

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Marketing

Il Marketing nelle industrie creative: il caso Marvel Cinematic Universe

Prof. Maria Giovanna Devetag

RELATORE

Arianna Aurigemma Matr. 244721

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

*A Silvia e Augusta,
siete sempre con me.*

Abstract

La Marvel Enterprise, ad oggi sussidiaria della Walt Disney Company, era sull'orlo del fallimento solo pochi anni prima di creare il settimo media franchise più redditizio della storia. Come è stato possibile?

Questo elaborato ha l'obiettivo di analizzare le ragioni del successo del Marvel Cinematic Universe, franchise cinematografico e televisivo, dovuto alla rivitalizzazione del brand Marvel da parte della Walt Disney Company. In particolare, il testo espone dapprima le caratteristiche peculiari del settore creativo, all'interno del quale l'azienda opera, analizzando ciò che lo differenzia dalle altre branche dell'economia e quali sono le strategie di marketing proprie di questa specifica industria. Successivamente, si focalizza sulle strategie utilizzate per rilanciare il brand Marvel dopo il suo periodo di crisi, argomentando sulle scelte strategiche prese dall'impresa, scendendo nei dettagli di quali siano state le decisioni più efficaci prese dal suo marketing management negli anni.

Indice

Introduzione	6
Capitolo 1	7
Il marketing nelle industrie creative.....	7
1.1. La “Creative Economy”	7
1.2. Le peculiarità del settore in termini economici.....	11
1.3. La strategia di marketing per le industrie creative	15
1.3.1. La creazione di valore	15
1.3.2. Il ruolo centrale del consumatore e il marketing esperienziale.....	16
1.3.3. Segmentazione, targeting e posizionamento	18
1.4. Il marketing mix: le 4 P nel settore creativo	22
1.4.1. Product	23
1.4.1.1. Il <i>Brand management</i>	25
1.4.2. Price	27
1.4.3. Promotion.....	28
1.4.4. Place	29
1.4.5. Le altre “P”	30
Capitolo 2.....	33
Due colossi del settore: da Marvel Enterprise a Walt Disney Company	33
2.1. Le origini della compagnia: la nascita del multiverso	33
2.2. La crisi: il fallimento e l’acquisizione da parte della Walt Disney Company	35
2.3. Dai fumetti allo schermo: la nascita del Marvel Cinematic Universe	37
Capitolo 3.....	40
Case-study: il marketing del Marvel Cinematic Universe	40
3.1. Il Marvel Cinematic Universe attraverso le 4 P	40
3.1.1. Product: un marketing mix estensivo e coerente	40
3.1.2. Price: Disney+.....	44
3.1.3. Placement: Franchising e strategia omnichannel	45
3.1.4. Promotion: la punta di diamante del marketing mix.....	46
3.2. Le fasi: la tecnica del “filo conduttore”	53
3.3. Approccio Consumer Based.....	57
3.3.1. Suonare gli accordi emotivi: confronto con la DC	58

3.3.2. Una comunicazione transmediale e il <i>prosumer</i>	62
3.4. La forza insita nel brand Marvel	64
3.4.1. Brand loyalty.....	65
3.4.2. Nostalgia Marketing.....	67
Conclusione.....	70
Bibliografia:	71
Filmografia.....	73
Sitografia.....	75

Introduzione

Negli ultimi decenni l'industria creativa si sta imponendo come uno dei rami in maggiore crescita dell'economia mondiale. Abbracciando una vasta gamma di settori diversi, tra cui editoria, musica, moda, design, arti visive e dello spettacolo, quella che ad oggi viene definita “*Creative Economy*” conta un numero di imprese in costante crescita. Inoltre, la creatività e l'innovatività che le contraddistinguono sono talmente connaturate all'essere umano da rendere l'economia a queste collegata una delle più redditizie della nostra epoca.

Il presente elaborato andrà ad analizzare le caratteristiche peculiari del settore, con il principale obiettivo di approfondire le strategie di marketing che al meglio possono adattarsi a queste particolari imprese. All'analisi teorica sull'argomento si aggiungerà un caso studio, che permetterà di addentrarsi nell'indagine in maniera più concreta attraverso la lente di un'impresa del settore.

La tesi è suddivisa in tre capitoli.

Il primo capitolo definisce il quadro teorico del settore creativo, ne introduce i concetti fondamentali, la storia e le dinamiche economiche connesse. A tal proposito, l'autrice si soffermerà sulla costruzione di un piano di marketing adeguato alle caratteristiche specifiche del settore sotto esame, rifacendosi a modelli teorici tradizionali ma anche a studi più recenti.

Il secondo capitolo introduce l'impresa oggetto di studio, la *Marvel Enterprise*, concentrandosi sulla sua storia e sugli eventi salienti della sua attività economica. Verranno esposte le aree di attività dell'impresa negli anni, le sue scelte strategiche e le modifiche della sua compagine aziendale particolarmente rilevanti.

Il terzo ed ultimo capitolo applica i modelli teorici della prima parte della tesi al caso studio sulla *Marvel Enterprise*. Questa parte finale illustra quali sono le scelte strategiche implementate dalla Marvel che hanno contribuito a renderla una delle imprese dominanti nel settore dell'intrattenimento. L'autrice si focalizza, nello specifico, sulla strategia di marketing applicata dopo l'acquisizione da parte della Walt Disney Company, e ne analizza il successo attraverso l'analisi della sua attività principale: la costruzione del franchise cinematografico e televisivo più redditizio della storia, il *Marvel Cinematic Universe*.

Capitolo 1

Il marketing nelle industrie creative

1.1. La “Creative Economy”

Ad oggi risulta sempre più complesso delineare efficacemente dei limiti netti tra i settori economici, e questo vale sia per le industrie più in generale – quasi tutte le industrie sono tra di loro collegate e spesso si sovrappongono - ma anche nello specifico per quelle creative: si potrebbe argomentare infatti che qualsiasi atto di “creazione” sia, di per sé, creativo.

In tal senso, tutti i settori che compongono l’economia non sarebbero dunque creativi?

Detto ciò, al fine di condurre un’analisi approfondita di un determinato settore risulta cruciale prima di tutto delimitare il campo d’indagine, ed è per questo che negli anni si sono susseguiti diversi tentativi di tracciare i confini dell’industria che forse pone più problemi tra tutte ad essere racchiusa in un insieme specifico: l’“industria creativa”.

A coniare il termine “industria creativa” è stata una task force del Governo Britannico, istituita dall’amministrazione Blair nel Dipartimento di Cultura, Media e Sport (DCMS), proprio con lo scopo di quantificare l’importanza economica e misurare la performance delle industrie creative del paese; per fare ciò fu necessario ovviamente definire il settore ed elencarne le caratteristiche e le componenti specifiche.

Nel rapporto che ne scaturì si legge che le industrie creative sono tutte quelle che hanno origine nella creatività, nell’abilità e nel talento individuali, e, inoltre, un potenziale per creare ricchezza e lavoro, tramite la generazione e lo sfruttamento delle proprietà intellettuale ¹. Sulla base di questa definizione furono anche individuati tredici macrosettori : pubblicità, antiquariato, architettura, artigianato, design, moda, film, musica registrata, spettacolo dal vivo, editoria a stampa, software professionale e d'intrattenimento, radio e televisione.

A seguito di questa prima classificazione, anche altri paesi hanno sentito la necessità di condurre lo stesso studio sulle proprie economie nazionali, per cui si sono susseguite molte altre definizioni (sebbene il campo d’indagine sia rimasto prevalentemente immutato rispetto a quello del DCMS).

¹ DCSM, Creative Industries Mapping Document, 1998

Uno di questi fu l'Italia, che trova una sua definizione nell'ambito della Legge di Bilancio del 2021 (legge 30 Dicembre 2020, n.178), dove il “settore creativo” comprende *“le attività dirette allo sviluppo, alla creazione, alla produzione, alla diffusione e alla conservazione dei beni e servizi che costituiscono espressioni culturali, artistiche o altre espressioni creative e, in particolare, quelle relative all'architettura, agli archivi, alle biblioteche, ai musei, all'artigianato artistico, all'audiovisivo, compresi il cinema, la televisione e i contenuti multimediali, al software, ai videogiochi, al patrimonio culturale materiale e immateriale, al design, ai festival, alla musica, alla letteratura, alle arti dello spettacolo, all'editoria, alla radio, alle arti visive, alla comunicazione e alla pubblicità”*².

Nel vasto campo delle industrie, intese come attività economiche con lo scopo di generare beni o servizi, dunque, le industrie creative sembrano essere contraddistinte dalla pertinenza alla creazione, alla diffusione e all'uso intensivo di conoscenza e creatività.

Segue questo filone anche la definizione dell'UNESCO, per cui le industrie creative sono *“industrie che combinano la creazione, produzione e commercializzazione di contenuti creativi, che sono intangibili e culturali di loro natura e [...] generalmente includono l'editoria, i media, l'audiovisivo, la fotografia e la produzione cinematografica, così come l'artigianato ed il design. [...] includono le industrie culturali, così come le industrie in cui il prodotto o il servizio contengono un consistente elemento artistico o uno sforzo creativo e includono attività quali l'architettura e la pubblicità”*³.

Secondo una differente impostazione, il fulcro non è da trovarsi tanto nell'aspetto artistico dell'impresa, quanto nella capacità della stessa di generare ricchezza attraverso la creatività.

Nella definizione dell'UNCTAD (United Nations Commission on Trade, Aid and Development), le industrie creative e culturali sono *“costituite da una varietà di attività basate sulla conoscenza, che si concentrano sull'arte ma non si limitano ad essa, che possono guadagnare dal commercio e dai diritti di proprietà intellettuale; [...] producono beni tangibili e intangibili o servizi artistici con contenuto creativo, valore economico ed obiettivi di mercato”*⁴

² Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, LEGGE 30 Dicembre 2020, n. 178,

³ Traduzione da UNESCO, Unesco Framework for Cultural Statistics, 2009

⁴ Traduzione da UNCTAD, Creative Economy Report, 2008

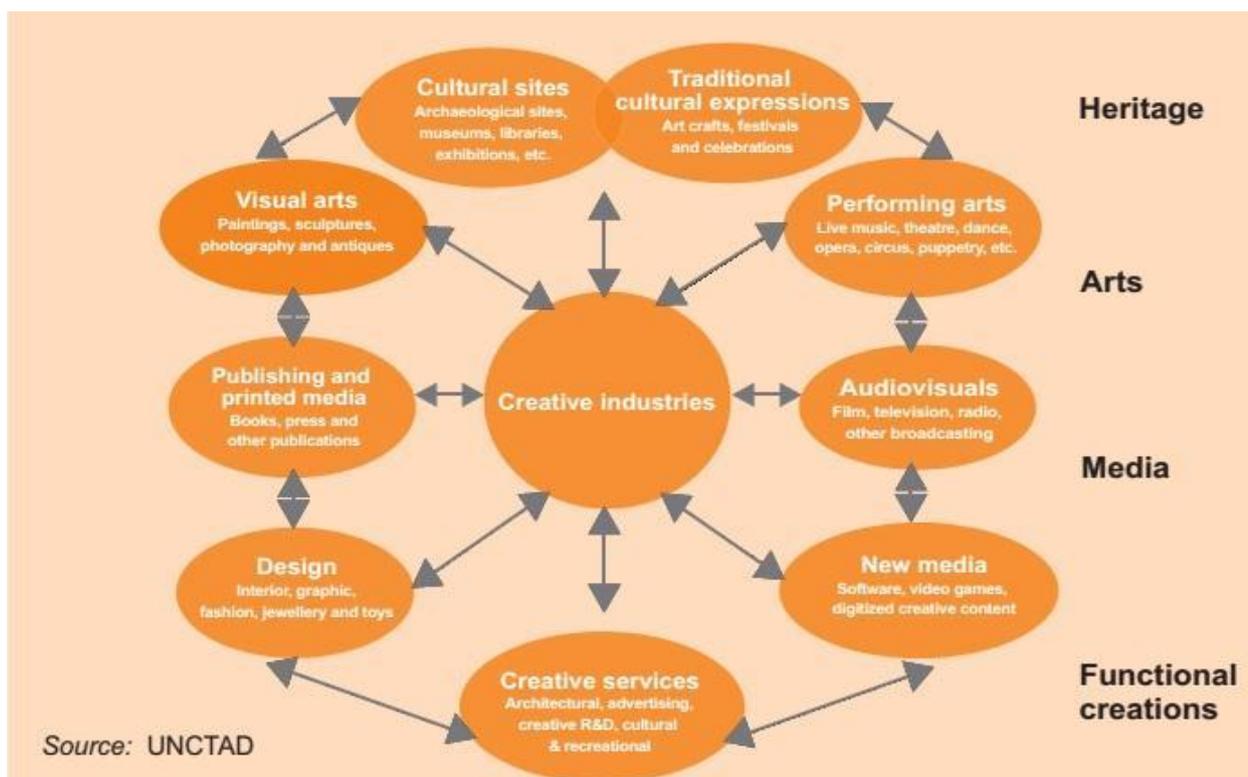


Figura 1. Classificazione delle industrie creative dell'UNCTAD (UNCTAD, 2008)

Ciò che differenzia le due definizioni è la distinzione, o meno, dell'industria creativa da quella prettamente culturale.

Secondo la definizione dell'UNESCO, il concetto di "industrie culturali" è più incentrato sul patrimonio culturale ed artistico, mentre quello di "industrie creative" ruota attorno a creatività e talento individuali e allo sfruttamento della proprietà intellettuale. Un'industria culturale è quindi qualificata dalla ricerca di un valore culturale, sociale e dunque immateriale, piuttosto che meramente da un profitto economico.

Secondo parte della dottrina invece l'industria culturale è semplicemente una sottocategoria di quella creativa.

Appartiene a questa seconda corrente di pensiero anche John Howkins, scrittore e ricercatore sulla "Creative Economy", che identifica l'industria creativa come un settore in cui "people make money from ideas"⁵ e dove dunque la generazione di valore monetario diventa punto focale e non più aspetto secondario.

Fu proprio John Howkins, agli inizi del millennio, a far nascere il termine "economia creativa", per riferirsi alla branca economica che si era delineata già intorno agli anni '70, ma che prese il nome e fu suddivisa in questi tredici settori solo negli anni '90 grazie alla Task Force di cui sopra¹:

⁵ Howkins, J., The Creative Economy: How People Make Money from Ideas, Penguin Global, 2002

- Architettura;
- Arti visive e dello spettacolo;
- Artigianato;
- Design;
- Editoria;
- Film e contenuti multimediali;
- Mercato dell'arte e antiquariato;
- Moda;
- Musica;
- Branding e pubblicità;
- Servizi informatici di software e computer;
- Software d'intrattenimento (videogiochi);
- Televisione e radio.

Questo, tra i tanti tentativi di definire i confini di un settore così ampio ed in rapido sviluppo, è stato oggetto di numerose critiche, da una parte mosse all'eccessiva fluidità della delimitazione apposta, dall'altra all'esclusione dall'elenco di sport, turismo, musei e molti altri segmenti non meno considerevoli⁶.

Volendo accettare le critiche mosse a questo modello, si può aderire ad una definizione che risulta ottimale ai fini della nostra analisi, adottando l'elencazione ideata da Gabriele Troilo in "Marketing in Creative Industries", testo con il fine di proporre strategie di marketing efficaci per le necessità specifiche delle industrie creative⁷.

Tale classificazione suddivide le industrie creative in quattro sottocategorie che riguardano rispettivamente:

- La produzione, conservazione e distribuzione delle arti visive e performative, e quindi comprende musei, gallerie, teatri, festival, concerti, mercato dell'arte e dell'antiquariato;
- La produzione, conservazione, distribuzione e trasmissione di contenuti creativi, e quindi comprende editoria, film e contenuti multimediali, musica, pubblicità, servizi informatici di comunicazione, televisione e radio;
- La produzione e distribuzione di beni con un alto contenuto simbolico, e quindi incorpora moda, architettura, design e artigianato;

⁶ Flew, T., *The Creative Industry: Culture and Policy*, 2012

⁷ Troilo, G., *Marketing in Creative Industries, Value, Experience and Creativity*, 2015

- La produzione e distribuzione di servizi ricreativi, e dunque ricadono in questa categoria sport, turismo, parchi divertimento e videogiochi.

Sebbene ancora oggi non sia stata trovata una definizione universalmente condivisa, con riferimento alla classificazione di cui sopra, uno studio delle Nazioni Unite ha dimostrato come, ad oggi, l'industria creativa nel suo complesso contribuisce a più del 6% del PIL mondiale, generando profitti annuali superiori a 2 trilioni di dollari ed offre mediamente 50 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo⁸.

Il settore impatta quindi in maniera significativa sull'economia mondiale, al punto che si è riscontrata una relazione positiva tra il suo tasso di crescita occupazionale ed il tasso di crescita dell'economia nel suo complesso⁶.

Se da una parte questi dati dimostrano quanto quest'industria rappresenti una parte fondamentale del sistema economico, dall'altra gli studi sul settore evidenziano anche come sia difficile sopravvivere, ed in particolar modo emergere, al suo interno.

Da questa considerazione si comprende come sia importante per le imprese creative affiancare alla creazione e commercializzazione di beni e servizi frutto di creatività, appropriate strategie di marketing, specializzate con riferimento a beni e servizi così particolari.

1.2. Le peculiarità del settore in termini economici

I beni e servizi di questa industria hanno ovviamente dei tratti distintivi, ed una prima analisi porta alla luce quelli prevalenti, che trovano entrambi le proprie radici in un'assunzione fondamentale: che sia considerata la creatività non più come un input, ma come un output.

Come specificato all'inizio di questo testo, tutte le industrie creano prodotti e servizi, che nascono appunto da un atto creativo. Focalizzandoci non sull'atto creativo in sé, che rimane creativo in ogni industria, ma sul valore che ad esso viene attribuito, possiamo iniziare a ragionare in termini di marketing management (e quindi nei termini che interessano ai fini di questo studio).

Un prodotto "creativo" si contraddistingue perché i clienti attribuiscono valore al prodotto o al servizio prevalentemente considerandone il contenuto creativo, mentre per gli altri prodotti questo contenuto creativo è presente, e spesso anche apprezzato, ma non strettamente necessario al fine di una valutazione ottimale da parte del cliente⁹.

⁸ <https://www.thepolicycircle.org/minibrief/>

Dunque la prima caratteristica è riassumibile come “*the relevance that consumers associate with the creative content of the products and services offered in the industry*”⁹ ovvero la rilevanza che assume il contenuto creativo agli occhi dei clienti in questa particolare industria.

Parallelamente, l'altra caratteristica tratta della rilevanza che assume la *creatività*, più in generale, agli occhi dell'altro lato del mercato, e dunque di chi gli stessi prodotti e servizi li offre. Sempre Troilo la definisce come “*the relevance of creativity as a lever of competitive advantage as seen by players in the sector*”⁹, ponendo la creatività come elemento principale a servizio delle imprese per la creazione di vantaggio competitivo.

Da queste premesse raggiungiamo una semplice conclusione: la creatività è il carburante di questa industria, concentrando i bisogni sia dell'offerta che della domanda dei suoi beni.

Dunque, essendo fortemente influenzate dal contenuto creativo, sia offerta che domanda presentano delle peculiari caratteristiche economiche, che Richard E. Caves elenca come¹⁰:

- *La domanda incerta.* Il valore di un prodotto viene definito dai consumatori, in quanto esso non è conosciuto prima della fruizione da parte degli stessi: non si saprà valutare un film prima di averlo visto, o un museo prima di averlo visitato. Questo invece è possibile, ad esempio, nel mercato automobilistico: nel caso si voglia comprare una macchina, è possibile informarsi sul modello, potendosi basare su attributi oggettivi quali cilindrata, dimensioni del veicolo ed il consumo, per valutare il prodotto prima dell'acquisto. Troilo definisce questi beni come “*search goods*” (beni dei quali si possono ottenere informazioni e dati certi anche senza usufruirne); diversi sono invece gli “*experience goods*” (i cui attributi non sono necessariamente associati alla qualità che il cliente percepirà una volta acquistato il bene, e che quindi non sono valutabili senza un'esperienza propria). I beni dell'industria creativa ricadono proprio in questa seconda categoria, e questa caratteristica ha come conseguenza che la reputazione di un prodotto o di un marchio assume in questo contesto un ruolo fondamentale nel veicolare le scelte di acquisto, rappresentando uno dei pochi metodi che il cliente ha per raccogliere informazioni sul bene. Per questa ragione, nel caso in cui la produzione di un bene creativo richieda degli investimenti molto ingenti, si è soliti valutare anticipatamente, e quanto più accuratamente possibile, la potenziale domanda, e solo allora prendere decisioni sul progetto. Anche così la percentuale di rischio rimane molto alta, rappresentando un grande ostacolo per il settore nella sua interezza;

⁹ Troilo, G., *Marketing in Creative Industries, Value, Experience and Creativity*, 2015

¹⁰ Caves, R. E., *Creative Industries: contracts between art and commerce*, Harvard University Press, 2000

- *L'aspetto artistico del prodotto.* Per i lavoratori, in generale, gli aspetti più importanti di un impiego sono paga, condizioni di lavoro e sforzo necessario, fisico o intellettuale che sia. In generale, dando per scontato che vengano rispettati i livelli richiesti, l'output di per sé è di secondaria importanza. Al contrario artisti, artigiani, registi (e complessivamente chi è occupato nel ramo creativo) tengono in alta considerazione la qualità del proprio lavoro e di conseguenza tendono ad oltrepassare quella "soglia minima" richiesta per effettuare la prestazione richiesta. Se da una parte questo può risultare in prodotti qualitativamente migliori, acquirenti più soddisfatti della prestazione o del prodotto, dall'altra può anche significare maggiore inefficienza, ritardi nelle consegne e divisione disfunzionale delle fasi di produzione. L'attaccamento emotivo che i creatori sviluppano con il prodotto porta a sacrifici in termini di tempo, guadagno e risorse per l'impresa. Dall'altro lato della medaglia vi è però la natura intrinseca dei prodotti creativi per cui il valore estetico ed esperienziale costituisce quasi la totalità del valore attribuito dal cliente. Garantire un prodotto bello, un'esperienza ottimale, delle condizioni favorevoli rappresenta quindi anche una grande leva di vantaggio competitivo;
- *Le problematiche collegate al teamwork.* La fase di produzione nelle industrie creative necessita di teamwork: è necessaria la cooperazione di molti individui, ovvero di molti skillset. Si pensi ad esempio alla creazione di un film: la figura centrale sarà il regista, e sarà spesso la sua volontà a prevaricare sulle altre nelle decisioni operative più importanti. Nonostante ciò, il prodotto "film" non potrà essere portato a termine senza il contributo di attori, truccatori, sceneggiatori, addetti alla fotografia e di tutte le personalità che insieme formano il set cinematografico. La collaborazione di molte persone porta benefici collegati ad un più ampio bacino di conoscenze, competenze, abilità, talenti ed idee da cui attingere, ma può anche causare dissidi, rallentamenti e intoppi nella catena di produzione. Questi possono risultare estremamente problematici soprattutto se si considera il punto successivo di questo elenco;

- *Il fattore tempo.* La maggior parte delle attività creative segue uno scadenziario molto rigido, per cui qualsiasi intoppo può risultare fatale. Un concerto annunciato un anno prima della sua data, o un album musicale, l'uscita al cinema di un film, l'apertura di una galleria: tutto ciò implica che determinate prestazioni devono essere portate a termine entro un certo periodo, o addirittura in un preciso istante nel tempo. Nel caso di un concerto, il cantante dovrà essere disponibile per le prove generali e per il giorno stesso; nel caso di una sfilata di moda le modelle devono essere pronte a sfilare ed i vestiti devono essere terminati. In caso contrario, le conseguenze spaziano da un impatto negativo sulla brand image e la fiducia della client base fino a perdite monetarie anche molto ingenti;
- *La differenziazione orizzontale dei prodotti.* I prodotti che potrebbero essere creati sono infiniti, tutti per loro natura diversi l'uno dall'altro. Questo significa che i prodotti dell'industria creativa non possono essere standardizzati, ed il risultato di ognuno di questi, una volta sul mercato, dipenderà anche e soprattutto da gusti e preferenze personali, che non possono in alcun modo essere misurati secondo criteri oggettivi. Ma significa anche che il mercato risulta “iperframmentato”¹¹ da una parte la domanda di beni creativi sembra illimitata, in quanto illimitati sono gusti e preferenze, e ciò porta ad un'offerta che tenderà naturalmente a soddisfarli potenzialmente tutti. Il risultato finale è quindi un mercato saturo, estremamente competitivo, in cui ogni singolo prodotto deve competere strenuamente per ottenere anche solo attenzione o, auspicabilmente, di essere scelto dai consumatori;
- *La differenziazione verticale.* Utilizzata come metodo per combattere l'incertezza di questo specifico mercato, la differenziazione verticale consiste nel suddividere individui e prodotti/servizi come di “serie A” o “serie B”. Ad esempio un attore scelto per un film d'autore sarà considerato di serie A, mentre uno che ha alle spalle una carriera di commedie romantiche sarà considerato di serie B. I criteri variano a seconda della microarea (il numero di ascolti per un'emittente radio, la casa editrice per uno scrittore) ma il fine rimane quello di differenziare a seconda del talento, e a seconda di questa differenziazione influenzare anche introiti e reputazione nel settore;

¹¹ Troilo, G., Marketing in Creative Industries, Value, Experience and Creativity, 2015

- *I prodotti durevoli hanno anche entrate durevoli.* Nelle industrie creative, i prodotti hanno molteplici cicli vitali; ciò implica che, nonostante il tempo, questi mantengono il loro valore di mercato e continuano a ricevere denaro attraverso i diritti di copyright. Canzoni, film, libri possono continuare a guadagnare anche per decenni dopo la pubblicazione. Secondo una stima di Forbes del 2017, J. K. Rowling guadagnava 83 milioni di euro l'anno grazie ad una saga di libri che aveva finito di scrivere più di dieci anni prima¹².

1.3. La strategia di marketing per le industrie creative

Il marketing management si occupa della generazione di valore per il cliente ed è, più precisamente, “la scienza della scelta dei mercati obiettivo, nonché dell’acquisizione, del mantenimento e della crescita della clientela tramite la creazione, la distribuzione e la comunicazione di un valore superiore rispetto ai concorrenti”¹³.

Più nello specifico, raggiunge questo fine attraverso tre fasi specifiche: il marketing analitico, ovvero la fase di analisi, il marketing strategico, ovvero la definizione delle strategie e la loro pianificazione, ed il marketing operativo, ovvero la fase esecutiva delle strategie messe appunto grazie alle due fasi precedenti.

Dunque la prima domanda da porsi nel costruire un modello di marketing per un’impresa è: come si genera valore all’interno di questa specifica industria?

1.3.1. La creazione di valore

Il modello tradizionale utilizzato per rispondere a questa domanda è il modello della catena del valore di Porter. Il modello, datato 1985, teorizza che il valore di un’azienda è il prodotto di una catena di attività che si susseguono linearmente, e si dividono in attività primarie e di supporto¹⁴.

In questa catena ogni attore ha il proprio specifico ruolo e posto nella successione, ed il valore che ognuno di questi genera (in quanto fase nella sua interezza) viene calcolato attraverso la capitalizzazione della loro performance, ovvero un’analisi di costi e profitti.

¹² <https://www.forbes.com/sites/hayleycuccinello/2017/08/03/>

¹³ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M., Marketing Management, 2017

¹⁴ Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985

Viene da sé che questo genere di modello non è applicabile alle industrie creative, per una serie di problematiche:

- La sequenza delle fasi non è più lineare, ma diventa un network grazie al quale ogni fase è interconnessa ed il valore finale è frutto della cooperazione e dell'interscambio di idee e conoscenze di ogni attore;
- I ruoli degli attori sono interscambiabili tra di loro, spesso molteplici o coesi, e quindi impossibili da suddividere nitidamente;
- Il valore in quest'industria è per lo più generato da risorse intangibili, mentre il modello di Porter tiene in considerazione solo elementi tangibili quali il prodotto finito o le transazioni monetarie.

Detto ciò, un'altra problematica che si pone nel creare un modello che rappresenti la creazione di valore delle imprese creative nasce dalla definizione del valore stesso: chi è che lo valuta? E come avviene questa valutazione?

1.3.2. Il ruolo centrale del consumatore e il marketing esperienziale

Come già accennato nel capitolo precedente, non è possibile definire il valore di un prodotto creativo attraverso dei parametri obiettivi, e dunque l'unico attore del *network* a poter attribuire effettivamente valore ad un prodotto sarà sempre e solo il consumatore.

Questo perché il valore dei prodotti e servizi di questo specifico settore è definibile solo attraverso l'esperienza, e dunque il suo consumo.

Ciò non significa che gli altri attori del *network* non possano influenzare questo processo esperienziale: difatti ad attribuire valore contribuiscono il consumatore, in primis, ma anche il prodotto ed il contesto.

Il prodotto di per sé contribuisce ovviamente tramite le sue caratteristiche e funzioni, la sua estetica o particolari benefit incorporati. Si pensi ad un libro: concorreranno alla creazione di valore la copertina e le illustrazioni, la qualità della carta, la possibilità di scaricarlo anche in versione elettronica o potenziali gadget inclusi, come un segnalibro.

Gli attori coinvolti nel processo di produzione incidono sulla performance del bene, come è ovvio che sia, ma a valutare questa performance, e quindi a determinare come andrà effettivamente il prodotto una volta sul mercato, sarà comunque sempre e solo il consumatore.

Il contesto, d'altro canto, incide sull'esperienza del cliente attraverso vari stimoli (sensoriali, cognitivi, emotivi), che vengono percepiti nel momento in cui si raccolgono informazioni sul prodotto, nel luogo in cui il prodotto viene acquistato e nel momento in cui viene consumato/utilizzato.

Il primo tipo di contesto viene influenzato dagli attori che si occupano della comunicazione relativa al prodotto, e dunque pubblicitari, critici e tutti gli attori che fanno parte della sempre più pressante realtà dei social media.

Il secondo contesto è rappresentato dal negozio, dallo store online, dalla città in cui si svolge un evento, dalla struttura di stadi, palazzi, musei, gallerie: ad incidere sull'esperienza sarà banalmente il luogo di vendita.

Il terzo ed ultimo invece è sia il più importante che il più aleatorio: è il contesto in cui il cliente si trova nel momento in cui sta vivendo l'esperienza collegata al bene, determinato quindi dalla performance dal vivo nel caso ad esempio di un concerto, ma che può anche comprendere lo stato d'animo del momento, le persone presenti, le condizioni atmosferiche, tutte situazioni impossibili da prevedere.

Tornando all'esempio del libro, saranno parte integrante dell'esperienza:

- le recensioni di critici letterari, il tour promozionale dello scrittore nelle librerie, articoli sul giornale che lo riguardano o consigli di conoscenti o *creator* digitali (“influencer”);
- l'atmosfera presente nella libreria, la professionalità del libraio, l'agevolezza nell'orientarsi tra gli scaffali o, nel caso di acquisti online, la compagine del sito e la sua facilità di utilizzo o meno;
- la situazione in cui si legge il libro, e quindi se chi legge è comodo, a proprio agio, emotivo, rilassato, stanco e via dicendo.

Possiamo concludere che il valore è co-creato da questo network di attori, sebbene saranno solo i clienti a decidere se e in che misura il prodotto ha valore.

Hirschman e Holbrook arrivano ad affermare che è proprio in loro e nelle loro risposte agli stimoli che risiede il valore: “*consumers' sensorial, emotional, cognitive, and behavioral responses to the product are where value resides*”¹⁵.

Il ruolo centrale del cliente non si ferma al lato del consumo e dell'esperienza del bene, ma spesso nell'industria creativa si interfaccia anche con il lato della produzione, rimodellando ancora di più le potenziali configurazioni dei *network* degli attori produttivi.

Ci possono essere consumatori che si attengono alla partecipazione passiva (chi guarda un film o visita un museo), ma anche chi partecipa al processo produttivo (come gli spettatori durante uno spettacolo teatrale interattivo) o chi addirittura ne prende possesso completamente.

¹⁵ Hirschman, E.C., Holbrook, M.B., The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun 1982

Si parla in questi casi di “*prosumer*”: un consumatore che è a sua volta produttore o, nell’atto stesso della consumazione, contribuisce alla produzione¹⁶.

Un esempio interessante di quest’ultima possibilità è rappresentato dal “*manga scanlation*”: questa pratica consiste nello scannerizzare un fumetto e tradurlo dalla propria lingua originale in altre lingue, in modo da renderlo disponibile anche nei mercati di altre nazioni.

Inizialmente la pratica è nata per la traduzione dei manga dal giapponese, ma ad oggi utilizzata anche per fumetti americani, coreani e così via. In questo modo i consumatori (chi legge i fumetti) prendono il processo produttivo dalle mani dei produttori (disegnatore e casa editrice), che diventano completamente assenti da questa fase del processo.

Nel mondo digitale, i contenuti generati dall’utente prendono il nome di UGC (User’s Generated Content).¹⁷

1.3.3. Segmentazione, targeting e posizionamento

Una volta capito come creare valore in questa particolare industria, dalla fase di analisi si deve passare a quella strategica e quindi in primis alla ricerca del mercato verso il quale questo valore deve essere indirizzato. Il modello STP si adatta bene a questa necessità: si articola in tre fasi, rispettivamente segmentazione, *targeting* e posizionamento.

Nonostante questo modello sia molto diffuso ed utilizzato, serve aggiungere una specifica: nelle aziende creative non è un’impresa semplice identificare il mercato che, secondo il modello, si dovrebbe andare a segmentare. Questo perché – soprattutto nell’industria creativa, ma in generale anche nel resto dei settori – i confini tra i diversi mercati stanno diventando sempre più labili e difficili da demarcare con precisione.

Si può dire che la Feltrinelli sia impegnata solo nel settore dell’editoria, quando nei suoi punti vendita si possono trovare articoli scolastici, giochi da tavolo, vinili e dvd?

Alle tre fasi sopra citate aggiungerei quindi uno stadio precedente di identificazione del mercato.

L’identificazione avviene considerando tutti i settori in cui l’impresa è attiva e prosegue stimando la posizione che si potrebbe occupare all’interno di ognuno di questi rispetto ai concorrenti, ovvero la quota di mercato potenziale.

¹⁶ Toffler, A., The Third Wave, 1980

¹⁷ https://www.treccani.it/enciclopedia/ugc_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/

Prendiamo per esempio la Sony: un'azienda di elettronica che produce televisori, console, smartphone e fotocamere, ma è attiva anche in ambito musicale e di produzione cinematografica. I settori identificabili attraverso l'insieme dei suoi prodotti sono quello dell'informatica come settore principale, mentre i settori cinematografico, musicale e dell'intrattenimento risultano secondari, ma non per questo meno redditizi.

La fase successiva consiste nell'anticipare la posizione all'interno di ognuno di questi settori, considerando sia la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti: la Sony dovrà procedere confrontando la propria linea di prodotti e servizi con quella degli altri giganti del settore principale, quali Samsung o Panasonic, senza tralasciare i competitor sei settori secondari, principalmente la Warner Bros Entertainment sia per la musica che per il cinema.

Identificati i mercati obiettivo e la quota di mercato che ci si impegna ad ottenere, la domanda alla quale serve rispondere è: in che modo e quanto si vuole personalizzare la propria offerta?

Secondo una definizione di Smith *“segmentation... consists of viewing a heterogeneous market (one characterized by divergent demand) as a number of smaller homogeneous markets in response to differing product preferences among important market segments... attributable to the desires of consumers or users for more precise satisfaction of their varying wants”*¹⁸.

Dunque segmentare il mercato significa sezionarlo in gruppi di clienti che hanno aspettative e preferenze simili, raggruppandoli in segmenti da trattare come dei mercati a sé stanti.

I mercati non sono quindi naturalmente suddivisi. La segmentazione opera come chiave di lettura di un mercato: varie aziende presenti in uno stesso mercato lo vedranno diversamente, perché diversamente lo segmentano.

Questa fase risulta di particolare importanza nell'industria creativa: come detto precedentemente, al centro del marketing creativo c'è il cliente, assieme alle sue preferenze, idee e valutazioni personali. Segmentare il mercato significa individuare dapprima queste preferenze, e riuscire a suddividerle correttamente affinché la segmentazione risulti efficace.

Ogni impresa ha libera scelta su come attuare questa suddivisione, in quanto non esiste una strategia intrinsecamente migliore tra tutte, ma i due poli opposti fra i quali collocare la propria scelta sono:

¹⁸ Smith, W.R., Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, 1956

- il *mass marketing*, che consiste nella standardizzazione dell’offerta e nello sfruttamento delle economie di scala. I vantaggi di questa opzione sono la sostenibilità finanziaria ed organizzativa, mentre è uno svantaggio la minore attrattività per i clienti non soddisfatti dall’offerta di valore, che vireranno con tutta probabilità verso altre proposte. Visti i vantaggi economici di questa strategia, il mass marketing nell’industria creativa prende la forma di un’economia “charts-driven”¹⁹, strutturata in modo tale che i profitti si concentrano quasi esclusivamente in un piccolo numero di top-selling products – che possono essere artisti, collane di libri o marchi di moda che si trovano sul podio, in termini di volume di vendite, del settore – mentre tutti gli altri prodotti puntano a coprire i costi degli investimenti, quasi mai a dei guadagni notevoli;
- il *one-to-one marketing*, che consiste nel concepire offerte su misura per ogni singolo cliente. I vantaggi sono legati al maggior focus sulla clientela, che porta a più soddisfazione e lealtà nei confronti del brand, e alle maggiori informazioni che si possono raccogliere all’interno del mercato grazie alla maggiore estensione al suo interno. Viceversa, si hanno svantaggi dal punto di vista finanziario, per i considerevoli costi che derivano da questa strategia. Queste strategie vengono usate da piccoli imprenditori nel creativo (singoli artisti, imprenditori di sé stessi, o piccole case di produzione) che, non avendo a disposizione molte risorse, investono quelle che hanno sulla personalizzazione dell’offerta e sulla fidelizzazione della clientela, seppur minima;

Raramente si riscontrano casi di strategie “pure” – alcuni esempi sono rintracciabili nel mondo della moda, dove compagnie quali H&M e Zara sfruttano strategie di *mass marketing* (catene di fast-fashion), mentre brand di alta moda (Chanel) sono specializzati nel *one-to-one marketing* (capi su misura per le sfilate di moda) – ma la maggior parte delle aziende cerca di trovare il trade-off più efficace tra i vantaggi e gli svantaggi delle due.

La fase di segmentazione si articola in tre passaggi: identificare i criteri da applicare per segmentare il mercato (caratteristiche demografiche, socio-economiche, psicologiche, comportamentali della clientela), costruire i segmenti attraverso questi criteri²⁰ e valutarne l’efficacia.

¹⁹ https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf

²⁰ Nell’assegnazione di un cliente ad un segmento, vale il *principio di esclusività* per cui ogni consumatore può rientrare solo in un segmento. Se questo principio non è applicabile (un cliente può appartenere a più di un segmento) significa che i criteri di segmentazione non sono validi.

Quest'ultimo passaggio è di fondamentale importanza: la fase strategica di un piano di marketing precede sempre quella di implementazione delle strategie messe a punto, per cui non è detto che una segmentazione proposta dal marketing management venga a priori utilizzata poi nella pratica.

Affinché la segmentazione sia valida, è necessario che tutti i segmenti siano:

- misurabili, attraverso dati relativi a vendite e ricavi;
- di misura considerevole, poiché personalizzare l'offerta per un'azienda implica un sacrificio in termini di risorse e tempo, un investimento che è logico affrontare solo sulla base, dall'altra parte, di un ritorno adeguato;
- stabili;
- differenziabili tramite le preferenze dei consumatori;
- accessibili.

La fase successiva prevista dal modello è quella del *targeting*, che consiste nella scelta, tra tutti i segmenti in cui si è precedentemente suddiviso il mercato, di quelli in cui si decide di operare.

Questa scelta avviene solo dopo un'accurata stima dell'attrattività di ognuno dei segmenti e la stima può considerare fattori quali il volume delle vendite, la potenziale quota di mercato, i costi collegati ad entrare nel settore e un'analisi approfondita dei concorrenti già presenti.

Alla luce di queste valutazioni, l'organizzazione deve scegliere su quale segmento puntare e *come*.

Il fulcro del *targeting* si rinviene infatti nel numero, nelle caratteristiche e nella dimensione dei settori che vengono scelti:

- si parla di marketing di nicchia quando ci si concentra su un segmento di piccole dimensioni, puntando su una clientela disposta a pagare un *premium price*;
- si sceglie una strategia di specializzazione nel momento in cui il segmento su cui si punta raggiunge delle dimensioni considerevoli (un'etichetta musicale specializzata nella distribuzione di hard rock);
- la strategia di multi-segmentazione, la più usata dalle multinazionali impegnate in più settori, consiste nel creare un'offerta di valore per ogni segmento in cui si opera;
- una strategia di macro-segmentazione è invece caratterizzata da una singola *value proposition* diretta a molteplici segmenti (esempio lampante la televisione via cavo, in cui la proposta è indirizzata a tutta la popolazione nazionale).

Con riguardo alle industrie creative, Hirschman sostiene che esistano tre categorie – o livelli – di clienti per le offerte creative²¹:

²¹ Hirschman, E.C., *Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept*, 1993

- Al primo livello si trovano gli artisti – gli autori dei prodotti creativi – che sono mossi dal desiderio di esprimersi e di creare, e quindi i primi consumatori della loro stessa arte;
- Al secondo livello si trovano le altre persone del settore, e quindi altri artisti, critici, gallerie d'arte e via discorrendo, persone che danno valore al prodotto per la sua valenza artistica;
- Al terzo livello si trova l'audience generica, i consumatori finali per cui si commercializza l'abilità creativa dei primi due livelli.

È di vitale importanza saper differenziare queste categorie e sapere a quale si sta puntando: si avrà a che fare con persone del settore, competenti ed interessate all'aspetto spirituale dell'arte più che a quello funzionale nel caso della seconda categoria, con persone interessate al prodotto artistico non necessariamente per l'arte in sé ma spesso anche per altre ragioni (esibizionismo, passare il tempo libero, senso di appartenenza, effetto trainante di persone vicine) nel caso della prima²².

Nella catena degli eventi, questo è il momento in cui l'impresa si adopera nel creare la propria *value proposition*, ma questo è un argomento che verrà trattato successivamente (capitolo 1.4).

L'anello finale del modello TFP è la fase di posizionamento. Avendo definito una *value proposition*, si pone il problema di renderla preferibile agli occhi dei clienti rispetto a quelle dei concorrenti all'interno di un settore. Posizionare una *value proposition* all'interno del mercato ha a che fare con la percezione che la client base ha del bene o del servizio che l'impresa sta offrendo.

Il concetto di posizionamento è indissolubilmente legato a quello di differenziazione: perché questo sia efficace è necessario che, agli occhi dei suoi clienti target, questo appaia come diverso, migliore, su misura rispetto alle sue necessità, ma soprattutto preferibile.

1.4. Il marketing mix: le 4 P nel settore creativo

A questo punto è necessario introdurre il punto focale di una qualsiasi strategia di marketing: la *value proposition*, letteralmente “proposta di valore”, che consiste nei benefici e nei vantaggi che un'azienda può offrire attraverso i propri prodotti ai potenziali clienti.

Qui si entra nell'ultima fase di un piano di marketing, quella operativa, in cui tutte le informazioni raccolte nelle prime due fasi vengono convogliate nella direzione finale del marketing management, che concerne la scelta della combinazione degli strumenti operativi da applicare per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

²² Wróblewski, L., Culture Management: Strategy and marketing aspects, 2017

Questi strumenti, anche detti leve di marketing, sono riassunti nel modello delle 4 P o “*marketing mix*”, e sono gli elementi che andranno a formare la proposta di valore dell’impresa.

Non esiste una loro combinazione prestabilita: il *marketing mix* funziona come una l’ossatura di una ricetta, fornendo gli ingredienti di base necessari alla sua preparazione, ma lasciando alla discrezione di ogni azienda la scelta su quanto investire in ciascuno di essi.

Il modello nasce grazie a Borden, negli anni ’40, come un elenco di 12 elementi, e fu poi Jerome McCarthy a snellirlo e a creare il modello delle 4P, composto da:

- Product (prodotto);
- Price (prezzo);
- Promotion (promozione);
- Place (distribuzione).

1.4.1. Product

La prima P si riferisce al prodotto o al servizio che verrà venduto sul mercato, e comprende tutte le scelte connesse. In questa fase si deve rispondere a diversi interrogativi: che bisogni si aspetta di appagare il cliente tramite il nostro prodotto? Quali caratteristiche attribuirgli per soddisfare al massimo queste esigenze? Come differenziare la propria proposta da quella dei concorrenti?

Un primo ordine di decisioni dovrà riguardare il prodotto in sé, i suoi attributi (design, qualità, estetica...). Dal punto di vista del marketing questi attributi sono elementi di valore per il cliente, benefici che compensano i sacrifici connessi quali il prezzo, lo sforzo cognitivo insito nella scelta ed il fattore di sacrificio temporale legati all’acquisto.

Questi si suddividono a seconda della loro natura (attributi tangibili o intangibili) e la propria “*unique selling proposition*” (quanto e come si differenziano dagli altri prodotti sul mercato) Sono attributi tangibili la misura (lunghezza di un libro), la durata (di un film), le componenti fisiche (materiali di un vestito), che forniscono valore per la loro funzionalità.

Sono invece attributi intangibili design, reputazione, stile e brand: tutti elementi che creano un tipo di valore edonico e comunicativo.

Riguardo l'unicità, invece, i prodotti presentano sia *points of parity* che *points of difference*: i primi sono i benefici intrinseci della categoria di prodotto a cui si appartiene e che quindi accomunano tutti i prodotti di un mercato, mentre i secondi sono le caratteristiche che ne permettono la differenziazione. È necessario che il prodotto presenti i *points of parity* per entrare nel mercato (tutti i programmi televisivi necessitano di un conduttore), mentre è necessario che presenti i *points of difference* per sopravvivere (il programma con la scaletta più intrattenente o gli ospiti più famosi spiccherà rispetto agli altri).

Nell'industria creativa queste caratteristiche sono strettamente necessarie affinché un prodotto riesca a prosperare nel mercato, ma possono essere riformulate come segue²³:

- *Novelty* (novità): il prodotto deve essere originale ed inaspettato, deve distaccarsi dagli altri prodotti della stessa categoria (*points of difference*);
- *Resolution* (utilità): il prodotto deve essere di pratica applicazione e deve appagare il bisogno per cui è stato creato nel modo più diretto ed efficace possibile. Un esempio: un libro deve essere sfogliabile in maniera agevole (attributo fisico), deve essere scritto in maniera comprensibile e l'estratto della trama deve riassumerla in modo chiaro e conciso, in modo da limitare lo sforzo cognitivo necessario per l'acquisto (attributo intangibile);
- *Style* (stile): il prodotto deve apparire al meglio delle sue potenzialità, deve risultare dettagliato, elegante, armonioso nel suo complesso, poiché la percezione che un cliente ha di qualcosa che viene considerato artistico e creativo parte inesorabilmente dalla sua prima impressione dello stesso, e quindi dai suoi attributi estetici, da un valore prettamente edonistico.

Un secondo ordine di decisioni riguarderà invece l'assortimento dei prodotti che si vuole immettere nel mercato. L'impresa può decidere tanto di concentrarsi su di un unico prodotto, quanto di creare una linea di prodotti (prodotti complementari nell'uso, che soddisfano gli stessi bisogni o che semplicemente hanno stesso marchio) o anche di proporre svariate, e quindi di proporre alla clientela una vasta gamma di prodotti.

Nell'ultimo caso, l'azienda si prefissa di servire più mercati, potendo beneficiare di economie di scala ma anche di creazione di valore condiviso.

²³ Besemer, S.P., *Creating products in the Age of Design*, 2006

1.4.1.1. Il Brand management

Un aspetto di particolare importanza nel definire le strategie relative al prodotto di un'impresa creativa sono le scelte relative al brand management.

Per “*brand*” (o marca) si intende un nome, un simbolo, un logo, una frase, un design o una loro combinazione che riesca a distinguere i prodotti di una compagnia da tutti gli altri.

Keller lo definisce anche come “*l'insieme di associazioni mentali, fatta dai consumatori, che aggiunge valore a quello percepito del prodotto o del servizio*”²⁴.

Come si è detto precedentemente, per le aziende del settore creativo il valore risiede quasi del tutto nelle risorse intangibili, tra le quali il brand è forse una delle più degne di nota.

Far parte del patrimonio intangibile di una società significa trarre valore non dalla propria performance, bensì dal significato trasmesso ai clienti; questi, infatti, attribuiscono al brand un valore per quello che esso significa ai loro occhi, per ciò che rappresenta.

Per trasmettere significato un brand deve prima di tutto essere conosciuto, o meglio, riconosciuto: i principali vantaggi che derivano dal creare un'identità di marca risiedono, infatti, nel suo ruolo identificativo dei prodotti, che riduce i sacrifici cognitivi e temporali connessi alla ricerca di informazioni precedente all'acquisto.

Si pensi di essere in un negozio qualsiasi, alla ricerca di uno specifico prodotto e di trovarsi davanti ad uno scaffale pieno di alternative dello stesso bene. Dovendo scegliere tra tante opzioni, si possono distinguere le imprese con una forte *brand identity* perché i loro beni spiccheranno grazie ad un logo o ad una confezione particolare; perché nella mente del cliente risuonerà un *jingle* o un messaggio promozionale; perché la scelta verrà presa sulla base dell'impegno (o meno) in una determinata tematica sociale (i prodotti sono biologici, il *packaging* è riciclabile, una percentuale dei proventi sarà destinata ad una causa benefica e così via).

Gli elementi fondamentali per creare *brand identity* sono la *brand awareness* (far sì che il brand sia conosciuto) e la *brand image* (far sì che ad esso siano attribuite le giuste associazioni).

Più è precisa la conoscenza e più sono positive le associazioni del brand, maggiore sarà la *brand equity*, che misura la produttività di investire in un brand in termini di acquisiti e di preferenza rispetto ai brand concorrenti.

Investire in un *brand* con un'alta *equity* significa avere un vantaggio competitivo sul mercato; questo perché la forza insita di un brand rispettato, riconoscibile ed amato dalla propria clientela rende possibile e facilita notevolmente:

- l'inserimento di nuovi prodotti nel mercato, sempre appartenenti allo stesso *brand*;

²⁴ Keller, K.L., et al., La gestione del brand: Strategie di Sviluppo, 2005

- l'applicazione di un *premium price* sui prodotti appartenenti al *brand*;
- la creazione di fedeltà da parte del cliente, e quindi una clientela base costante e leale al brand.

Per il ruolo di spicco che ricopre, in particolar modo nell'industria creativa, le imprese impiegano nella creazione di un *brand* e nel suo management tante risorse quante sono impiegate nella fase di produzione stessa è facilmente intuibile che la ratio dietro questa scelta risieda nelle particolarità dei prodotti di queste imprese: essendo prodotti esperienziali, i prodotti creativi fanno molto affidamento sulla percezione che il cliente ha prima dell'acquisto, non essendoci metriche o parametri oggettivi a cui affidarsi per la scelta. Il brand è il fattore che più incide sulla conoscenza di un bene esperienziale, a parte ovviamente l'esperienza effettiva.

Ritornando all'esempio dello scaffale (immaginandolo anche come immateriale, e quindi online o in senso figurato) possiamo trovare numerosi esempi che rinforzino l'idea che la costruzione di un brand è essenziale per la sopravvivenza e la crescita delle imprese nel settore creativo:

nello scegliere che film vedere al cinema, l'associazione film-attori ha un ruolo determinante, come anche quella con il regista; nello scegliere quale videogioco acquistare tutto dipende dalle console su cui è presente (qui entra in gioco il brand Nintendo, contro PlayStation o Xbox: la preferenza di un consumatore tra questi veicolerà anche la preferenza tra un videogioco o un altro); trovandosi ad una sfilata, un capo indossato da una modella di successo susciterà più interesse, e lo stesso vale viceversa per una modella che sfila per un marchio rinomato.

È opportuno specificare che la gestione di un *brand* va definita anche, e soprattutto, a seconda della fase in cui si trova il mercato, oltre che il *brand* stesso.

In uno stadio di crescita, quando il *brand* è stato da poco creato e il mercato ha ancora potenziale di sviluppo, è necessario in primis creare, e successivamente rinforzare, la *brand image* attraverso comunicazione e promozione continue.

Con la crescita del mercato cresce anche la competizione, per cui in una fase di maturità del *brand* (o saturazione del mercato) è necessario innescare un nuovo stadio di crescita, appropriandosi di una maggiore quota di mercato, aumentando le vendite tramite promozioni e sconti, rinnovando alcuni aspetti del *brand* (cambiare la pubblicità, creare varianti del prodotto originale, stimolare nuove associazioni).

È in questa fase che, nell'industria creativa, gli investimenti sulla *brand image* danno i propri frutti: in un mercato saturo, a determinare le preferenze dei consumatori nel caso dei prodotti esperienziali sarà quasi unicamente la percezione degli stessi, che deriva a sua volta dalla percezione che si ha del *brand* di cui fanno parte.

Infine, nella fase di declino di un *brand*, si rende necessaria la rivitalizzazione del *brand* (o “*rebranding*”). Al mutare del mercato, dei consumatori e dei *competitors*, anche il marchio, così come tutto il resto, avrà bisogno di evolversi. Questo può avvenire attraverso un *rebranding* totale (modifica degli elementi distintivi, quali il logo e il nome del marchio) oppure parziale (quando un'altra azienda acquista un prodotto ma ne lascia immutate le caratteristiche principali, modificando solo alcuni aspetti specifici che si considerano problematici o obsoleti per il mercato).

1.4.2. Price

La seconda P del marketing mix riguarda le politiche di *pricing* che l'impresa decide di applicare, da determinare a seconda tre fattori: i costi di produzione e distribuzione; il valore che il consumatore attribuisce all'offerta; il prezzo dei prodotti dei concorrenti.

Le strategie di prezzo che l'impresa intraprende dipenderanno, oltre che dai concorrenti, anche dagli obiettivi prestabiliti, e si articolano in:

- *Premium pricing*: un prodotto premium price ha un prezzo di vendita superiore a quello medio dei concorrenti, ed il costo maggiore che il consumatore è disposto a sostenere per l'acquisto del prodotto è giustificato dalla percezione di una migliore qualità o da un posizionamento distintivo;
- *Bundle pricing* (prezzo a pacchetto): il venditore vende un pacchetto di prodotti assieme invece di venderli singolarmente. Così facendo aumenta il proprio volume di vendite e la stabilizza grazie alla percezione di risparmio instillata nei clienti;
- *Product Line pricing*: il venditore separa beni e servizi in categorie di costo al fine di creare vari livelli di qualità percepita (ci saranno prodotti più complessi e costosi e altri basici ma economici).

Valutare il prezzo in relazione ai contenuti creativi non è semplice, a causa di molteplici fattori: il prezzo di un biglietto del cinema, ad esempio, varia a seconda dei paesi e delle singole sale, e così anche il costo dell'abbonamento di una piattaforma di *streaming*; per di più spesso la stessa piattaforma varia la sua offerta in funzione di ogni paese, per cui come si possono comparare due offerte diverse che hanno anche diverso prezzo?

Una caratteristica specifica del settore creativo, nell'ambito del prezzo, sono i *free trial*. Le prove gratuite servono ad incoraggiare potenziali clienti a testare il prodotto/servizio, e auspicabilmente indurli a comprarlo successivamente.

Dal momento che i prodotti nel creativo sono tutti prodotti esperienziali, questa strategia risulta particolarmente efficace per rendere possibile una valutazione del prodotto e una diminuzione dell'incertezza.

La digitalizzazione ha ulteriormente facilitato questo processo e incentivato le aziende ad applicarlo: lo utilizzano piattaforme *streaming*, nei campi della musica e del seriale, così come sviluppatori di software o applicazioni.

1.4.3. Promotion

La terza P si riferisce alla comunicazione di marketing: pubblicità, pubbliche relazioni, propaganda e sponsorizzazioni fanno tutte parte delle attività volte a promuovere e far conoscere un'azienda e i suoi prodotti.

Le attività di promozione si occupano di trasmettere informazioni riguardanti il *brand* e i prodotti al bacino *target* di clientela, con l'obiettivo di indirizzare la loro forza di acquisto verso di sé piuttosto che verso i concorrenti. Raggiungono questo fine promuovendo i vantaggi economici, o addirittura i regali, che sono connessi alla proposta di valore dell'impresa.

Il mercato di oggi sta subendo radicali trasformazioni, e si è giunti a quello che Boyd chiama "crollo del contesto"²⁵: i concetti di vicinanza spaziale-temporale, pubblico e privato, reale e virtuale si stanno sempre più fondendo tra di loro, rendendone la suddivisione spesso vana.

Grazie alle innovazioni tecnologiche e al cosiddetto "*Internet of Things*"²⁶, tutto è interconnesso e i consumatori ricevono informazioni in qualsiasi momento della giornata, in qualsiasi luogo e circostanza.

Se una volta la comunicazione promozionale doveva passare necessariamente attraverso uno spot pubblicitario (ad un dato orario su un dato canale televisivo o radiofonico) o l'affissione su un *banner* (su una determinata strada o palazzo) in funzione di arrivare al cliente, ad oggi questa si articola in numerosi canali che non conoscono limitazioni: i *banner*, per esempio, non sono più solo fisici ma anche online, e raggiungono i clienti sui social media, tramite magazine e riviste, con *pop-up* sui siti e pubblicità sui canali di *streaming*.

Con riferimento al settore su cui si sta concentrando questa analisi è di particolare rilievo una determinata forma promozionale: le PR (pubbliche relazioni).

²⁵ Boyd, D., *Social Networks Sites and Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications*, 2011

²⁶ "La rete di oggetti fisici che hanno sensori, software e altre tecnologie integrate allo scopo di connettersi e scambiare dati con altri dispositivi e sistemi su Internet" da <https://www.oracle.com/it/internet-of-things/what-is-iiot/>

Lo scopo delle pubbliche relazioni è quello di costruire, rinforzare e supportare l'immagine dell'organizzazione e dei suoi prodotti attraverso iniziative, partnership, conferenze stampa...

L'immagine, come si è detto, è fondamentale per creare valore nell'industria creativa. Non a caso infatti le imprese nel creativo non risparmiano per quanto riguarda sponsorizzazioni, collaborazioni e partnership.

La pratica dello *sponsorship* consiste in un accordo tra due organizzazioni che ha come oggetto un ritorno in termini di immagine o *branding* per lo sponsor, in cambio di un compenso economico per lo sponsorizzato.

Un ambiente particolarmente orientato alle sponsorizzazioni è quello dello sport, tanto che durante eventi sportivi e tornei lo spettatore è bombardato da loghi e *brand* (sugli stadi, sulle attrezzature sportive, sugli abiti degli atleti, sulle divise).

Anche gli altri settori creativi utilizzano ampiamente questa pratica, sfruttando soprattutto il cosiddetto "*celebrity endorsement*". In questo caso le imprese scelgono come testimonial figure note e rinomate nel loro stesso settore – o anche in altri contigui – associandole al proprio *brand*, in modo da generare valore attraverso questa connessione.

Un'altra forma di *sponsorship* attinente al mondo dell'audiovisivo è il *product placement*: questo consiste nell'inserimento di un marchio, un prodotto o un servizio in una struttura narrativa pre-esistente – che può essere un film come un videoclip, uno spot pubblicitario o un programma televisivo – in cambio di un corrispettivo monetario.

Lo fece la Converse nel 2010, che sfruttò l'immagine della star del rock Kurt Cobain per promuovere il proprio prodotto di punta: il *frontman* dei Nirvana, nel videoclip di "*Smells like teen spirit*", indossava il modello Chuck Taylor All-Stars e la prima inquadratura mostra lo stesso Kurt Cobain che tiene il tempo con il piede, mettendo in mostra la scarpa.

Questo caso fece da apripista per un modello di pubblicità ad oggi molto diffuso, che vede la collaborazione di artisti musicali e *brand* di abbigliamento.

1.4.4. Place

L'ultima P completa il mix con tutte quelle attività relative alla distribuzione del prodotto, e quindi con le decisioni relative ai punti di vendita (fisici ed online), alla gestione dei magazzini, alla logistica degli spostamenti, alla copertura geografica del mercato.

Prima di tutto si deve scegliere un orientamento tra una distribuzione intensiva (che copre tutto il mercato), selettiva (ne copre una parte scelta) o esclusiva (i punti vendita sono pochi ed esclusivi, non permettendo il *resell*), potendo anche scegliere di optare per diversi tipi di distribuzione a seconda del prodotto.

Netflix, per esempio, sceglie una distribuzione esclusiva per film e serie di sua produzione permettendone la visione solo tramite la sua distribuzione, e, al tempo stesso distribuisce anche prodotti di cui ha acquistato i diritti non esclusivi e che vengono visti anche attraverso altri canali (cinema, televisione, altre piattaforme).

Un'altra scelta sulla distribuzione che la stessa azienda deve attuare riguarda i mercati geografici: in quali regioni rendere disponibile un film e in quali no? Quando? Per quanto tempo?

Rendere disponibili e accessibili i propri prodotti in più paesi implica un costo non indifferente, per cui è necessario analizzare con attenzione le preferenze locali e nazionali della base di clienti e valutare costi e benefici di ognuno di questi mercati.

Un modo per ovviare a questi rischi e costi è l'utilizzo del franchising: l'azienda madre concede ad un'affiliata il diritto di commercializzare i propri prodotti o servizi in cambio di una percentuale sul fatturato. In tal modo il rischio e gli investimenti si ripartiscono tra le due (o più) imprese.

La maggior parte dei canali di distribuzione nelle industrie creative sono governati da grandi multinazionali. Nonostante ciò i piccoli distributori hanno comunque una percentuale di successo, ad esempio attraverso il marketing di nicchia, ma succede spesso e volentieri prodotti di particolare successo distribuiti da piccole aziende catturino l'attenzione delle grandi multinazionali, che successivamente li acquisiscono.

Questo è quello che è successo anche nel Case Study di cui si parlerà più avanti: la Timely Comics, piccola casa editrice, ad oggi è un asset nel portafoglio della multimiliardaria Disney Company.

1.4.5. Le altre “P”

Non esiste una combinazione universale – quella di McCarthy è solo la più conosciuta ed utilizzata – e negli anni si sono susseguite molteplici versioni del *marketing mix*.

Alcune risultano di particolare interesse per il settore in analisi, per la rilevanza degli elementi aggiunti al mix o per la pertinenza delle osservazioni legate al modello.

Nel 1984 Kotler formulò una variante del modello, sostenendo che era importante tenere in considerazione anche variabili esterne e non controllabili: il potere politico e l'opinione pubblica.

Come si evince dalle considerazioni precedenti sui prodotti creativi, l'opinione pubblica è una leva molto importante, poiché influenza la brand image, forma dei *cluster* all'interno dei consumatori e rappresenta uno dei pochi fattori su cui un cliente si può basare nell'acquistare un prodotto esperienziale.

Altro modello interessante è quello sviluppato da Lauterborn, che sosteneva che il *marketing mix* di McCarthy fosse orientato al prodotto, mentre un piano di marketing di successo dovrebbe mettere al centro il consumatore. I suoi argomenti sono perfettamente in linea con il settore creativo, in cui sono le scelte dei clienti a determinare se le un'azienda avrà o meno un futuro nel mercato.

Lauterborn sostituisce le 4P tradizionali con le 4C, che sono:

- *Customer needs* (bisogni del cliente);
- *Convenience* (convenienza economica);
- *Cost* (costi per il cliente);
- *Communication* (comunicazione).

Per ultimo, molti hanno indicato la necessità di creare un marketing mix che sia specifico per le aziende che offrono servizi, in primis Booms e Bitner nel loro scritto "*Marketing strategies and organization structures for service firms*".

I servizi presentano caratteristiche peculiari rispetto ai beni tangibili, ed è per questo che il loro *marketing mix* deve poter contare su elementi aggiuntivi rispetto alle 4 P originali, quali:

- *Participants* (personale e clientela);
- *Physical Evidence* (fattori ambientali);
- *Process* (il processo di fornitura dei servizi).

Un contributo ancora più significativo proviene da S.J. Grove, che riformula il modello proposto da Booms e Bitner aggiungendovi due componenti.

Nel suo testo "*Service as Theater, Guidelines and Implications*" il marketing dei servizi viene paragonato ad una produzione teatrale: in entrambi sono importanti tanto la performance, quando il suo contenuto, poiché il fattore critico di cui tenere conto è l'esperienza del cliente nel suo complesso²⁷.

Secondo Grove, il *marketing mix* tradizionale non è utilizzabile per i servizi come lo è per i beni tangibili, e dunque gli elementi vanno rivisitati ed al mix vanno aggiunti elementi "teatrali" che caratterizzano l'esperienza dei servizi: gli attori, il pubblico, il contesto e la performance.

²⁷ Grove, S.J., Fisk, R.P., & Joby, J., *Services as Theater: Guidelines and Implications*, 2000

Facendo riferimento all'industria creativa, è facile notare come tra prodotti tangibili e servizi non ci sia molta differenza (essendo entrambi comunque esperienziali); le critiche mosse al modello delle 4P con riferimento ai servizi possono, in un certo senso, considerarsi valide per il settore creativo nella sua interezza.

Capitolo 2

Due colossi del settore: da Marvel Enterprise a Walt Disney Company

Il periodo che va dal 1939 al 1956 è descritto come la “golden age of American comic books” (l’epoca d’oro dei fumetti americani): il mercato è nella sua fase saliente, vengono pubblicati i primi fumetti veri e propri e nasce l’archetipo del supereroe, tipicamente americano.

Fu in questo contesto che venne fondata da Martin Goodman la Timely Comics, casa editrice nata nel 1939 con lo scopo di inseguire i nuovi trend del mercato dei fumetti. Tutte le collane lanciate risultarono però insuccessi, ad eccezione di una soltanto: la Marvel Mystery Comics.

2.1. Le origini della compagnia: la nascita del multiverso

A differenza di tutte le altre serie antologiche prodotte dalla Timely, i personaggi della Marvel Mystery Comics risultavano particolari ed innovativi ma soprattutto erano fissi, anziché essere utilizzati per un unico numero.

Questi elementi resero la collana la punta di diamante della casa editrice, dando vita a personaggi immortali tra cui Capitan America e la Torcia Umana.

Il successo fu tale che da una serie antologica nacquero strisce crossover e storie a sé stanti di dei personaggi, sia già introdotti che ideati successivamente.

Fu con il milione di copie vendute del primo numero di “Captain America” che la Timely Comics conquistò una notevole fetta di mercato e divenne definitivamente una delle aziende protagoniste del settore, al fianco della più vecchia e già consolidata DC Comics.

Ma, con la fine della guerra, i supereroi persero il loro fascino, ed anche le strisce che avevano costituito la maggior fonte di reddito per l’azienda vennero cancellate; in più i due migliori disegnatori – Jack Kirby e Joe Simon – abbandonarono la compagnia, lasciando la direzione artistica nelle mani di Stanley Lieber (noto come Stan Lee), nuova promettente leva del settore.

L’impresa divenne “Atlas Comics”, si aprì a generi nuovi e diversificò la propria offerta.

Più che innovare, la Atlas si concentrò sui generi più in voga al momento (western, comico, moda) e sull’ottenere un fatturato stabile, puntando su un lavoro veloce ed economico piuttosto che incentrato sulla qualità e l’output creativo²⁸.

²⁸ Friedenthal, A.J., *The World of Marvel Comics*, Routledge, 2022

Nel 1956 l'azienda, che fino a quel momento pubblicava da sola tutti i suoi stessi prodotti, fu costretta a ridimensionare la propria linea di prodotti e ad affidarsi al suo competitor per eccellenza (la DC Comics) per la distribuzione.

Finita la *golden age* erano ormai romanzi e riviste a fruttare di più per l'azienda, mentre l'era dei fumetti sembrava star giungendo al termine; solamente con il ritorno di Kirby (leva creativa importantissima nella fase iniziale della Timely, nonché creatore di Capitan America) la direzione si convinse a non eliminare la divisione.

La compagnia cambiò nome in Marvel Comics, e questo fu il periodo più prolifico per Kirby, Lee e Steve Ditko (co-creatore di Spider-Man), in cui un vero e proprio universo narrativo iniziò a prendere forma. Sono gli anni delle scoperte scientifiche e della corsa alla Luna, e dalla nuova etichetta Marvel Comics nasce "Fantastic Four #1": è l'inizio di un'era, l'era delle meraviglie²⁹.

I supereroi Marvel non sono più supereroi tradizionali, ma diventano protagonisti realistici ed imperfetti: il tema dell'invincibile liberatore patriottico cede il posto a personaggi con problemi umani, che diventano eroi per necessità e non per nobiltà d'animo, tutte caratterizzazioni volte a ricondurre il "super" ad una dimensione più umana.

Inoltre temi politici e di attualità si fanno strada e sono spesso determinanti nelle storie: una disputa politica, delle radiazioni incontrate durante un viaggio spaziale o un ragno geneticamente modificato sono solo alcuni degli input che danno il via alle storie di punta di quegli anni.

Nel decennio successivo la Marvel Comics arriva a pubblicare 50 milioni di copie l'anno, grazie a titoli quali The Amazing Spider-Man (che continua ad essere pubblicato ancora oggi), X-Men, Hulk, Iron Man, Thor, Daredevil e tanti altri.

Il successo di quegli anni era dovuto soprattutto alla capacità dell'impresa di intercettare trend e preferenze del pubblico: Doctor Strange nacque in risposta al crescente interesse per il mistico e l'esoterico, Luke Cage invece alla necessità di rappresentazione della comunità afroamericana.

Questo periodo storico prese il nome di "Marvel age" e la Marvel Comics di "casa delle idee".

Fu in questa fase che venne ideato il concetto del multiverso Marvel: una collezione di universi alternativi che condividono una struttura universale ma differiscono per quanto riguarda eventi storici e personaggi. La maggior parte dei fumetti seguono una "continuity" e sono ambientati in un determinato universo (Earth-616), mentre molte storie seguono un corso diverso degli eventi.

Oltre ad essere un *concept* creativo, il multiverso risponde anche alla necessità di giustificare le incongruenze nate con il tempo all'interno della struttura narrativa.

²⁹ Beaty, B., Superhero fan service: Audience strategies in the contemporary interlinked Hollywood blockbuster, The Information Society, 2016

Le ristrettezze economiche di alcuni periodi, i continui cambiamenti nella direzione artistica e la riproposizione degli stessi personaggi in edizioni diverse hanno generato non poche contraddizioni logico-temporali all'interno dell'arco narrativo generale.

L'esistenza di più universi alternativi tra di loro, in cui tutte queste incongruenze hanno senso di esistere allo stesso tempo, ha permesso ulteriore libertà creativa per disegnatori e scrittori e corretto gli errori del passato.

2.2. La crisi: il fallimento e l'acquisizione da parte della Walt Disney Company

Dopo una serie di cessioni e fusioni iniziate nel 1968, la Marvel Comics diventa nel 1986 divisione della Marvel Entertainment Group Inc. assieme alla Marvel Productions, uno studio televisivo che di lì a poco sarebbe diventato di proprietà del Fox Entertainment Group.

In questo periodo l'impresa si è focalizzata interamente sulla diversificazione dell'offerta: produce edizioni volte ad un'audience più giovane così come collane più cruente, dal contenuto esplicito; con ToyBiz come sua sussidiaria inizia a produrre giocattoli e *merchandise*; tenta anche di entrare nel settore delle “*trading cards*” (carte da gioco collezionabili) tramite l'acquisizione di varie compagnie. Le iniziative vennero accolte meno positivamente del previsto: dopo anni di crescita, il mercato dei fumetti entra in una bolla speculativa e sperimenta un crollo delle copie vendute stimato dell'80%.

I vertici della società decidono allora di sbarcare in nuovi mercati: sebbene già dai tempi della Timely ci fossero stati tentativi di portare gli eroi fumettistici sul piccolo schermo, solo negli anni'80 la Marvel entrò effettivamente nel mondo del seriale con “*The Incredible Hulk*” ed altre serie di minore successo.

A causa degli scarsi risultati economici l'impresa fu costretta a vendere il proprio studio di produzione alla News Corporation/Fox Entertainment Group, assieme ai diritti di personaggi quali Spider-man, gli X-Men, Daredevil e molti altri.

A quel punto, sull'orlo della bancarotta e a seguito di varie battaglie legali e riorganizzazioni aziendali, nascono i Marvel Studios (iniziativa privata creata grazie alla vendita delle azioni di ToyBiz), come ultima spiaggia nel tentativo di salvare la compagnia.

A causa delle ristrettezze economiche lo studio deve appoggiarsi a case di produzione maggiori, e in tal modo riesce ad ottenere esiti più rosei: la serie degli X-Men, i film di Blade e la trilogia di Spider-man, ad oggi un cult³⁰.

Pur trovandosi nell'era definita come la “*golden age of comic book filmmaking*”, l'iniziativa non riesce nel suo scopo di risollevarsi economicamente l'azienda (ad essere prodotti furono pochissimi film, cancellati tutti gli altri) e nel 1998, dalla fusione del Marvel Entertainment Group e ToyBiz, nasce la Marvel Enterprise. Il vortice di processi, cause legali e continue modifiche del gruppo di controllo ha continuato a trascinare l'azienda verso il basso.

Alla base di tutti i problemi della compagnia vi è una matrice comune: il “metodo Marvel”. L'impresa, da sempre prolifica, adottava nella creazione dei propri progetti un metodo particolare, basato su *teamwork* ed efficienza: ogni storia e personaggio venivano inventati, sviluppati e rifiniti spesso e volentieri da persone diverse, che lavoravano a più mani o si dividevano il lavoro.

Il metodo avrebbe potuto dare i suoi frutti se non fosse stato per i continui cambiamenti nei vertici decisionali e creativi dell'azienda: il management poco coeso, i disegnatori saltuari e poco leali (molti dei suoi più rilevanti artisti si sono alternati tra Marvel e DC Comics per anni) e in più la concessione in licenza dei diritti di produrre film sulla maggior parte dei suoi personaggi di spicco da parte della Marvel ad altri studi (20th Century Fox Studios, Universal Pictures, Sony Pictures) ebbero effetti assai negativi sui profitti dell'impresa, portandola verso la fine del secolo di nuovo a rischio di bancarotta.

Alla fine del 2009 la Walt Disney Company finalizza l'acquisizione della Marvel Entertainment (nuovo nome per l'azienda, che riflette la sua estensione di marca anche negli altri settori dell'intrattenimento) per 4 miliardi di dollari, e l'annuncio segna un nuovo inizio per la compagnia.

³⁰ “Qualcuno o qualcosa che è diventato molto popolare all'interno di un determinato gruppo di persone”, Cambridge Dictionary

2.3. Dai fumetti allo schermo: la nascita del Marvel Cinematic Universe

“Questa transazione combina la forza globale del marchio Marvel, con i suoi personaggi universalmente riconosciuti come Iron Man, Spider-Man, I Fantastici Quattro e Thor, con i talenti creativi di Disney. Crediamo che l’aggiunta di Marvel al portfolio di Disney costituisca una significativa opportunità di crescita per una crescita su lungo termine e la creazione di valore”³¹ Sono state le parole di Robert A. Iger, presidente e capo esecutivo di Walt Disney Company all’epoca, sull’acquisizione della Marvel da parte della multinazionale.

La Walt Disney Company era nata come studio di produzione di film animati nel 1923, assicurandosi da subito una posizione dominante nell’industria dell’animazione. Negli anni l’azienda, comunemente nota come “Disney”, ha implementato la sua *value proposition* aggiungendo parchi a tema, film *live-action* e serie televisive, merchandising e prodotti editoriali.

A partire dai primi anni ’80, l’attenzione che l’impresa ha riservato alla diversificazione dell’offerta ha portato alla scelta di creare divisioni specifiche per ogni linea di prodotti o servizi: la Disney Parks (che sovrintende ai parchi divertimento e alla linea di crociere), la Disney Media and Entertainment Distribution (ai servizi streaming e media), la Disney General Entertainment Content (ai contenuti e canali televisivi) e infine i Walt Disney Studios, gli studios di produzione.

Attraverso queste divisioni ad oggi la Disney possiede e gestisce:

- I suoi servizi di streaming (Disney+, Star+, ESPN+ e Hulu);
- Le reti televisive via cavo (Disney Channel, ESPN, Freeform, FX);
- L’emittente televisiva ABC (American Broadcasting Company);
- Numerose sussidiarie (Disney Pixar, Lucasfilms, 20th Century Studios and Animation, Searchlight Pictures, National Geographic Partners e la Marvel Entertainment).

Così l’idea di due fratelli – Ray e Walt – di produrre corti animati per bambini in un piccolo studio Hollywoodiano ad oggi si è evoluta in una delle più grandi ed iconiche società mediatiche mai esistite: l’impresa rientra nella lista “*Fortune 500*” da più di trent’anni, ha vinto 135 Academy Awards ed ha un reddito annuo pari a 80 miliardi di dollari.

³¹ <https://www.repubblica.it/2009/08/sezioni/economia/disney-marvel/disney-marvel/disney-marvel.html>

“*It’s [Marvel Entertainment] a mini Disney, in terms of intellectual property*” è stata la dichiarazione rilasciata da Ronald Perlman, CEO di McAndrews&Forbes, intervistato circa le ragioni che avessero portato alla decisione di acquistare la Marvel Entertainment Group verso la fine degli anni ’80. Il patrimonio artistico ed intellettuale dell’azienda, che già allora aveva decenni e decenni di storie e personaggi consolidati alle spalle, non conosce pari, per cui ciò che è mancato all’impresa per prosperare è stata una holding che oltre a finanziarne i progetti ne implementasse anche l’asset creativo, rinnovandolo e rendendolo moderno.

Secondo Robert Iger la Disney era impresa giusta per questa missione: “*Marvel’s brand and its treasure trove of content will now benefit from our [Disney’s] extraordinary reach*”³².

La Marvel è considerata una “*character-based entertainment company*” ma, nonostante l’elemento core dell’impresa siano i suoi personaggi, la sfida era di renderli redditizi e i diversi management che si sono alternati in capo alla Marvel erano stati capaci di affrontarla.

È stato solo grazie alla nuova proprietà che la Marvel Entertainment è risorta dalle ceneri di un marketing management disorganico e frammentario: un’azienda del calibro della Disney è riuscita con successo ad inserire il brand Marvel nel complesso interconnesso di *asset* che già possedeva.

Tramite l’aggiunta di giostre a tema nei parchi divertimento Disney o la creazione della piattaforma di streaming Disney+, si è riuscito nell’accostare due mondi – i supereroi disillusi dei fumetti e le favole a lieto fine – che sembravano incompatibili.

Da una parte, la lontananza di questi due mondi è stata addirittura un vantaggio per la Disney: il target di consumatori che viene raggiunto dai prodotti Marvel – ragazzi adolescenti ed in generale un’audience più adulta – è un segmento che non trovava attrattività nell’offerta della casa d’animazione– la cui client base era formata prevalentemente da un pubblico femminile e molto giovane.

Oltre alle associazioni positive che derivano da questo accostamento, a contribuire maggiormente alla ripresa della Marvel è stata un’idea tanto semplice quanto geniale: risalire alle radici del successo iniziale, e quindi ai tempi della Timely Comics.

³² <https://www.nytimes.com/2009/09/01/business/media/01disney.html>

Il piano, ideato da Kevin Feige (vice-presidente della divisione cinematografica della Marvel), consisteva nel creare un universo condiviso come quello creato da Stan Lee e Jack Kirby nei primi anni '60, creando dapprima film stand-alone sui singoli personaggi (di cui si possedevano i diritti, dal momento che molti erano stati venduti in periodi di crisi), per poi unirli tutti in un film corale, un *crossover* tra tutte le pellicole. Quest'idea vinse a Feige il titolo di presidente dello studio dopo soli due anni.

Il Marvel Cinematic Universe – così è stato chiamato il media *franchise* – ha rappresentato il punto cardine della rivitalizzazione del brand Marvel, riprendendo da una parte gli amatissimi eroi dei fumetti ma lasciando, dall'altra, ampio spazio alla libertà di espressione dei registi (l'universo condiviso dell'MCU viene chiamato Earth-199999, e differisce da quello canonico dei fumetti).

Negli anni inoltre il gruppo ha lavorato per riappropriarsi dei diritti ceduti su tutti quei personaggi che avevano fatto la storia della Marvel, andando a delineare ulteriormente l'universo che man mano stava prendendo forma grazie alla loro aggiunta.

Nonostante il ritorno alle origini, ciò che ha permesso alla strategia della Disney di fruttare milioni di dollari è stata la differenziazione dell'offerta: non solo la Disney è di per sé suddivisa in molte compagnie sussidiarie, ognuna addetta ad un ramo della sua attività, ma ha anche all'interno di ogni divisione un portafoglio dei prodotti vasto e diversificato.

Puntare sulla rivitalizzazione del brand Marvel non significava solo riportarne in auge le vecchie collane di fumetti, ma piuttosto ha significato individuare un potenziale mercato redditizio, in cui espandere il raggio, e negli anni capire su quali di questi puntare per ottenere *cashback* sufficiente a sostenere anche quei mercati meno redditizi, come quello editoriale.

Il Marvel Cinematic Universe ha rappresentato la punta di diamante del portafoglio 'Marvel', che ha permesso ad altre dimensioni di sopravvivere ed emergere, come la Marvel Unlimited: un servizio di distribuzione online dei fumetti Marvel, lanciato poco prima dell'acquisizione ma reso famoso solo sotto la direzione della Disney.

Ad oggi il Marvel Cinematic Universe conta 30 film, 20 serie televisive e 11 corti cinematografici, ed oltre 20 prodotti annunciati per il futuro, e rappresenta il più grade successo del *brand* Marvel.

Capitolo 3

Case-study: il marketing del Marvel Cinematic Universe

Il caso di studio di questa tesi ha l'obiettivo di analizzare le strategie di marketing che hanno permesso alla Marvel di raggiungere una posizione dominante nella maggior parte dei mercati in cui opera.

Si vedrà come tutte le scelte strategiche connesse ad ognuno degli aspetti del *marketing plan* siano interconnesse grazie ad un "filo rosso", che rende (solo sotto il controllo della Disney) coesa ed omogenea l'offerta complessiva del brand.

3.1. Il Marvel Cinematic Universe attraverso le 4 P

3.1.1. Product: un marketing mix estensivo e coerente

Come si è visto anche precedentemente, il prodotto core della Marvel non sono tanto i film, il *merchandise* e nemmeno i fumetti, ma piuttosto è il suo universo creativo, che racchiude una miriade di storie e personaggi tutti interconnessi. Il vero prodotto, che l'impresa deve vendere al meglio, è il suo patrimonio artistico, il suo universo narrativo in toto.

Uno dei fattori chiave del successo dei prodotti Marvel risiede nella strategia di *product-continuity* che permea questo universo.

Nell'MCU – ma il discorso è valido anche per i fumetti – tutti i film sono autonomi ed indipendenti gli uni dagli altri, ma lo spettatore otterrà la *full experience* solamente avendoli guardati tutti, ed in ordine di uscita.

Nel Marvel Cinematic Universe tutto è connesso alla perfezione: ogni film ha senso da solo, ma ne acquisisce di più se considerato nell'insieme della sua "fase"(sul concetto di fase torneremo dopo) o, ancora meglio, nell'insieme di tutti i film.

Esiste un chiaro filo rosso che collega tutti i personaggi tra di loro attraverso camei e scene *post-credit*³³ ed ogni storia assume un significato diverso se contestualizzata nello spazio e nel tempo dell'universo che la Marvel ha meticolosamente creato.

Questa costruzione, mattone dopo mattone, di un universo articolato nei minimi dettagli spinge lo spettatore a non volersene perdere neanche un episodio, ad aspettare con ansia l'uscita del prossimo prodotto per poter aggiungere un ulteriore pezzo al puzzle che negli anni gli appare sempre più nitido.

³³ Scene aggiuntive del film, posizionate dopo i titoli di coda, tipiche dei film del Marvel Cinematic Universe

In più, eroi di minor successo (come Ant-Man o Jessica Jones) non avrebbero retto dei film o delle serie incentrati su di loro senza il supporto dell'MCU. Allo stesso tempo, il successo di questi prodotti confluisce comunque nel successo della saga cinematografica, e contribuisce a rafforzarne la narrativa complessiva. In questo modo l'impresa se da una parte rende prodotti potenzialmente fallimentari delle risorse quantomeno redditizie, dall'altra sta comunque aggiungendo valore ai prodotti di punta, come i film degli Avengers.

Alla luce degli incassi del botteghino di "Avengers: Endgame" è evidente come la compagnia sia stata lungimirante e consapevole nelle proprie scelte strategiche: il film infatti, che segna la conclusione del primo arco narrativo della casa produttiva, è ad oggi il secondo film con più incassi nella storia.

Nell'anno di uscita del film, il Guinness World Record ha premiato Agustin Ramiro Alanis nella categoria "most cinema production attended of the same film" per aver visto la pellicola ben 191 volte al cinema, battendo il precedente record che aveva totalizzato 103 visioni di un altro film - sempre della Marvel, sempre degli Avengers³⁴.

Questa vicenda evidenzia la capacità dell'impresa di creare un *brand attachment* tale da rendere ogni suo film un *blockbuster*³⁵: i film, usciti a distanza di anni gli uni dagli altri, hanno lasciato i fan sempre in costante attesa della prossima uscita e hanno rappresentato, con prodotti quali "Captain-America: Civil War" o "Avengers: Age of Ultron", il coronamento delle loro aspettative.

Non si tratta solo di passione esasperata, ma l'MCU è diventato un vero e proprio fenomeno mediatico: quando i film sono nelle sale non si parla d'altro, nelle pause tra le uscite i fan in rete azzardano teorie e congetture, ed in assenza di nuovi prodotti molti si addentrano nell'ancora più vasto universo dei fumetti, per esplorare storie alternative o per avere un assaggio di quello che ci si potrebbe aspettare.

Qui entra in gioco la vera forza dei prodotti brandizzati Marvel: l'MCU ha funzionato come faro che ha attirato nel porto della Disney quanti più clienti possibile, tra vecchi e nuovi fan. Di lì in poi la forte correlazione di marca ha portato la stessa client base anche negli altri settori in cui l'impresa opera:

³⁴<https://www.comingsoon.it/cinema/news/vede-avengers-endgame-191-volte-al-cinema-ed-entra-nel-guinness-dei-primati/n120128/>

³⁵ "Termine utilizzato per definire opere cinematografiche di grande successo per incassi e apprezzate da larghe fasce di pubblico", da https://www.treccani.it/enciclopedia/blockbuster_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

- nel settore editoriale, in crisi da molte decine di anni, la Marvel si è voluta distinguere modernizzando la propria offerta e creando la Marvel Unlimited, un database online con formule di abbonamenti mensili, annuali o premium, che conta più di 30000 fumetti digitali e 5 milioni di utenti;
- nel settore videoludico l'impresa si è espansa in tutti i canali, spaziando da videogiochi per telefoni, computer e console a giochi da tavolo e di carte, giocattoli per bambini piccoli così come *figures* collezionabili per i più grandi;
- il brand ha aggiunto alla lista anche le attrazioni aperte nel 2022 nel parco Disneyland Paris, visitabili nell'apposita area Marvel Avengers Campus.

Ultima caratteristica vincente del *product management* dell'azienda è stata la gestione di tutte quelle parti del portafoglio creativo di cui la Marvel aveva perso i diritti: anziché lasciare che altre imprese lucrassero all'infinito – grazie alla rivitalizzazione di un brand in cui era la Disney a star investendo – la holding si è prima di tutto impegnata a riacquisire i diritti dei personaggi ceduti nel corso degli anni.

Successivamente, non ha neanche fatto sì che i prodotti usciti sotto altri studi di produzione andassero in contrasto con la narrativa che l'MCU stava portando avanti, ma anzi ha trovato metodi originali per racchiudere tutto nello stesso universo.

Di particolare importanza l'accordo preso nel 2015 con la Sony: la compagnia, che aveva prodotto e distribuito entrambe le precedenti saghe dell'Uomo Ragno, era restia a cederne i diritti di nuovo alla Marvel Enterprise. I due colossi dell'intrattenimento si sono accordati in modo tale che la prima mantenesse i diritti di proprietà e distribuzione, mentre la seconda producesse e avesse totale libertà creativa sui film, potendoli includere nell'MCU.

Con l'uscita di "*Spider-Man: No Way Home*" i tre Spider-Man, che si sono alternati nelle trilogie cinematografiche, si sono riuniti all'interno di una sola pellicola, risultando in un film campione di incassi e nella commozione di milioni di fan.

Così facendo non solo la Marvel ha contestualizzato gli eventi degli altri Spider-Man, usciti anni prima e molto più radicati nel cuore e nella mente dei fan, ma gli ha anche dato una degna conclusione. Il film *crossover* ha attirato al cinema i fan recenti ma anche quelli più datati: si parla in questi casi di nostalgia marketing, che approfondiremo in seguito.



Figura 2. Iconico meme che raffigura tre Spider-Man che si indicano a vicenda, alludendo alla sensazione di dissonanza cognitiva generata dall'esistenza di tre storie discrepanti con lo stesso protagonista (Bestmovie.it, 2017)

La ratio dietro questa scelta è quella di evitare che negli spettatori possa nascere un senso di dissonanza cognitiva³⁶ guardando i nuovi film di Spider-Man. Questa porta a provare sensazioni negative riguardo la causa scatenante, che in questo caso è rappresentata dall'Uomo Ragno brandizzato MCU: visto che i film, e quindi le informazioni in essi, giungono allo spettatore come successive a livello temporale, sono loro a risultare contrastanti, errate.

Gli incassi di tutti i film *stand-alone* di Spider-Man, infatti, vengono percepiti interamente dalla Sony, e di conseguenza nella scelta della Marvel di produrli non vi è alcun movente economico.

Al contrario il fine ultimo è quello di preservare la *continuity* dell'universo condiviso, marchio di fabbrica dell'MCU e sua maggiore leva di vantaggio competitivo.

³⁶ “La dissonanza cognitiva è la percezione di informazioni contraddittorie tra di loro e le conseguenze psicologiche e mentali che ne provengono” - da una definizione di Leon Festinger nel suo trattato “Teoria della dissonanza cognitiva”

3.1.2. Price: Disney+

Dal momento che negli anni la Marvel ha ceduto più volte i diritti dei suoi personaggi di spicco, i contenuti dell'MCU ad oggi non sono disponibili su di un'unica piattaforma: su Netflix si trovano i film di Spider-Man, su NowTv "The Incredible Hulk", mentre su Prime Video sono disponibili all'acquisto tutti gli altri prodotti MCU, dopo alcuni mesi dalla loro uscita.

La piattaforma di Disney+ è l'offerta che quindi risulta la più unitaria ed economica: con pochissime eccezioni, tutti i prodotti dal 2009 in poi sono disponibili nel minor tempo e al minor costo tra tutte le piattaforme.

Nonostante sia la vasta gamma di prodotti Marvel ad esercitare una grande attrattiva sui potenziali clienti, c'è da dire che la piattaforma è di per sé ricca di contenuti esclusivi: i film d'animazione film Disney e Pixar, i titoli di Star Wars, i documentari di National Geographic.

Questa diversificazione dei contenuti permette a Disney+ di ampliare la propria base di utenti tramite richiami diversi, ricomprendendo tutto sotto un unico abbonamento per \$7,99 al mese o \$79,99 all'anno. L'opzione annuale è più conveniente sia per l'azienda (si abbassa il rischio che l'abbonamento venga disdetto) che per il cliente (che paga mensilmente di meno rispetto a chi sceglie l'offerta mensile) e consiste in una strategia di product line pricing.

Dopo l'acquisizione da parte della Disney, possiamo notare come il *pricing* di quasi tutti i prodotti della Marvel Enterprise segua delle logiche di *bundle* e di *product line pricing*: da una parte i fumetti cartacei, venduti assieme alla versione digitale (strategia di *bundle pricing* del "2-in-1"), dall'altra i diversi piani di abbonamento previsti da dalla piattaforma Marvel Unlimited, come mostra la Figura 3, che offrono rispettivamente una sottoscrizione mensile, annuale (risparmiando 50 dollari) o annuale premium (con l'aggiunta di bonus e gadget esclusivi, e quindi un mix delle due strategie citate). La piattaforma offre anche un free trial (strategia comune anche al servizio streaming Disney+) di una settimana, invogliando il cliente a provare il prodotto prima di scegliere se acquistarlo o meno.

La strategia del free trial è particolarmente funzionale per i prodotti dell'MCU che, grazie alla *continuity* che collega tutti i film tra di loro, stimolano lo spettatore a volerne sempre di più, dopo ogni finale ed ogni scena post-credit.

SELECT YOUR PLAN

Try it for free for 7 days, no commitment. Cancel anytime.

MOST POPULAR	SAVE \$50!	NEW EXCLUSIVE KIT
MONTHLY	ANNUAL	ANNUAL PLUS
\$9.99 /MO	\$69 /YR ⁺	\$99 /YR [°]
SIGN UP	SIGN UP	SIGN UP
	(\$5.75 x 12 months)	(\$8.25 x 12 months)

Figura 3. Piani di abbonamento disponibili per Marvel Unlimited, la piattaforma di e-reading dei fumetti Marvel (<https://www.marvel.com/unlimited>)

3.1.3. Placement: Franchising e strategia omnichannel

Per quanto riguarda la distribuzione, come anticipato prima la Marvel rende disponibili tutti i suoi film e le sue serie televisive sulla piattaforma Disney+, ma oltre a questo concede i diritti di distribuzione anche ad altre piattaforme, ai cinema e a determinati *store online*, che fungono da rivenditori.

Nonostante la possibilità di scelta, il canale ufficiale risulta sia il più economico che il più semplice da utilizzare: su Disney+ i prodotti sono non solo raggruppati in una sezione dedicata della piattaforma (Figura 4), ma sono anche presentati nell'ordine di visione consigliato, rendendo l'esperienza quanto più piacevole e semplice possibile per lo spettatore.

Il *franchising* non è stato adottato invece per i fumetti, che vengono ad oggi tutti pubblicati dalla casa editrice Marvel Comics (anch'essa sussidiaria della Walt Disney Company).

Negli anni precedenti all'acquisizione della Disney, la Marvel aveva vissuto periodi molto difficili a livello economico, spesso dovuti alle limitazioni imposte dalle case editrici per la pubblicazione dei loro prodotti. Questo perché nel mercato, come spesso capita nelle industrie creative, c'erano al tempo poche grandi case editrici che monopolizzavano l'offerta, e limitare il numero di fumetti che le imprese minori (come, al tempo, la Marvel) potevano far uscire permetteva di mantenere stabile il monopolio. Grazie alle risorse finanziarie della Walt Disney Company ad oggi la Marvel Comics riesce a produrre e pubblicare tutti i suoi fumetti, non dovendo fare affidamento sui competitor

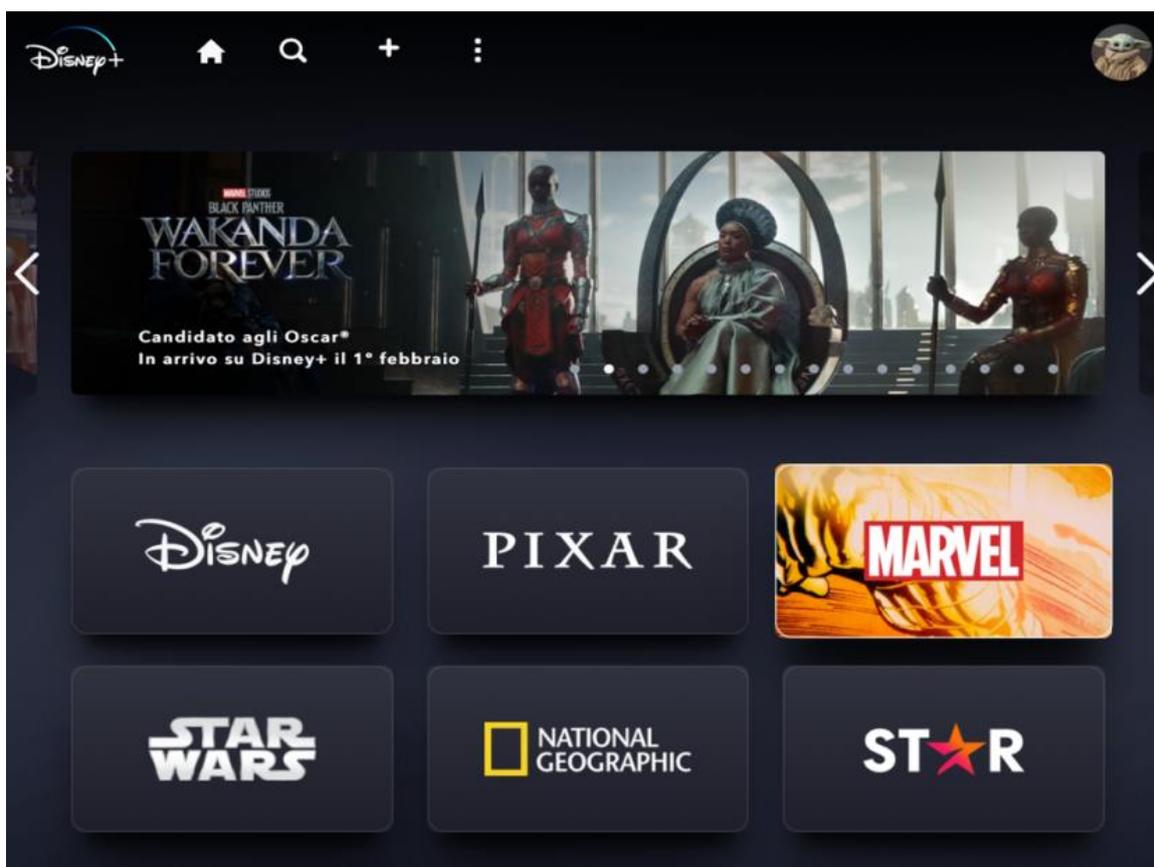


Figura 4. Home page di Disney+, dove i contenuti Marvel sono raggruppati in un'apposita sezione della piattaforma (Screen Interfaccia Disney+, 2023)

È da sottolineare anche come l'impresa, dal momento dell'acquisizione, abbia optato per una strategia *omnichannel*: dapprima, visto la bolla del mondo editoriale, si è puntato tutto sui prodotti cinematografici, ma successivamente la Marvel ha iniziato ad espandere la propria proposta di valore anche a serie, podcast, fumetti e libri.

3.1.4. Promotion: la punta di diamante del marketing mix

Come si è già detto, l'aspetto di maggiore importanza in un *marketing plan* per un'industria creativa è la promozione: il modo in cui la gente percepisce l'offerta di valore è importante quanto l'offerta stessa, poiché solo attraverso un'immagine positiva il cliente sarà disposto ad acquistare (e quindi effettivamente a provare) l'offerta.

Non c'è da stupirsi, dunque, se la Walt Disney Company, dovendo salvare il marchio Marvel dal declino, ha deciso di concentrare la maggior parte delle risorse proprio sulla promozione, in maniera brillante ed attraverso diversi canali.

3.1.4.1. Le piattaforme di comunicazione e l'influencer marketing

I canali di promozione e comunicazione aziendale utilizzabili sono diversi e molto diversi tra di loro, ma una differenziazione importante da porre è quella tra canali online ed offline.

Nel contesto attuale, il *digital marketing* ha preso il sopravvento su tutte le altre forme di pubblicità, come dimostra uno studio di AMR (Allied Market Research firm): “*the global internet advertising market size was valued at \$319 billion in 2019, and is projected to reach \$1,089 billion by 2027 [...] Internet advertising is the process of using the internet as a medium to deliver marketing or promotional messages to an identified as well as intended audience. It helps to attract website traffic & brand exposure, and is designed to encourage the targeted consumer to engage in a specific action such as making a purchase.*”³⁷

Secondo uno studio di PwC³⁸, già dal 2019 il mercato della pubblicità digitale supera di gran lunga quella televisiva, radiofonica e cartacea, raggiungendo ricavi pari a 120 miliardi di dollari – più del totale a cui ammontano i ricavi di pubblicità televisiva, radiofonica a cartacea messi assieme. I mezzi di comunicazione si stanno evolvendo, e con essi devono adattarsi anche le grandi imprese, innovando i propri piani di promozione commerciale.

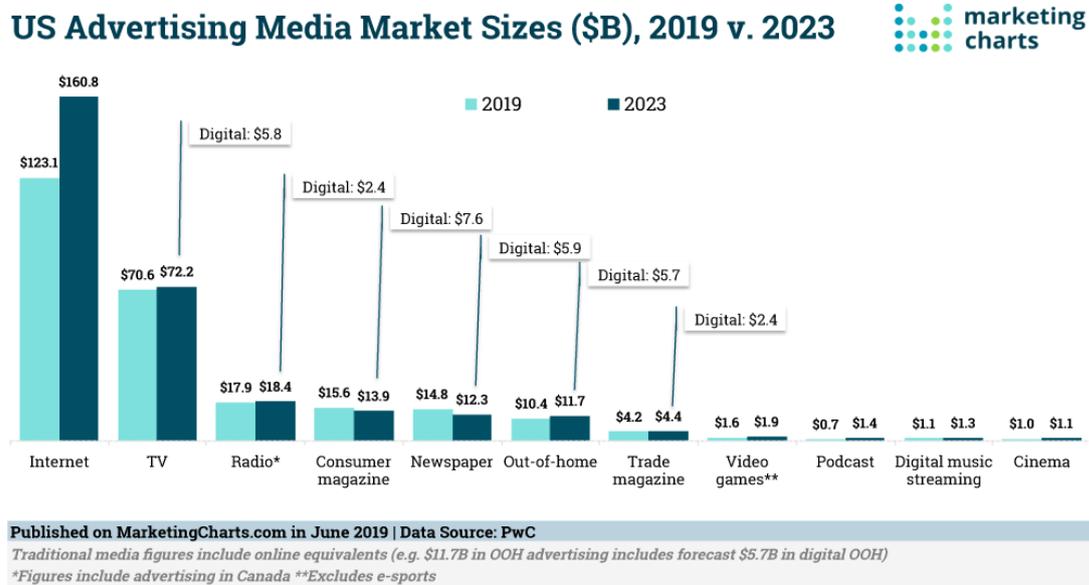


Figura 5. Quote di mercato dei diversi media pubblicitari (MarketingCharts.com, 2019)

³⁷ Internet Advertising Market Research, Allied Market Research, 2020

³⁸ PwC's Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026, Omdia, 2021

La Walt Disney Company è riuscita a cavalcare l'onda dei social media e a sfruttare l'evoluzione dei mezzi di comunicazione a proprio favore: la compagnia ha utilizzato al meglio il proprio ampio bacino di *follower* sui principali social media – 336 milioni di seguaci tra canali ufficiali di Facebook, Twitter, Instagram e YouTube – dove ha rilasciato i contenuti promozionali dei propri prodotti, tra cui trailer di film e serie tv, notizie relative ai parchi a tema e all'uscita di applicazioni, videogiochi e merchandise vario.

Nel promuovere la serie “WandaVision” i trailer e le interviste BTS (*behind-the-scenes*) hanno raggiunto 120 milioni di visualizzazioni: questo perché i contenuti sono stati postati su vari canali (della Disney, di Disney+ e della Marvel) in modo tale da raggiungere un'utenza più vasta.

Tra le strategie promozionali che hanno garantito il successo dei prodotti Marvel ritroviamo anche il cosiddetto “*influencer-marketing*”, utilizzato per aumentare l'engagement online tramite il team up con *content creators* ed *influencer*.

Sempre per promuovere “WandaVision”, l'impresa ha mandato delle box in regalo (Figura 6) a varie persone influenti sui social media, così che promuovessero lo show sulle loro piattaforme. Le box contenevano dei bicchieri, un vassoio, utensili da cucina e un giornale con un design vintage, rimandando all'atmosfera e alle tematiche trattate nella serie, che gira attorno ad una tipica famiglia americana tra gli anni '60 e gli anni '90.



Figura 6. Immagine condivisa su Twitter da Germain Lussier, creator durante la promozione della serie WandaVision (Twitter, 2021)

La strategia è risultata vincente, ed è stata riutilizzata per altre serie e film come “Loki”, “Black Panther: Wakanda Forever” e “MoonKnight”; l’impresa, attraverso le sue varie divisioni nazionali, ha raggiunto creators di tutto il mondo, arrivando anche in Italia.

L’*influencer marketing* non conta solo su gadget o box in regalo, ma lega il creator al brand attraverso accordi di *sponsorship* – in cui i creator digitali si impegnano a promuovere un determinato prodotto o servizio sulle proprie piattaforme in cambio di un compenso pattuito – o invitandoli ad anteprime ed eventi promozionali.

Un particolare tipo di *influencer marketing* è il *celebrity endorsement*, in cui un brand sfrutta l’immagine di una celebrità per aumentare il valore percepito della propria offerta, tramite la connessione *brand-celebrity*.

Non solo la Marvel può vantare un cast di fama mondiale per ogni sua produzione, con stelle del cinema come Robert Downey Jr., Samuel L. Jackson e Scarlett Johansson, ma nei film non mancano camei di personaggi di spicco di qualsiasi settore: giornalisti, conduttori televisivi, imprenditori, cantanti...Tra i più significativi troviamo sicuramente il cameo di Elon Musk in “Iron Man 2”, ma il ruolo di testimonial più duraturo nell’MCU appartiene sicuramente a Stan Lee.

Il disegnatore è ancora ad oggi riconosciuto come il volto della Marvel e noto ai più come il creatore di Spider-Man; compare, fino all’anno della sua morte, in ognuna delle pellicole dell’MCU, recitando ruoli minori in scene di passaggio, spesso ironiche.

Nei panni di un postino in “Captain America: Civil War” o di un barista in “Ant-Man”, l’icona dei fumetti appare in ogni film come parte integrante della trama, o anche solo per strappare una risata agli spettatori.

3.1.4.2. Le collaborazioni e il *product placement*

Ad aver fruttato milioni alla Marvel sono state anche le partnership strette negli anni.

Tra le collaborazioni più famose e rilevanti, troviamo quelle con:

- **Audi:** l’Audi R8 è diventata la macchina ufficiale del team degli Avengers, apparendo in 7 dei suoi film guidata da Iron Man (Robert Downey, Jr.), uno scienziato miliardario e leader del gruppo di supereroi. Tramite il *product placement* del veicolo all’interno dei film si viene a creare un doppio rimando, di cui beneficiano entrambe le compagnie: la macchina è legata alla figura di uno dei *fan-favorite* dell’universo Marvel, mentre i personaggi sono ritratti a bordo di una macchina rinomata di lusso, per cui a beneficiarne sono le immagini di entrambi i marchi. In più, l’Audi ha anche organizzato molteplici *fan events* per promuovere i film che avrebbero mostrato l’auto, e creato video di showcase dello stesso modello assieme alle star dei *blockbuster*;

- **Coca-Cola:** la partnership tra i due brand ha avuto inizio nel 2018, con un ad promozionale mandato in onda al Superbowl. Il corto fungeva sia da pubblicità per il film in uscita “Ant-Man” che da promozione per la nuova linea “Coca-Cola mini”³⁹. L’ad segue Ant-Man e Hulk attraverso le strade di New York mentre combattono per l’ultima lattina di Coca Cola, che alla fine condividono – riprendendo il famosissimo motto del brand “share a Coke”. La partnership è proseguita fino al 2019 quando, in attesa dell’uscita di “Avengers: Endgame”, la Coca-Cola ha messo sul mercato delle lattine limited-edition che raffiguravano i profili dei protagonisti del film. Alla campagna si aggiunsero anche video promozionali che incitavano il pubblico ad andare al cinema e ad acquistare le lattine collezionabili “Awaken the power of your hero, join the hunt for all Avengers: Endgame Coke Zero. Collect all 7 cans of 7 heroes today.”⁴⁰
- **MasterCard:** Sempre nella promozione di “Avengers: Endgame”, le due aziende hanno creato un contest grazie al quale tutti i fan della serie potevano richiedere una MasterCard (brandizzata Marvel) ed il vincitore avrebbe ricevuto un viaggio gratuito per la premiere del film. Per tutti gli altri partecipanti, l’acquisto ha comportato comunque vantaggi notevoli: un cashback del 3% su tantissimi articoli del sito Marvel.com e dei negozi ufficiali di merchandise Marvel, più un cashback dell’1% per tutti gli altri acquisti.



Figura 7. Loyalty Program nato dalla partnership tra Mastercard e Marvel (7 Proven Loyalty Mechanics from the Top 100 Loyalty Programs Report, TheWiseMarketer.com, 2019)

³⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=9S8JXXVx6sc>

⁴⁰ <https://blog.hollywoodbranded.com/top-brand-partnerships-with-avengers-endgame>

Questa strategia ha permesso alla multinazionale di ampliare notevolmente il suo *reach* ed il bacino di spettatori. Questo perché, sebbene la presenza importante sui social media dei vari account collegati ai *brand* Marvel e Disney, la promozione social ha comunque un limite: quello di raggiungere unicamente il bacino utenti che già appartiene al conglomerato.

Raggiungere tramite i media i fan dei film della Disney piuttosto che dei *live action* di Star Wars non è difficile, considerato che entrambi i prodotti provengono dalla stessa *holding*.

La situazione cambia nel momento in cui, attraverso le partnership, il messaggio promozionale raggiunge un segmento di mercato completamente diverso: gli amanti della Coca-Cola, gli appassionati di auto o, banalmente, chiunque utilizzi una MasterCard rappresentano dei target variegati, che spaziano tra tutte le età demografiche, i sessi e le preferenze.

Dalle parole di Mindy Hamilton (Senior Vice President of Global Partnership Marketing for Marvel Studios): *“Man mano che il nostro universo si espande con nuovi personaggi e storie, così fa il nostro pubblico; siamo andati oltre il nostro pubblico target, quello dei fanboys tradizionali [...] che ora ricomprende anche i millennial, gli adolescenti, un pubblico multiculturale e le loro famiglie. Ora ricerchiamo partnership che onorino e celebrino ognuna di queste categorie”*⁴¹.

3.1.4.3. Gli annunci e il “pre-buzz”

Infine, l’ultimo aspetto che compone la strategia promozionale della Marvel sono le campagne di “prebuzz-marketing”. Il *buzz* (letteralmente “brusio”) sta ad indicare l’eccitazione, l’emozione e l’anticipazione per l’uscita di un prodotto, che spinge le persone a parlarne; il *buzz marketing* si focalizza quindi sul generare dialogo e *hype* su di un brand o di un prodotto specifico (principalmente puntando sulla *word of mouth*, ovvero il fenomeno del passaparola nell’era digitale, in cui social e forum online ne hanno intensificato l’impatto mediatico).

Il *pre-buzz* consiste nell’incentivare questo fenomeno, tramite un crescendo di annunci, interviste, teaser ed eventi fino a raggiungere il climax in procinto dell’uscita del prodotto. La particolarità di questa strategia è che spesso i *fan* attendono con ansia l’annunci stessi, che diventano quasi un prodotto a sé stante.

⁴¹ Tradotto da <https://deadline.com/2019/04/avengers-endgame-mcdonalds-google-coca-cola-ultra-beauty-audi-all-time-record-marketing-campaign-videos-1202595738/>

Il trailer di “Avengers: Endgame” fu rilasciato nel 2018, più di un anno prima della sua uscita nelle sale cinematografiche, e la fan base era già in fermento; si scelse, inoltre, di incentrare il trailer sui personaggi e di evitare così scene troppo rivelatrici della trama del film, in modo da aumentare le speculazioni e le teorie su di essa.

La Marvel nel 2019 ha ripetuto la stessa tattica con il secondo trailer, lasciando i *fan* se possibile ancora più confusi e quindi inclini a parlarne sui social, a confrontarsi, ad aumentare ulteriormente l’attesa per la pellicola.

L’altro modo in cui l’impresa sta implementando strategie di *pre-buzz marketing* è con gli annunci stessi, al di là dei trailer: uno dei grandi punti di forza dell’MCU è senza dubbio la sua struttura, il fatto che sia stato pensato e definito già molti anni prima dell’uscita di ogni film.

Ad oggi, ad esempio, si è da poco concluso il primo arco narrativo dell’MCU (“The Infinity Saga”), che consiste in tre fasi e ben 23 film, e il *franchise* sta entrando nella sua fase successiva, la quarta, che apre la “Saga del Multiverso”.

Solo questa prima parte del prossimo arco narrativo ha totalizzato 15 prodotti, tra serie e film, in soli due anni. Gli *showrunner* sembrano avere una visione d’insieme ben precisa anche di questa saga, de infatti sono già state annunciate le date di uscita di quasi tutti i film e serie in arrivo fino al 2026, anno in cui si concluderà la sesta fase e con essa questa nuova saga.

È stato durante il Comicon di San Diego che Kevin Feige, presidente dei Marvel Studios, ha fatto l’inaspettata comunicazione, svelando il futuro dell’MCU (Figura 8).

Annunciare con così largo anticipo la data di uscita di più di 15 prodotti dello studio di produzione è molto rischioso (vedi 1.2), ma c’è una motivazione dietro questa decisione che può sembrare avventata.

Prima di tutto si voleva dimostrare che la Marvel avesse ancora tante storie da raccontare. Dopo una saga durata dieci anni, molti fan temevano che la Marvel potesse perdere quel filo rosso che la contraddistingueva: l’annuncio è servito da prova che lo stesso filo che ha fatto appassionare milioni e milioni di persone non ha ancora finito di intrecciarsi con vecchi e nuovi personaggi.

In secondo luogo, lo scopo era quello di creare scalpore.

La timeline presentata al Comicon contiene solo le date di uscita, ma non sono stati rilasciati trailer o sinopsi della trama dei film; i fan, a cui non è stata data pressoché alcuna informazione, possono solo attendersi con il fiato sospeso.

Inoltre, lo stesso Kevin Feige ha spiegato come la fase non sia ancora completa: non dare un quadro completo contribuisce ad aumentare la curiosità e l’entusiasmo per le future uscite.

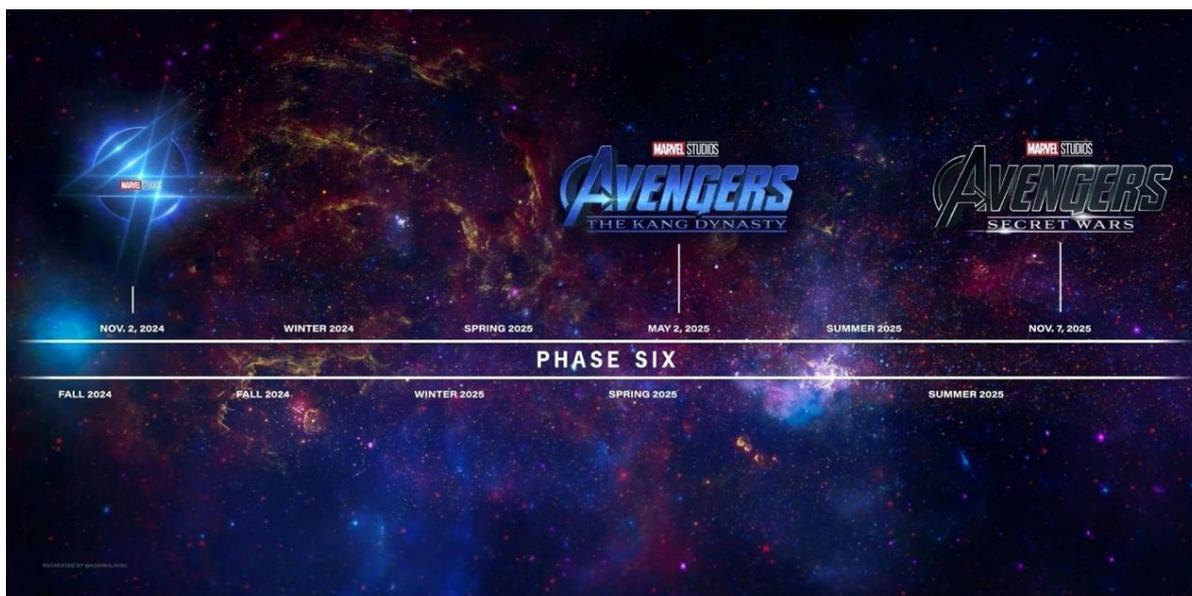


Figura 8. Immagine promozionale della sesta fase dell'MCU, presentata al Comicon di San Diego del 2022 (Reddit, 2022)

3.2. Le fasi: la tecnica del “filo conduttore”

“È interessante notare, contrariamente a quello che si potrebbe supporre, come né la complessa struttura narrativa dell'MCU, né il suo appello alla conoscenza approfondita dei fan, hanno fino ad ora sminuito il suo successo *mainstream* – in realtà, questi aspetti sembrano rappresentare uno dei principali vantaggi dell'MCU rispetto ai film e serie televisive concorrenti, una circostanza che ci spinge a riflettere sulle logiche narrative del *franchise* e ai presupposti mediatici per la sua nascita”⁴²

Il Marvel Cinematic Universe è sicuramente il fulcro del brand Marvel da quando la Walt Disney Company l'ha aggiunto al suo vasto portafoglio. Il *franchise* segue un processo di “world-building”⁴³ e, addirittura, lo amplia. Il *world-building* consiste nel creare una narrativa comune tra molteplici media grazie al quale la compagnia può rilasciare diversi film individuali e lasciare che la trama generale venga arricchita con ognuno.

⁴²Brinker, F., tradotto da “Transmedia Storytelling in the Marvel Cinematic Universe and the Logics of Convergence-era Popular Seriality”, 2017

⁴³ “Il processo di sviluppare un mondo fittizio dettagliato e plausibile per una storia o un libro, specialmente utilizzato nella fantascienza, nel fantasy e nei videogiochi”, tradotto da <https://www.dictionary.com/browse/world-building>

Ma la Marvel non si ferma agli eventi della Terra, bensì si espande a tutto l'universo. Si parla quindi di “*universe-building*”, un concetto già utilizzato da altri *franchise* come Star War e Star Trek. Questi sono noti per rilasciare, a distanza di anni, un unico prodotto. Ciò comporta una narrativa meno coesa, un susseguirsi degli eventi poco chiaro e spesso buchi di trama.

Avendo pianificato, sin dall'inizio, un programma lungo dieci anni suddiviso in fasi, l'MCU si allontana da questo approccio. Il maggior vantaggio che eleva la narrativa della Marvel al di sopra di quella di altri *franchise* è la sua struttura in tre atti.

La teoria deriva dal teatro greco (formulata da Aristotele nella “*Poetica*”) e ad oggi rappresenta il modello più utilizzato di sceneggiatura cinematografica.

Consiste nella suddivisione della storia in tre parti:

- **Primo atto: introduzione.** Questo atto ha una funzione preparatoria, di introduzione ai personaggi ed alle vicende principali della trama. Presenta solitamente conflitti minori, con risoluzioni provvisorie e spesso sbagliate;
- **Secondo atto: scontro.** Questo atto è incentrato sulle conseguenze degli errori commessi; i protagonisti si trovano a dover affrontare ostacoli sempre più imponenti, fino ad arrivare ad un punto di non ritorno, che apre il terzo ed ultimo atto;
- **Terzo atto: risoluzione.** Nell'ultimo atto si raggiunge il climax della storia, ovvero l'apice emotivo della vicenda. Il conflitto si risolve e la storia giunge alla sua conclusione

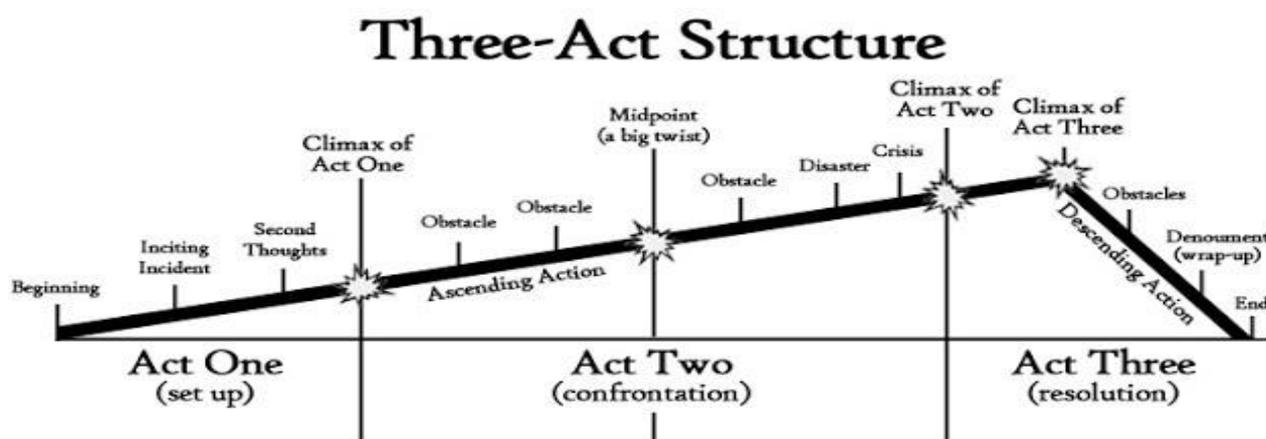


Figura 9. La struttura in tre atti di Aristotele (Nownovel.com, 2020)

La “Saga dell'Infinito” è riuscita a rispettare questa struttura narrativa, iniziata con “Iron Man” nel 2008 e finita con “Spider-Man: Far from Home” nel 2019.

La prima fase è servita ad introdurre ogni eroe e le loro *origin story*⁴⁴ e si è conclusa con il primo film *crossover*, “The Avengers”, in cui tutte le storie confluiscono in un’unica trama più ampia, a causa un primo conflitto tanto grande da riunire tutti i personaggi.

La seconda fase sviluppa ulteriormente le storie personali dei protagonisti, ne espande l’universo con nuove comparse e scontri crescenti. Ogni personaggio affronta i propri nemici ed i propri demoni interiori, è costretto a maturare e a compiere scelte decisive per la macro trama ed in “Avengers: Age of Ultron” viene raggiunto il cosiddetto “punto di non ritorno”, che aggiunge elementi di tensione nell’insieme.

La fase finale si apre con gli strascichi disastrosi della seconda fase. Le conseguenze negative del precedente conflitto portano al climax della storia in “Avengers: Infinity War” e alla sua conclusione in “Avengers: Endgame”. Con la fine della saga alcune delle trame vengono definitivamente concluse, mentre altre sono lasciate aperte a futuri sviluppi.

La struttura narrativa segue alla perfezione uno schema che viene tramandato dagli albori della scrittura creativa, e lo fa senza mancare di originalità. Le sceneggiature di ogni film Marvel sembrano essere legate da un invisibile filo rosso, che è reso più palese dalle numerose *post credit* di cui ogni film è ricco.

Spesso queste riprendono eventi di film precedenti o anticipano vicende future: le brevi clip mostrate dopo i titoli di coda sono diventate un vero e proprio marchio di fabbrica dell’MCU.

Iconica è stata la scena del primo “Iron Man”, in cui alla fine del film viene svelato per la prima volta agli spettatori il progetto “Avengers” (vendicatori): ai fan è stato rivelato già nel 2008 che, anni e anni dopo, la fase si sarebbe conclusa con l’epico film *crossover* “The Avengers”. E proprio in “The Avengers”, l’antagonista principale della saga viene introdotto anch’esso in una *post-credit*. Oltre a dimostrare quanto l’universo dell’MCU sia stato pianificato nei minimi dettagli, sin dall’inizio, le scene *post credit* fungono quasi da rituale per i fan più accaniti.

L’essere a conoscenza o meno dell’exploit narrativo tipico dei Marvel Studios crea una netta divisione tra gli spettatori più altalenanti e quelli assidui. Questi ultimi diventano, figuratamente, parte di un cluster di persone che vivranno al meglio l’esperienza di visione.

Un altro motivo per cui appartenere al gruppo dei fan fedeli, piuttosto che a quello dei “*casual fan*”, garantisce un’esperienza ottimale per il consumatore è l’abbondante presenza di *easter egg*⁴⁵ in tutti i prodotti del *franchise*.

⁴⁴ “Una storia pregressa, o uno sfondo narrativo prestabilito, che informa sull’identità e le motivazioni di eroi e cattivi in un fumetto o in simili lavori di fantasia” tradotto da <https://www.dictionary.com/browse/origin-story>

Questi indizi semi-nascosti rimandano ad altri prodotti, citano più o meno esplicitamente personaggi di altri film o addirittura li mostrano di sfuggita, rivelandosi dei contenuti bonus che solo gli occhi allenati dei fan più entusiasti riescono ad intercettare. Questa pratica riscuote molto successo soprattutto nei fan dei fumetti; gli *easter egg* infatti rinviano esplicitamente a contenuti esclusivi del mondo dei fumetti, che nella serie cinematografica non sono stati inclusi. Attraverso questi espedienti creativi l'impresa punta a soddisfare anche chi al cinema va per un proprio senso di nostalgia, per ritrovare qualcosa della vecchia Marvel Comics.

Esempi si ritrovano in “Iron Man 2” – una mappa che si intravede nello sfondo di una scena del film presenta dei luoghi cerchiati che saranno tutti, negli anni, il palcoscenico di altri film della saga – in “WandaVision” – il numero segnato su un calendario simboleggia il n. 238 della run a fumetti di “Avengers”, da cui gli eventi della serie sono ispirati– o ancora in “SheHulk” – tra le notizie che appaiono sul computer della protagonista ci sono rimandi a ciò che è accaduto precedentemente nella saga (come in “Falcon and the Winter Soldier” ed in “Eternals”).



Figura 10. Easter egg presente nella serie “WandaVision” (Screen video Youtube “WandaVision Episode 1 Breakdown”, 2021)

⁴⁵Originariamente “funzionalità nascosta (letteralmente “uova di Pasqua”), in generale in prodotti software, videogiochi, sistemi operativi ecc., attivabile mediante pressione di tasti o combinazioni di comandi” (Treccani), ad oggi indica anche contenuti nascosti all’interno di libri, film o episodi di serie televisive.

Ma gli *easter egg* vengono utilizzati non solo come rimando all' MCU stessa, ma anche a al mondo reale: in "Thor: Love and Thunder" un uomo di roccia afferma di essersi innamorato di un tale Dwaine, alludendo esplicitamente all'attore Dwayne Johnson (comunemente conosciuto come The Rock), un caro amico del regista del film.

Gli *easter egg* e le scene *post credit* non rappresenteranno un valore aggiunto considerevole per un cliente qualsiasi, ma sono parte di un *reward mechanism* che ricompensa i *fan* più leali al *brand* ed attenti ai dettagli.⁴⁶

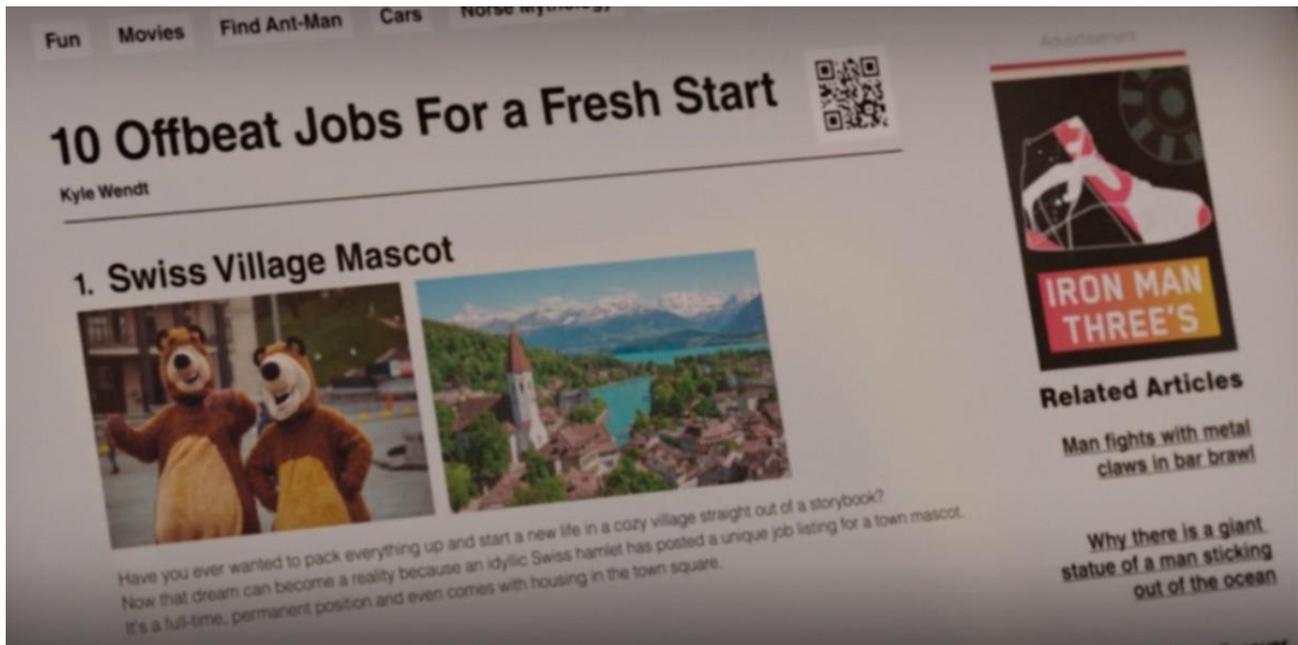


Figura 11. Easter egg presente nella serie "She-Hulk" (blog.screenweek.it, 2022)

3.3. Approccio Consumer Based

A rendere la Marvel un nome così di spicco nel settore dell'intrattenimento è stata anche la sua particolare attenzione verso i consumatori. In un mercato creativo il valore è definito dai clienti, a prescindere dalla misura in cui si investe nel prodotto o nel servizio in sé.

Come dimostrano i dati emersi da un sondaggio di Morning Consult⁴⁷, la *fan base* della Marvel spazia tra diverse età anagrafiche, sessi, etnie, fasce di reddito e tendenze politiche.

⁴⁶ Beaty, B., *Superhero fan service: Audience strategies in the contemporary interlinked Hollywood blockbuster*, *The Information Society*, 2016

⁴⁷ <https://morningconsult.com/2021/12/06>

Questo è possibile soprattutto grazie alla particolare attenzione che l'impresa ha posto, dall'acquisizione da part della Walt Disney Company in poi, a tutti i potenziali clienti target del marchio. L'impresa ha dunque perseguito un approccio al mercato incentrato in particolare sul cliente finale, e lo ha fatto attraverso due scelte strategiche complementari tra di loro.

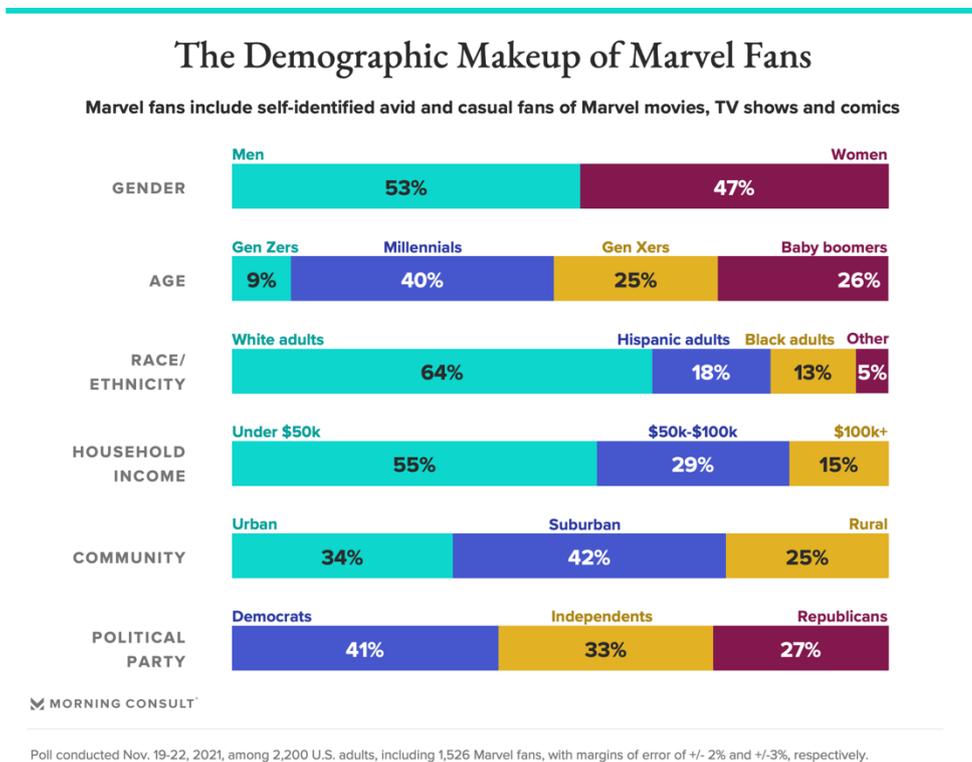


Figura 12. Sondaggio condotto su un campione di 2,200 cittadini statunitensi per condurre un'indagine demografica sui fan della Marvel (<https://morningconsult.com/2021/12/06/>)

3.3.1. Suonare gli accordi emotivi: confronto con la DC

La Marvel ha da sempre creato valore grazie ad una forte connessione emotiva con i propri clienti, sfruttando quello che era il principale *point of difference* tra il brand Marvel ed i suoi *competitors*, già dai tempi della Timeluy Comics.

Spider-Man e i Defenders, gli X-Men e addirittura Hulk: i protagonisti della “Casa delle Idee” hanno da sempre creato un legame forte con i propri lettori, prima, e con il proprio pubblico, dopo. Le loro storie, i loro problemi, le loro relazioni sono lontane da quelle dei supereroi tradizionali, ma analoghe a quelle di tutti gli altri.

Da una parte Peter Parker deve gestire il connubio tra la scuola ed una vita segreta da “amichevole Spider-Man di quartiere”⁴⁸, e molti adolescenti si sono sentiti rappresentati da questa ambivalenza (anche eliminando il fattore sovranaturale dall’equazione).

Dall’altra parte, i membri degli X-Men – tra cui Bestia, Wolverine o Rogue – devono fare i conti con l’essere degli emarginati, esclusi dalla società, chiedendosi in continuazione: una società che mi rigetta merita di essere salvata da me?

Questi eroi assumono così una dimensione più umana, risuonano degli accordi emotivi a cui un Super-Man o una Wonder-Woman non arrivano: sono tormentati, complessi, spigolosi. Hanno un compasso morale ondeggiante: non sono eroi in quanto tali, ma lo diventano attraverso processi psicologici spesso lunghi e dolorosi, di cui lo spettatore è sempre partecipe.

“Considerando la teoria dell’opposizione binaria di Claude Lévi-Strauss (1955), in cui due concetti che sono opposti nel significato fondamentalmente organizzano e strutturano la narrativa, si potrebbe dire che le storie dei supereroi sono tradizionalmente racconti della contrapposizione tra bene e male. [...] L’MCU smonta queste opposizioni binarie percepite nei supereroi. Offre una miriade di paradossi e contraddizioni all’interno dei suoi personaggi”⁴⁹

La costruzione del legame che la Marvel instaura con il suo pubblico avviene soprattutto attraverso un’attenta caratterizzazione dei personaggi, per cui si deve provare empatia e in cui, soprattutto, ci si deve poter immedesimare.

Non a caso è Spider-Man l’eroe più iconico della Marvel: la storia di Peter Parker ci insegna che, sotto la maschera, potrebbe esserci chiunque. Peter è un ragazzo qualunque, con una vita normale, che inizia ad usare il suo potere per proteggere i suoi cari e la sua comunità, degli input psicologici comprensibili e molto verosimili.

Analizzando le differenze con la gli eroi della DC (vedi 2.1), sia in ambito cinematografico che fumettistico, si può notare come i personaggi dell’azienda rivale possano risultare distanti, distaccati da una dimensione umana ed emotiva, quasi alieni.

C’è Batman, un miliardario reso tale dalla morte dei propri genitori e che, solo attraverso le sue risorse, diventa un vigilante. La sua storia è cupa, la sua psicologia complessa, ma quanti possono dire di sentirsi rappresentati da chi può investire milioni di dollari per aggirare i propri problemi e raggiungere i propri obiettivi?

⁴⁸ La frase è una citazione ripresa in vari film di Spider-Man (sia in “Spider-Man 3” di Sam Raimy che in “Spider-Man: Homecoming” di John Watts), omaggio all’analogica serie a fumetti “Friendly Neighborhood Spider-Man” del 2005

⁴⁹ Thomas, M., Marvel, Marty, and Emotional Response, Medium, 2020

O si pensi a Superman, il supereroe per eccellenza: Clark Kent, alter ego del primo supereroe della storia, letteralmente non è umano. Proviene da un altro pianeta ed è per questo indistruttibile; non può essere sconfitto da niente e da nessuno di terrestre, ragion per cui decide di diventare il paladino della Terra, celebrato nel mondo DC quasi come un essere divino.

Non c'è conflitto, non esistono difetti: Superman è Achille ed il suo tallone è la kryptonite. Proprio come gli Dei sull'Olimpo, nella mitologia Greca, i supereroi DC appaiono sopraelevati rispetto al mondo che vogliono proteggere.



Figura 13. Pagine del fumetto crossover “JLA/Avengers: The Collector’s Edition”, in cui i supereroi DC e Marvel si ritrovano faccia a faccia (<https://www.fromcovertocover.com/jla-avengers-by-kurt-busiek-and-george-perez/>, 2022)

Viceversa, un personaggio come Iron Man mostra una crescita ben delineata, se si pensa che all’inizio della saga appariva come un individuo egocentrico e profondamente arrogante.

Nel corso degli 11 anni in cui Iron Man ha occupato il grande schermo, questi difetti lo hanno portato spesso a commettere errori, alcuni fatali. In seguito mostra chiari sintomi di PTSD e ansia cronica, ha sensi di colpa e crisi interiori che lo portano ad affrontare le conseguenze delle proprie azioni. L’arco del suo personaggio si conclude nel momento in cui sceglie di sacrificare la sua vita per il bene del mondo.

Questa lotta interiore non viene mostrata nei supereroi DC, che sono sempre nel giusto, sempre morali, sempre convinti e sicuri di sé.

Questa debolezza appare ancora più evidente poiché in casa DC sembra essere più importante la maschera piuttosto che la persona che la indossa: negli anni si sono susseguiti ben cinque Lanterna Verde, moltissimi Flash, per non parlare di tutti i Robin che hanno assistito Batman nei fumetti.

La Marvel ha una visione diversa: infatti, per la casa editrice, l'alter ego è sempre stato un aspetto fondamentale del personaggio. Non esiste Iron Man senza Tony Stark, né esiste Daredevil se non senza Matt Murdock. Sono le strutture psicologiche di chi la maschera la indossa, piuttosto che i poteri che vengono con questa, a caratterizzare il supereroe.

Anche nei casi in cui i supereroi vengano "raddoppiati" (uno dei più amati è Miles Morales, la versione alternativa di origini ispaniche di Spider-Man), questi presentano non poche differenze con l'originale, e la Marvel cerca di evidenziarle quanto più possibile.

Joe Russo, regista di molti dei maggiori film dell'MCU, sostiene che *"One of the things that is compelling about the Marvel Universe moving forward is its focus on diversity"*⁵⁰.

La Marvel ha da sempre, non solo con l'MCU, puntato molto sull'inclusività: nel portafoglio dei suoi personaggi ritroviamo una varietà sconosciuta ad altre case di fumetti, in termini di minoranze etniche, personaggi LGBTQ+ e anche rappresentazione di disabilità (come nel caso di Daredevil, supereroe ceco sin da bambino).

Dopo il successo di Luke Cage, primo eroe afroamericano ad avere una testata propria, la Marvel ha ottenuto il consenso di numerosi gruppi etnici grazie a supereroi come Shang-Chi, Black Panther, Falcon, Ms. Marvel e molti altri. Dal 2010 in poi la tecnica del "raddoppiamento" è diventata un trend, di cui personaggi come Ms. Marvel e Miles Morales sono diventati i portabandiera.

L'intenzione era proprio quella di attrarre un pubblico più diversificato, ed il trend consisteva nel rimpiazzare gli eroi simbolo della Marvel con delle loro versioni più giovani, rappresentanti di minoranze etniche, religiose e culturali.

Non solo i personaggi, ma anche i loro creatori hanno contribuito a diversificare l'ensemble Marvel. A questa si sono aggiunti nomi quali Eve L. Ewing (sociologa e poetessa afro-americana) o Greg Pak (regista di origini coreane), che hanno co-creato rispettivamente i personaggi di Riri Williams, bambina prodigio afro-americana che prende le veci di Iron Man mentre questo è in coma, ed Amadeus Cho, formalmente Hulk al posto di Bruce Banner⁵¹.

⁵⁰ <https://www.bbc.com/news/newsbeat-48133076>

⁵¹ Friedenthal, A.J., *The World of Marvel Comics*, Routledge, 2021

Aggiungere questi elementi di diversità non solo sulle copertine ma in primis dietro le quinte, persone in carne ed ossa, ha permesso di traslarne le prospettive autentiche all'interno dei fumetti, di riportarne il vissuto su carta stampa.

Stessa cosa non si può dire per la comunità LGBTQ+: nonostante molti personaggi siano stati rappresentati come omosessuali o (ad esempio Loki) già all'interno di fumetti più datati, è stato solo dai primi anni 2000 in poi che diversi orientamenti sessuali e le questioni di identità di genere sono state apertamente discusse all'interno dell'universo Marvel. Secondo un report di Bustle è stato Kevin Faige, nel 2018, ad annunciare l'ingresso di più personaggi LGBTQ+ all'interno dell'universo cinematografico⁵².

La maggiore inclusività verso la tematica gender è difatti un merito da riconoscere interamente alla Walt Disney Company; la holding ha non solo inserito matrimoni gay all'interno dei fumetti (n.51 "Astonishing X-Men") ma ha anche presentato, in questi anni, personaggi bisessuali ed omosessuali sul grande schermo nei film Black Panther (2015), Thor: Love and Thunder (2022) ed Eternals (2020).

3.3.2. Una comunicazione transmediale e il *prosumer*

La seconda modalità attraverso cui la compagnia sposa il focus sul consumatore finale, nel suo processo di creazione di valore, è una comunicazione transmediale: ciò implica che la narrazione complessiva (e quindi anche il valore) dell'azienda venga distribuita attraverso diversi media e piattaforme, in modo da intensificare l'esperienza per l'audience ed aumentare l'*engagement*.

Hollebeek definisce l'*engagement* come "il livello di investimento cognitivo, emotivo e comportamentale"⁵³, in questo caso relativo alla comunicazione di un *brand* della sua proposta di valore. L'*engagement* influenza dei fattori fondamentali per il marketing, come il *word of mouth* (in marketing, il passaparola tra i clienti su prodotti e servizi) e la *customer loyalty*, di cui si parlerà successivamente (vedi 3.4.1).

La comunicazione della Marvel è emblematicamente transmediale, perché passa attraverso le sale cinematografiche, le televisioni, i cellulari e le consolle dei videogiochi, arriva nelle case e sotto gli occhi di possibili clienti anche attraverso la stampa, le edicole e librerie, i cartelloni e i *banner* pubblicitari, passa per le radio e si espande soprattutto su internet (attraverso social, chat, forum, articoli online, siti internet).

⁵²https://www.bustle.com/p/2-lgbtq-characters-will-join-the-marvel-cinematic-universe-according-to-kevin-feige-its-about-time-9571831?_ga=2.168085861.538943451.1676231302-219376488.1676231302

⁵³ Hollebeek, L., Exploring Customer Brand engagement: Definition and Themes, Journal of Strategic Marketing, 2011

Lo scopo di un marketing transmediale è che tutti gli elementi della *value proposition* giungano al consumatore finale sotto forma di un'esperienza coordinata ed uniforme, in cui ogni media fornisce solo uno step della storia complessiva. Applicare questo tipo di comunicazione alla propria strategia di promozione significa fare “transmedia marketing”, che “si focalizza sul fornire un marketing di intrattenimento brandizzato, in cui il contenuto è co-creato dinamicamente con gli utenti in diverse piattaforme”⁵⁴.

Il marketing dunque coinvolgere attivamente i consumatori nella creazione di valore, a loro stessi destinata; l'universo Marvel è più vasto dei film, dei fumetti e anche dell'intero *franchise*, poiché comprende le speculazioni dei fan, le teorie e le opere *fan-made*.

Soprattutto nell'era digitale, il fenomeno del *prosumer* (vedi 1.3.2) sta diventando sempre più importante per le industrie dell'intrattenimento: il consumatore non è più solo recipiente dell'offerta creativa, ma ne è a sua volta creatore.

I contenuti virali condivisi dai *fan* o le discussioni che si aprono su internet sono spesso frutto dell'ingegno dei singoli fan, incentivati dall'impresa stessa, che abilmente riesce ad accendere la miccia e a lasciare poi le redini nelle mani dell'ampia base di utenti che detiene.



Figura 14. Immagine del profilo Facebook di di MCU – The Direct, account fan made attivo anche su Instagram e Twitter. L'account ha un seguito totale di 1,5 milioni di utenti e condivide unicamente contenuti relativi al Marvel Cinematic Universe, fungendo da esempio calzante del fenomeno del *prosumer* per il brand Marvel (Facebook, 2023)

⁵⁴ Yang, B., Zisiadis, M., tradotto da Transmedia Marketing: strengthening multiplatform user participation through storytelling”, 2014

Esempi degni di nota sono stati la campagna di marketing in collaborazione con Ford, in cui le due imprese hanno aperto un contest il cui vincitore sarebbe stato disegnato all'interno di un fumetto della Marvel, o anche la campagna promozionale di "Capitan America: Civil War" (2016).

Questo film di per sé generò molte polemiche tra i *fan*: al suo interno, infatti, il gruppo dei Vendicatori si vedeva scisso da un conflitto interno, ogni parte rispettivamente con le sue ragioni ed i suoi torti. La Marvel decise di lanciare su Twitter due hashtag: #TeamCap e #TeamIronMan, le due facce della medaglia.

La "battaglia social" tra le due fazioni ha fatto sì che ancora più persone andassero a vedere il film nelle sale, vogliose di fare parte del conflitto digitale che stava spopolando sulle maggiori piattaforme.

3.4. La forza insita nel brand Marvel

L'ultimo punto che si è rivelato essenziale per la rivitalizzazione del brand Marvel è stato, ovviamente, il lavoro che la Walt Disney Company ha fatto sul brand stesso.

Il brand rappresenta tutto ciò che un determinato marchio significa per un consumatore, e si sviluppa attraverso un processo continuo e a lungo termine, predilige una strategia determinata rispetto a profitti momentanei. Il *branding* deve permeare ogni aspetto dell'impresa, essere presente in qualsiasi cosa essa produca, al fine di aumentarne il valore.

A causa dei continui mutamenti nel gruppo di controllo, delle molte decisioni prese unicamente in funzione di reggere economicamente l'azienda e degli insuccessi cinematografici e televisivi, al 2008 il marchio Marvel aveva molto terreno da recuperare.

Nonostante ciò, la Walt Disney Company è riuscita a trovare nella costanza il punto di forza del proprio brand management: costanza nel logo (che invece nelle precedenti fasi dell'azienda era cambiato in continuazione), costanza nel messaggio che il brand trasmette, costanza nei messaggi promozionali e nei design.



Figura 15. Logo ufficiale Marvel (<https://www.marvel.com>)

Questo lavoro di *rebranding* ha riportato il *brand* alle sue radici, riprendendo un significato che era andato perso negli anni.

La parola inglese “Marvel” significa essere pieni di meraviglia o sconcerto, descrive qualcosa di stupendo, che lascia senza fiato. Il *brand* ha significato già solo nel suo nome, e la parola Marvel è un emblema che va al di là del marchio o del *franchise*, ma assume la forma di una vera e propria esperienza che ha come scopo ultimo quello di meravigliare.

Il logo, ripreso dai fumetti, apre ogni pellicola dell’MCU assieme alla colonna sonora, anch’essa oggi diventata simbolica del brand Marvel.

Un prodotto Marvel è riconoscibile dalle prime note; musiche e frasi tipiche di alcuni personaggi, che si ripetono film dopo film, contribuiscono a creare una *brand image* forte e compatta, che non lascia spazio ai dubbi.

Un sondaggio del 2021 condotto da Morning Consult ha mostrato come quasi la metà (44%) degli adulti americani siano propensi a comprare beni materiali che raffigurino i supereroi Marvel⁵⁵.

Questi dati dimostrano che il brand Marvel è ad oggi riuscito a riaffermarsi come uno più riconosciuti al mondo.

3.4.1. Brand loyalty

Essere riconoscibili, però, non è tutto. Per mantenere una posizione dominante in un’industria è necessario che i consumatori, oltre a riconoscere il brand, lo preferiscano ad altri.

Serve creare un legame forte tra l’utente ed il marchio, e soprattutto bisogna mantenerlo nel tempo. Creare *engagement* (vedi 3.3.2) è alla base del successo di qualsiasi azienda al giorno d’oggi, soprattutto nel creativo.

⁵⁵ <https://morningconsult.com/2021/12/14/how-marvel-became-the-gold-standard-super-brand/>

La Marvel è riuscita a creare un tipo di *engagement* duraturo, e lo ha fatto sviluppando un tono originale, dando ai suoi supereroi un aspetto moderno ed una voce nuova, più ironica e riconoscibile.

Incentrare ogni film sui personaggi, rendendoli realistici e piacevoli, e sviluppare un rapporto con il pubblico più intimo non avrà aiutato la compagnia a rientrare subito dei propri investimenti, ma ha sicuramente giocato un ruolo determinante nel solidificare la propria fan base.

Gli sforzi dell'impresa volti a raggiungere, a mano a mano, un bacino di utenti sempre più ampio permettono ad oggi alla compagnia di poter contare su di una clientela fidelizzata.

Una ricerca della Harvard Business Review ha dimostrato come un cliente affezionato possa valere fino al 52% in più di un cliente semplicemente soddisfatto.

Un cliente emozionalmente coinvolto è più propenso ad acquistare, tende ad essere meno influenzato dal prezzo e, tramite il passaparola, aumenta il *reach* del brand consigliandolo ad altri.⁵⁶

Un tale livello di *brand loyalty* è stato raggiunto in primis attraverso la costruzione di un'esperienza duratura e costante nelle sale. Iniziando con pochi film, generalmente di supereroi più famosi, gli Studios hanno dapprima gettato delle basi solide. Solo dopo i primi successi sono stati introdotti anche personaggi meno conosciuti (come Ant-Man e i Guardiani della Galassia), in grado di reggere dei film autonomi solo grazie al supporto del resto dell'MCU.

Altro elemento fondamentale per la fidelizzazione della clientela è stato il *reward mechanism* ideato unicamente per gli spettatori più affezionati.

La clientela Marvel viene in un certo senso divisa tra “*fan*” e “*casuals*”: chi fa parte della prima categoria ha una sorta di vantaggio rispetto ai clienti meno affezionati, e la ricompensa per la lealtà dimostrata al brand è un'esperienza superiore.

Chi segue la saga da anni e in sala rimane seduto quando le luci si accendono, aspettando la *post credit*, ha accesso a informazioni aggiuntive, comprende meglio la macro trama ed è più e investito emotivamente nelle vicende e negli eventi.

La Marvel dunque premia chi investe tempo (e denaro) sui suoi prodotti, ma questo meccanismo non si limita alla saga cinematografica: Marvel Insider⁵⁷ è un programma lealtà di raccolta punti creato dalla compagnia e disponibile per tutti i fan statunitensi.

⁵⁶ <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>

⁵⁷ <https://www.marvel.com/insider>

Il sito permette di accumulare punti andando al cinema, ma anche guardando i trailer su YouTube, ascoltando i podcast del brand, postando sui social riguardo la Marvel o i suoi prodotti, acquistando dal sito o leggendo articoli ufficiali. I punti potranno poi essere scambiati con fumetti digitali o cartacei, *merchandise* vario e anche gadget esclusivi.

In più, i premi vengono suddivisi in quattro livelli, basati sul livello di *engagement* che ogni fan dimostra: questo più il cliente dimostra lealtà al *brand*, tanto più verrà premiato.

3.4.2. Nostalgia Marketing

I primi ad accostare nostalgia e marketing sono stati Holbrook e Schindler, che descrivevano la nostalgia come “una preferenza (gradimento generico, attitudine positiva, interesse favorevole) verso oggetti (persone, posti o cose) che erano più comuni (popolari, di moda o molto diffusi) quando si era più giovani (in prima età adulta, adolescenza, infanzia o addirittura prima della nascita)”⁵⁸.

Un piano di marketing incentrato su di essa punta dunque a rivangare vecchie passioni, sfrutta l’anelito verso il passato che è dentro ognuno facendo leva sui ricordi e, soprattutto, sulle emozioni ad essi ricollegate.

Come è ovvio, tornare al passato è impossibile: la connessione emotiva che si crea con un *brand* che, in un certo senso, ti fa tornare indietro negli anni è proprio per questo motivo molto intensa.

Il nostalgia marketing è capace di questo: di rendere accessibile l’inaccessibile.

La Marvel è, di per sé, un brand “malinconico”: generazioni dopo generazioni di bambini e ragazzi sono cresciuti con l’esempio degli eroi Marvel, chi leggendo i fumetti, chi guardando i film, chi giocando con un Iron Man di plastica, sognando un giorno di poter salvare il mondo come lui.

Il marketing management dell’impresa riesce però ad implementare questo sentimento generico di nostalgia e a rafforzare le connessioni emotive già instaurate con il pubblico, e lo fa in maniera brillante con tutta la sua linea di prodotti.

In primis, con i fumetti: la generazione dei baby-boomers è la generazione cresciuta nella *golden age* dei fumetti. I nati tra il 1946 e il 1964 sono i bambini cresciuti con le pubblicazioni settimanali di Captain America e con le avventure dei Fantastici 4.

⁵⁸ Tradotto da Holbrook, M.B., Schindler, R.M., *Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress on Nostalgia*, Columbia University, 1991

Sono anche gli anni in cui nasce la prima collana di Spider-Man “The Amazing Spider-Man”, e Steve Ditko (uno dei creatori) ha l’idea di mettere sulla testata del secondo numero della serie un’immagine stilizzata del personaggio, assieme al numero di serie e al prezzo.

Il motivo è stato poi adattato all’intera gamma di pubblicazioni della compagnia, diventando uno standard per i fumetti Marvel, e ancora ad oggi numerose testate riprendono questo stesso pattern.

Immaginate di essere un bambino nel 1982 e di comprare il vostro primo fumetto, “Spider-Man and Wolverine”; sulla copertina le loro facce, in alto a sinistra. Poi, nel 2008, vi capita sullo schermo un volume della stessa collana: i disegni sono freschi, moderni, ma il titolo è lo stesso, ed in alto a sinistra vi è la stessa fantasia.

Nel mercato dei fumetti il nostalgia marketing gioca un ruolo importantissimo, dal momento che il mercato era molto più florido nell’epoca pre-digitalizzazione, ed è dunque su quei segmenti di popolazione che si deve puntare. Ciò non significa, però, che non si possa giocare con la nostalgia di generazioni anche molto più giovani.

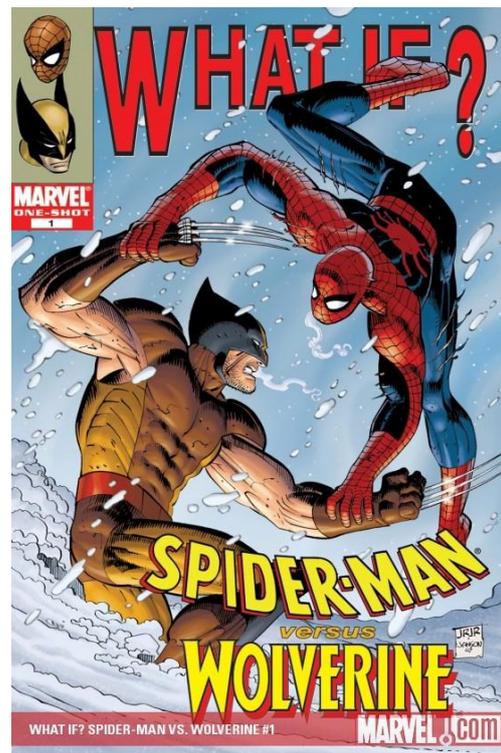
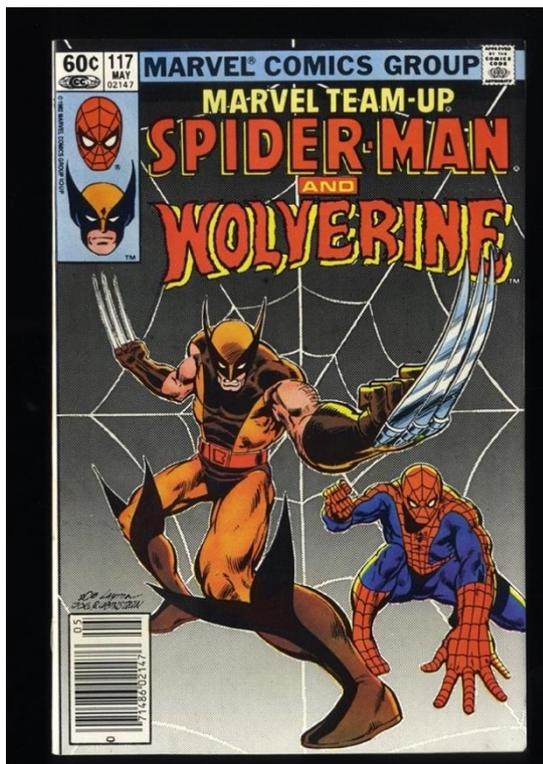


Figure 16 e 17. A sinistra, la copertina di “Marvel Tam-Up: Spider-Man and Wolverine”, 1982. A destra, la copertina di “What If? Spider-Man and Wolverine”, 2008 (https://www.comicsbox.it/albo/MISMJMMDM_004)

È nostalgia marketing anche includere sia Andrew Garfield (interprete di Spider-Man in “The Amazing Spider-Man”) che Toby McGuire (che interpreta l’Uomo Ragno nello “Spider-Man” di Sam Raimi) nel film “Spider-Man: No Way Home”. I tre Spider-Man rappresentano tre diverse generazioni, essendo usciti a distanza di circa un decennio l’uno dall’altro, e fanno breccia ognuno nei cuori di persone diverse.

Conclusione

Come si è visto nel primo capitolo, nell'industria creativa le principali fonti di vantaggio competitivo e di valore per un'impresa sono la creatività, l'estro e l'innovatività apportati al complesso aziendale dai suoi membri.

Lo scopo ultimo di questo elaborato era dimostrare come, molto spesso, questi non siano abbastanza per avere successo all'interno dell'industria creativa. Un management coerente negli anni, uno studio approfondito del settore e della clientela, oltre che un'accurata definizione delle strategie da implementare, passo dopo passo, sono degli strumenti utili e, soprattutto, necessari per avere successo sul mercato.

L'indagine condotta punta ad avvalorare questa tesi attraverso il caso studio sul Marvel Cinematic Universe, un franchise che deve il suo successo globale alle strategie promozionali applicate e al rebranding del marchio Marvel tanto quanto al bagaglio creativo da cui è composto.

Come si è visto, infatti, la Marvel Enterprise ha da sempre avuto lo stesso bagaglio, ma sono state le scelte sulle strategie da implementare, sulla distribuzione, sul prodotto, sulla segmentazione del proprio mercato a renderlo inefficiente in un primo momento storico. Il marketing management coeso che la Walt Disney Company ha portato con sé assieme all'acquisizione

Bibliografia:

- Beaty, B., Superhero fan service: Audience strategies in the contemporary interlinked Hollywood blockbuster, The Information Society, 2016
- Besemer, S.P., Creating products in the Age of Design: How to Improve Your New Product Ideas, 2006
- Booms, B.H., Bitner, B.J., Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, 1980
- Boyd, D., Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications, 2010
- Brinker, F., tradotto da “Transmedia Storytelling in the Marvel Cinematic Universe and the Logics of Convergence-era Popular Seriality”, 2017
- Caves, R.E., Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce, Harvard University Press, 2000
- DCSM, Creative Industries Mapping Document, 1998
- Flew, T., The Creative Industry: Culture and Policy, 2012
- Friedenthal, A.J., The World of Marvel Comics, Routledge, 2021
- Grove, S.J., Fisk, R.P., John, J., Service as Theater, Guidelines and Implications, Handbook Services Marketing and Management, Sage Publication Inc., 2000
- Hirschman, E.C., Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept, Journal of Marketing, 1993
- Hirschman, E.C., Holbrook, M.B., The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun ,1982
- Hollebeek, L., Exploring Customer Brand engagement: Definition and Themes, Journal of Strategic Marketing, 2011
- Holbrook, M.B., Schindler, R.M., Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress on Nostalgia, Columbia University, 1991
- Howkins, J., The Creative Economy: How People Make Money from Ideas, Penguin Global, 2002
- Keller, K.L., et al., La gestione del brand: Strategie di Sviluppo, Egea, 2005
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M., Marketing Management, 2017
- Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2008
- Schlosser, R.J., Audiences, Foundation for the Extension and Development of the American Theatre, 1982

- Smith, W.R., Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, Journal of Marketing, 1956
- Toffler, A., The Third Wave, 1980
- Troilo, G., Marketing in Creative Industries, Value, Experience and Creativity, 2015
- UNESCO, Unesco Framework For Cultural Statistics, 2009
- Wróblewski, L., Culture Management, Strategy and Marketingg Aspects, 2017
- Yang, B., Zisiadis, M., Transmedia Marketing: strengthening multiplatform user participation through storytelling, 2014

Filmografia

Saga dell'infinito	Film	Data di uscita USA
<i>Fase Uno</i>		
	Iron Man	2 maggio 2008
	L'incredibile Hulk	13 giugno 2008
	Iron Man 2	7 maggio 2010
	Thor	6 maggio 2011
	Captain America - Il primo Vendicatore	22 luglio 2011
	The Avengers	4 maggio 2012
<i>Fase Due</i>		
	Iron Man 3	3 maggio 2013
	Thor: The Dark World	8 novembre 2013
	Captain America: The Winter Soldier	4 aprile 2014
	Guardiani della Galassia	1 agosto 2014
	Avengers: Age of Ultron	1 maggio 2015
	Ant-Man	17 luglio 2015
<i>Fase Tre</i>		
	Captain America: Civil War	6 maggio 2016
	Doctor Strange	4 novembre 2016
	Guardiani della Galassia Vol. 2	5 maggio 2017
	Spider-Man: Homecoming	7 luglio 2017
	Thor: Ragnarok	3 novembre 2017
	Black Panther	16 febbraio 2018
	Avengers: Infinity War	27 aprile 2018
	Ant-Man and the Wasp	6 luglio 2018
	Captain Marvel	8 marzo 2019
	Avengers: Endgame	26 aprile 2019
	Spider-Man: Far from Home	2 luglio 2019

Saga del Multiverso		Film	Data di uscita USA
<i>Fase Quattro</i>			
	Black Widow		9 luglio 2021
	Shang-Chi e la leggenda dei Dieci Anelli		3 settembre 2021
	Eternals		5 novembre 2021
	Spider-Man: No Way Home		17 dicembre 2021
	Doctor Strange nel Multiverso della Folli		6 maggio 2022
	Thor: Love and Thunder		8 luglio 2022
	Black Panther: Wakanda Forever		11 novembre 2022
<i>Fase Cinque</i>			
	Ant-Man and the Wasp: Quantumania		17 febbraio 2023
	Guardiani della Galassia Vol. 3		5 maggio 2023
	The Marvels		28 luglio 2023
	Captain America: New World Order		3 maggio 2024
	Thunderbolts		26 luglio 2024
	Blade		6 settembre 2024
<i>Fase Sei</i>			
	Fantastic Four		14 febbraio 2025
	Avengers: The Kang Dynasty		2 maggio 2025
	Avengers: Secret Wars		1 maggio 2026

Sitografia

- Aquaro, A., La Disney acquisisce la Marvel affare da 4 miliardi in titoli e azioni, da <https://www.repubblica.it/2009/08/sezioni/economia/disney-marvel/disney-marvel/disney-marvel.html>, 2009
- Baggs, M., Why Marvel's next move may be an LGBT adventure, da <https://www.bbc.com/news/newsbeat-48133076>, 2019
- Barnes, B., Cieply, M., Disney Swoops Into Action, Buying Marvel for \$4 Billion, da <https://www.nytimes.com/2009/09/01/business/media/01disney.html>, 2009
- Big 3 Media, MCU Marketing Strategy – What Brands Can Learn, da <https://www.big3.sg/blog/>, 2022
- Bracco, A., Vede Avengers: Endgame 191 volte al cinema ed entra nel Guinness dei Primati, da <https://www.comingsoon.it/cinema/news/vede-avengers-endgame-191-volte-al-cinema-ed-entra-nel-guinness-dei-primati/n120128/>, 2021
- Cucciniello, H., World's Highest-Paid Authors 2017: J.K. Rowling Leads with \$95 Millions, da <https://www.forbes.com/sites/hayleycucciniello/2017/08/03/worlds-highest-paid-authors-2017-j-k-rowling-leads-with-95-million/?sh=570e874d2669>, 2017
- D'Alessandro, A., "Avengers: Endgame" \$200M+ Promo Campaign Is Marvel's Biggest Ever, Surpassing "Infinity War" & More, da <https://deadline.com/2019/04/avengers-endgame-mcdonalds-google-coca-cola-ultra-beauty-audi-all-time-record-marketing-campaign-videos-1202595738/>, 2019
- Dry, J., A Brief History of the MCU's LGBTQ Promises and Problems, da <https://www.indiewire.com/gallery/marvel-gay-superheroes-mcu-lgbtq-censorship/>, 2022
- Enrico, M., Marvel Comics: breve storia della Casa delle Idee, da <https://www.tomshw.it/culturapop/marvel-comics/>, 2022
- Fasciano, P.K., Avengers e i 4 segreti del suo marketing di successo, da <https://www.insidemagazine.it/2020/12/25/>, 2020
- FilmSpot Trailer, ANT MAN 2 Trailer Teaser + Hulk vs Ant Man – Coca Cola Ad, da <https://www.youtube.com/watch?v=9S8JXXVx6sc>, 2018
- Florio, A., The Marvel Universe Will Soon Add 2 LGBTQ Characters, & It's About Time, da https://www.bustle.com/p/2-lgbtq-characters-will-join-the-marvel-cinematic-universe-according-to-kevin-feige-its-about-time-9571831?_ga=2.168085861.538943451.1676231302-219376488.1676231302, 2018
- Gazzetta Ufficiale, Legge di Bilancio 2021, da <https://www.informazionefiscale.it/>, 2021

- Leemon, D., Magids, S., & Zorfas, A., The New Science of Customer Emotions, da <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>, 2015
- McNulty, B., Three Act Structure: How to Write a Satisfyingly Structured Novel, da <https://www.nownovel.com/blog/three-act-formula-novels/>, 2015
- Meyers, A., How Marvel Became the “Gold Standard” Super Brand, da <https://morningconsult.com/2021/12/14/how-marvel-became-the-gold-standard-super-brand/>, 2021
- Meyers, A., Shevenock, S., The Demographic Makeup of Marvel Fans, da <https://morningconsult.com/2021/12/06/>, 2021
- Moore, J., Top Brand Partnerships With Avengers Endgame, da <https://blog.hollywoodbranded.com/top-brand-partnerships-with-avengers-endgame>, 2019
- Pai, A., Marvel: Building Cinematic Universe with strategy, da <https://thestrategystory.com/2021/03/29/>, 2021
- PWC, Global Entertainment & Media Outlook 2022-2026, da <https://pwc.to/2JIP4K3>, 2022
- Rachita, R., Internet Advertising Market Research, Allied Market Research, da <https://www.alliedmarketresearch.com/internet-advertising-market>, 2020
- @Starsailornova, Remake of the MCU Phase Six schedule graphic from SDCC, da https://www.reddit.com/r/marvelstudios/comments/wdovqi/remake_of_the_mcu_phase_six_schedule_graphic_from/, 2022
- Thee Policy Circle, The Creative Economy, da https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/#section_6, 2023
- Thomas, M., Marvel, Marty, and Emotional Response, da <https://millicent-thomas.medium.com/marvel-marty-and-emotional-response-fb01842d94f5>, 2020
- UNCTAD, Creative Economy Report 2008, da https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf, 2008
- Voss, E., New Rockstars, WandaVision Episode 1 Breakdown! Easter eggs & details you missed, da <https://www.youtube.com/watch?v=NgtLRWoH6Wo>, 2021