



WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE HITFABRIEK VAN MARVEL?

Spencer Harrison, Arne Carlsen en Miha Škerlavaj

STRATEGIE

Productieanalyses van de superhelden-actiefilms van de Amerikaanse filmmaatschappij Marvel Studios brengen enkele interessante strategische principes aan het licht waar ook andere bedrijven hun voordeel mee kunnen doen – als ze durven.

In slechts tien jaar tijd heeft de Amerikaanse filmmaatschappij Marvel Studios een nieuwe invulling gegeven aan de *franchise*, ofwel een reeks films (en eventueel andere producten) rond hetzelfde personage. De 22 films die de productiemaatschappij in die tijd uitgebracht, leverden samen een recepte op van zo'n zeventien miljard dollar – een record voor een *franchise* in de filmindustrie. Tegelijkertijd haalde de maatschappij op de filmwebsite Rotten Tomatoes een indrukwekkende waarderingsscore van gemiddeld 84 procent (tegen gemiddeld 68 procent voor de vijftien *franchises* met de hoogste recettes). Ook kreeg Marvel Studios per film gemiddeld 64 nominaties en prijzen. *Avengers: Endgame*, uitgebracht in het voorjaar van 2019, kreeg laaiend positieve recensies en er ontstond zo'n stormloop op de bioscoopkaartjes dat online-kaartverkopers hun systemen moesten aanpassen om aan de vraag te kunnen voldoen.

In een interview in het blad *Variety* had directeur Kevin Feige van Marvel Studios een bedrieglijk eenvoudige verklaring voor het succes: 'Ik vond altijd al dat we de Marvel-film breder moesten invullen. We proberen meer publiek te trekken door met iets verrassends te komen, en niet alleen maar een patroon, een sjabloon of een formule te volgen.' Cruciaal bij Marvel

lijkt te zijn dat men de juiste balans weet te vinden: een nieuwe film moet iets nieuws brengen, maar moet ook voldoende continuïteit bieden om herkenbaar te blijven als onderdeel van een samenhangend geheel.

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Je scoort niet zomaar even een hit die je vervolgens kunt uitbouwen tot een *franchise*: in 2017 waren zes van de acht slechtst presterende speelfilms met een groot budget bedoeld om nieuwe *franchises* te lanceren. Zelfs als de eerste film het wél goed doet, geldt dat meestal niet voor de 'sequels', de vervolgfilms: bij de meeste *franchises* krijgen de vervolgfilms steeds lagere scores van de recensenten, wat meestal ook betekent dat de recepte gestaag afneemt. De regisseur van *Iron Man*, Jon Favreau, zei daarover: 'Na twee [films] wordt het heel lastig om zo'n formule aan de gang te houden. Afgaand op wat we door de jaren hebben gezien, lijkt de tweede film het hoogtepunt te zijn.' Dat wordt beaamd door Ed Catmull, de CEO van Pixar. Een vervolg op een succesvolle film is een 'creatief faillissement', zegt hij. Misschien heeft Pixar daarom slechts voor vier films een vervolg uitgebracht.

Tot nu toe heeft Marvel dat probleem niet gehad. Ook na 22 speelfilms weet de maatschappij nog steeds een nieuwe invulling aan te geven aan de notie van 'een

Marvel-film'. Toen *Black Panther* begin 2018 uitkwam en een hit werd, spraken recensenten van een 'trendbreuk' en een 'bijzonder creatieve' film die 'een bruissend maar overtuigend beeld neerzet en voor maatschappelijke bewustwording zorgt'. Ty Burr schreef er in de *Boston Globe* het volgende over: 'Deze film zet niet het superheldengenre als zodanig opnieuw op de kaart, maar gaat ermee aan de haal en blaast het nieuw leven in – compleet met alle archetypes en clichés – voor een publiek dat wil kunnen dromen in de eigen huidskleur ... De film voelt niet aan als de zoveelste in zijn soort maar straalt een uitzonderlijke subtiliteit uit.' Tegelijkertijd was het onmiskenbaar een film van Marvel, merkten andere critici op.

Hoe weet Marvel continuïteit en vernieuwing zo te combineren, en waarom werkt dat? Om die vraag te beantwoorden, verzamelden we gegevens over elk van de twintig Marvel Cinematic Universe (MCU)-films die tot eind 2018 werden uitgebracht. We namen 243 gewone en 95 video-interviews af bij producenten, regisseurs en schrijvers, en we analyseerden 140 recensies van toonaangevende recensenten. Voor elk van de onderzochte films voerden we ook digitale analyses uit van het script en de beeldtaal en inventariseerden we de netwerken van de 1.023 acteurs en de 25.853 medewerkers achter de schermen. Uit onze analyses concluderen wij dat het succes van Marvel is gebaseerd op vier belangrijke principes: kies voor ervaren onervarenheid, benut een stabiele kern, blijf de formule uitdagen, en prikkel de nieuwsgierigheid van de klant. We zullen deze principes nu nader bekijken. Daarbij laten we niet alleen zien hoe Marvel ze toepaste, maar ook hoe deze principes het succes van bedrijven in allerlei andere sectoren verklaren.

1. Selecteer op ervaren onervarenheid

In de filmwereld staat of valt je succes voor een groot deel met degene die je inhuurt. En zoals het gezegde luidt: 'De resultaten uit het verleden bieden de beste indicatie voor de resultaten in de toekomst.' Marvel Studios haalt die laatste stelregel op een fascinerende

manier onderuit: het trekt regisseurs aan die ervaring hebben met een domein waar Marvel zelf geen ervaring mee heeft.

Van de vijftien MCU-regisseurs die we in ons onderzoek bekeken had er slechts één al eerder ervaring opgedaan met het superheldengenre: Joss Whedon. Hij had meegewerkt aan het script voor de film *X-Men* en had een door recensenten geprezen stripserie ontwikkeld voor Marvel. De overige regisseurs hadden hun sporen allemaal verdiend met films in andere genres: Shakespeare, griezelfilms, spionage, komedie. Vaak ging het daarbij om onafhankelijke producties. Daardoor gaven ze aan iedere film een unieke visie en toonzetting:

- *Thor – The Dark World* heeft een Shakespeareaanse ondertoon
- In *Ant-Man* wordt (onder andere) een kraak gezet;
- *Captain America: The Winter Soldier* gaat over spionage
- *Guardians of the Galaxy* is een duizelingwekkende ruimte-opera.

Bovendien waren de meeste regisseurs gewend om met kleine budgetten te werken: bij de onafhankelijke producties die ze eerder hadden gemaakt, hadden ze gewerkt met budgetten die ongeveer een zevende bedroegen van die bij Marvel.

Een goed voorbeeld is de eerste film van Marvel Studios, *Iron Man* uit 2008. De maatschappij nam daarbij met Favreau als regisseur en Robert Downey Jr. als hoofdrolspeler een dubbele gok. Favreau kwam uit het circuit van de onafhankelijke producties met kleine maar veelgeprezen films als *Swingers*, *Elf* en *Zathura: A Space Adventure*. Hij stond bekend om zijn vermogen interessante personages neer te zetten en om zijn slimme dialogen. Ervaring met grote actiefilms met superhelden en de verbluffende visuele technologie die daarin wordt gebruikt, had hij niet. Downey had bewezen over groot acteertalent te beschikken, misschien wel vooral in *Chaplin*, maar van hem was ook bekend dat hij bij herhaling weer aan de drugs ging, en hij was nog nooit gecast als hoofdrolspeler in een grote actiefilm. Alle-

DE VIER SUCCESPRINCIPES VAN MARVEL VERKLAREN OOK HET SUCCES VAN BEDRIJVEN IN ALLERLEI ANDERE BRANCHES

bei kwamen ze dus bij Marvel binnen met zowel ervaring als een gebrek aan ervaring. Het gevolg was een productie die soms aanvoelde als een 'studentenfilm van tweehonderd miljoen dollar', zoals de Hollywood-veteraan Jeff Bridges, die ook in *Iron Man* speelt, het formuleerde.

Maar de combinatie pakte goed uit. Filmrecensent Roger Ebert beschreef de ervaringscomponent van het duo als volgt: 'Tony Stark vloeit voort uit de personages die Downey in tal van eerdere films neerzette: oneerbiedig, eigenzinnig, geringschattend over zichzelf, en rap van de tong. Het feit dat Downey in die uitrusting [het pak van de 'ijzeren man'; vert] mag denken en praten zoals hij doet, is een gedurfde beslissing van de regisseur, Jon Favreau.' Favreaus gebrek aan ervaring met het superheldengenre was een voordeel, aldus Ebert: 'In veel grote en dure f/x-films lijkt het verhaal een half uur voor het einde irrelevant te zijn geworden en wordt de kijker doodgegooid met speciale effecten. Deze film heeft een plot dat zo ingenieus is dat het blijft werken, hoe hard de inslagen en hoe groot de explosies ook zijn.'

Dergelijke keuzen maakte Marvel ook bij de andere films. *Guardians of the Galaxy* werd geregisseerd door James Gunn, die naam had gemaakt met griezelfilms op beperkt budget. Zijn keuze om Chris Pratt, 'de favoriete dikkerd' (zoals hij zelf zegt) uit de televisiekomedie *Parks and Recreation*, als superheld te casten en de film op te bouwen rond songs uit de jaren zeventig, pakte goed uit. Ook Taika Waititi, de regisseur van *Thor: Ragnarok* had een achtergrond in dwaze komedies en psychologische films maar geen ervaring met het superheldengenre. Hij bleef bewust op afstand van de eerste twee Thor-films en koos voor de stijl van een promotiefilmpje verpakt in de 'Immigrant Song' van Led Zeppelin. De filmrecensent van de *New York Post* schreef erover: '[Waititi], met een cv van kleine en mooie onafhankelijke producties, lanceert een van de meest platte personages van Marvel in een snoepkleurige interplanetaire stoeipartij ... Het is geestig, het is bizar en het breekt met decennia aan overdreven

en veel te serieuze stripfiguurfilms.' Volgens de critici was het voor Marvel Studios een welkome parodie op het genre.

De maatschappij geeft regisseurs veel vrijheid, vooral op die terreinen waar zij ervaring mee hebben. Favreau, Gunn en Waititi hebben erop gewezen dat ze verrassend veel vrijheid kregen en uitdrukkelijk werden gestimuleerd om hun eigen ding te maken. Favreau hierover in een interview in 2008: 'We zaten samen met de mannen van Marvel, met de producenten

en de acteurs, in de caravan en bespraken waar de scènes over moesten gaan, wat we al hadden opgenomen en de inzichten die we hadden opgedaan. Het materiaal is flexibel, dus er is in allerlei opzichten heel veel vrijheid om verschillende varianten uit te proberen ... je hebt echt het gevoel dat je iets nieuws aan het doen bent, dat je aan het ontdekken bent.' Tegelijkertijd be-

houdt Marvel de controle over de kaskraker-aspecten van de film en zet het de lijnen uit ten aanzien van de speciale effecten en de logistiek. Feige hierover in 2013: 'Als we de regisseur daarbij betrekken, dan doen we dat omdat die ons moet helpen iets anders te doen met al die middelen die we hebben.' De ene hand wast de andere: op Rotten Tomatoes ligt de waarderingscore voor de Marvel-film van een regisseur gemiddeld achttien punten boven die voor de films die deze daarvoor had gemaakt.

De filmindustrie is niet de enige sector die het zo doet. Energiebedrijven huren meteorologen in om hen te helpen bij de ontwikkeling van duurzame energieoplossingen; hedgefondsen werken samen met topschakers die bijzonder goed zijn in patroonherkenning; adviesbureaus hebben met behulp van modeontwerpers en antropologen hun aanbod vernieuwd. Cirque du Soleil benoemde Fabrice Becker, die op de Olympische Winterspelen van 1992 in Frankrijk een olympische gouden medaille had gewonnen in het freestyle skiën, tot creatief directeur. De oprichter van Patagonia, Yvon Chouinard, zei in 1992 in een portret dat *Inc.* van hem publiceerde: 'Ik heb ontdekt dat het gemakkelijker is om fanatieke buitensporters

HEDGEFONDSEN, BIJVOORBEELD, WERKEN SAMEN MET TOPSCHAKERS DIE BIJZONDER GOED ZIJN IN PATROONHERKENNING

wegwijs te maken in zakendoen dan om van zakenmensen fanatieke buitensporters te maken.' Voor Patagonia biedt de fanatieke buitensporter diepgaande kennis van klanten en producten en weet hij/zij als geen ander de consument te overtuigen van het belang van duurzaamheid.

Een goed voorbeeld is Outfit7, een van de snelst groeiende internationaal actieve bedrijven in *family entertainment*. Dit bedrijf, opgericht door acht Slovenen, werd vooral bekend door zijn wereldwijde fenomeen *Talking Tom*, waarvan de apps bovenaan de wereldwijde hitlijsten staan met bijna tien miljard downloads. Toen een groep Aziatische investeerders het bedrijf overnam, werd de 32-jarige Žiga Vavpotič benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Vavpotič was in 2014 bij Outfit7 gekomen en had naar eigen zeggen op dat moment nog nooit een computerspel gedownload. Maar hij had wel heel veel ervaring met werken in NGO's en met maatschappelijk ondernemers (*social entrepreneurs*). Dankzij die combinatie van technologische onervarenheid en ondernemerservaring kon hij zich bij Outfit7 concentreren op het opschalingsproces zonder zich te verliezen in discussies over technologie.

Maar weinig bedrijven zijn bereid een dergelijke gok te wagen. Want wat blijkt uit onderzoek naar de werving en introductie van medewerkers? De meeste bedrijven kiezen voor ervaring die overlapt met hun bestaande kennisbasis, of nemen wél iemand aan met een volstrekt andere achtergrond maar zijn er vervolgens zo op gebeten de nieuwkomer in te werken dat ze helemaal niet profiteren van de externe expertise die deze meebrengt. Zoals Marvel laat zien, laat men dan een belangrijke kans liggen.

2. Benut een stabiele kern

Als tegenwicht tegen de nieuwe mensen, stemmen en ideeën die in iedere nieuwe film worden geïntroduceerd, neemt Marvel een beperkt aantal mensen mee van de ene film naar de volgende. Met de stabiliteit die zij bieden, zorgt de maatschappij voor continuïteit in

de reeks achtereenvolgende producten en kan ze een aantrekkelijke gemeenschap voor nieuw talent creëren.

We brachten in kaart in hoeverre de creatieve kerngroepen van de afzonderlijke films (meestal ongeveer dertig mensen per film) elkaar overlaptten, en onderzochten dat ook voor volledige crews van de films (ongeveer 2.500 mensen). De kerngroepen overlaptten elkaar veel meer dan de complete crews. Gemiddeld overlappen de kerngroepen van twee opeenvolgende films elkaar voor een kwart, de crews voor ongeveer veertien procent. (De overlap voor de kerngroepen varieerde van 14 tot 68 procent, voor volledige crews van 2 tot 33 procent.) Zoals te verwachten valt, vertonen reeksen films meer overlap tussen de kerngroepen. Van *Captain America: The Winter Soldier* tot *Captain America: Civil War* bedroeg de overlap 68 procent, tussen *Iron Man* en *Iron Man 2* was het 55 procent.

Een stabiele kern ondersteunt vernieuwing want die heeft aantrekkingskracht. Mensen die niet in de kern zitten, willen er graag aan meedoen. Ooit waren superheldenfilms funest voor acteurs met hoge artistieke ambities. Maar Oscar-winnende acteurs als Gwyneth Paltrow, Anthony Hopkins, Forest Whitaker en Lupita Nyong'o hebben allemaal rollen gespeeld in Marvel-

films. Cate Blanchett, ook een Oscarwinnares [die de boosaardige Hela, godin van de dood, speelt in *Thor: Ragnarok*; vert.], beschreef in een interview in 2017 wat ze zo leuk vond aan de films van Marvel: 'Ik suggereerde in het begin van het proces allerlei ideeën bij Taika en de mensen van Motion Capture en Special Effects, en die deden daar wat mee. Zo van: wat als ik dit of

dat eens afschoot, of als ik wat speel met mijn mantel, zouden we daar wat mee kunnen doen?'

Achteraf gezien lijkt het misschien niet verrassend dat het bereik en de middelen van het succesvolste universum in de filmwereld zo'n aantrekkingskracht uitoefenden op deze acteurs. Die aantrekkingskracht lijkt er echter van meet af aan te zijn geweest. Paltrow zei in een interview, dat ze gaf op de set van de eerste *Iron Man*-film, dat ze 'met (haar) bloed' had getekend voor drie films – iets wat ze nog nooit eerder

VROEGER KON EEN
ACTEUR DIE IN EEN
SUPERHELDENFILM
HAD GESPEELD
EVENTUELE ARTISTIEKE
AMBITIES VERDER WEL
VERGETEN

had gedaan. Acteurs als Scarlett Johansson, Benedict Cumberbatch en de hoofdrolspelers in *Guardians of the Galaxy* noemden in interviews dezelfde redenen als Paltrow: ze voelden zich uitgenodigd en in staat gesteld om 'hun ding te doen', om te verkennen en mee te werken aan de ontwikkeling van genuanceerde en interessante personages. Nog een andere Oscar-winnaar, Brie Larson, tekende een contract voor zeven films als Captain Marvel.

Zelfs medewerkers die misschien niet zo'n goede ervaring hadden met Marvel lijken er toch weer mee te willen samenwerken. Een voorbeeld is Zak Penn, een vermaard scenarioschrijver (hij schreef mee aan *Ready Player One* van Steven Spielberg). Hij werd geëngageerd om het verhaal te schrijven voor *The Incredible Hulk* en belandde vervolgens in een conflict met Edward Norton, de hoofdrolspeler in de film, over de vraag wiens naam het script zou dragen. Vervolgens werkte hij enkele jaren aan een script voor *The Avengers*, maar toen werd Whedon aangesteld als regisseur en die herschreef het hele werk van begin tot eind. Veel creatieven zouden na zulke ervaringen niet meer met zo'n partij willen werken. Maar naar verluidt werkt Penn nu aan een geheim scenario voor Marvel.

De toonaangevende voetbalclubs in de Champions League hebben de afgelopen tien jaar ook successen gevierd met zo'n aanpak. Barcelona handhaafde in zijn dominante periode (2008-2015) de continuïteit door eigen kweek in te zetten, de centrale opstelling van het team jaren aaneen vast te houden, en daar nieuwe sterren (Luis Suárez, Neymar) ter aanvulling van de kerngroep in op te nemen. Real Madrid betaalde vroeger veel geld om supersterren, de zogenaamde *galácticos*, aan te trekken. Vanaf 2003 werkte die strategie echter niet meer: het lukte de club bij herhaling niet om de laatste ronden van de Champions League te bereiken. Vervolgens schakelde de club over op een aanpak zoals die van Barcelona: onder leiding van Zinedine Zidane, een oud-speler van Real, werd een kern van jonge spelers ontwikkeld die werden ingezet samen met sterren en gemiddelde spelers. Real Madrid

won de Champions League drie keer op rij (2016-2018). De startopstelling was in die jaren elk seizoen bijna precies hetzelfde, wat Real tot de meest stabiele topclub van heel Europa maakte. Door de stabiliteit konden zowel Barcelona als Real nieuwe ondersteunende spelers beter opnemen.

Een voorbeeld uit een andere sector is Broken Social Scene, een muziekgroep die meer weg heeft van een 'muzikaal collectief'. Het begon met een duo, maar

bij opnamen speelden ook afwisselend allerlei muzikanten uit andere groepen mee. Aan de tweede plaat van de groep, bijvoorbeeld, werkten elf muzikanten mee; aan een plaat die acht jaar daarna uitkwam maar liefst 28. Het oorspronkelijke duo fungeert als de kern, de andere artiesten vormen de periferie.

Ondernemingen als 3M en Nestlé voeren ook een soortgelijke strategie. Bovenop de klassieke orga-

nisatiestructuur hebben zij netwerken van teams en zien erop toe dat die voor een gestage evolutie zorgen – nieuwe leden treden toe, andere gaan er weer uit. Een organisatie die vasthoudt aan de kern, de periferie nieuw leven inblaast en relatienetwerken 'snapt' maakt vernieuwing, dynamiek en flexibiliteit mogelijk. Zo'n organisatie kan nieuwe ideeën aantrekken en tegelijkertijd continuïteit mogelijk maken door de algemene organisatiestructuur bijna intact te houden.

3. Blijf de formule uitdagen

Organisaties schrikken er vaak voor terug om datgene los te laten wat een eerder creatief product succesvol maakte. De regisseurs van Marvel Studios maken echter allemaal gewag van een bereidheid om de winnende ingrediënten van eerdere films los te laten. Peyton Reed, de regisseur van *Ant-Man and the Wasp*, vertelde in 2018 over de verschillen tussen zijn film en de producties die er direct aan vooraf gingen (*Black Panther* en *Avengers: Infinity War*): 'We zochten het misdaadgenre op wat de structuur betreft, en waren uit op dingen als de Elmore Leonard-boeken en films als *Midnight Run* en *After Hours* ... We beseften dat we uitkwamen na [*Black*] *Panther* en *Infinity War* ... We

VAAK NEMEN
BEDRIJVEN MENSEN
AAN MET ERVARING DIE
ZE (DEELS) AL ZELF IN
HUIS HEBBEN - MARVEL
LAAT ZIEN DAT ZE
DAN EEN KANS LATEN
LIGGEN

dachten allemaal: “Oké ... dit voelt vertrouwd aan ten opzichte van wat we al deden, maar het verschilt er ook sterk van”.

Om te bepalen of dit meer was dan wat fraaie woorden, analyseerden we alle Marvel-films om te zien of we een standaardrecept konden vinden. Kreeg het publiek eigenlijk steeds opnieuw dezelfde film voorgeschoteld?

Op het eerste gezicht leek dat inderdaad zo te zijn. In iedere Marvel-film heb je superhelden, schurken en als derde component dramatische veldslagen met veel computeranimatie. In iedere film is ook heel even (‘cameo’) wijlen Stan Lee te zien, de schrijver van vele van de originele stripboeken. Maar bij nadere beschouwing zagen we dat het niet zo simpel was. Als kijker beleef je een speelfilm aan de hand van het verhaal dat zich gaandeweg ontvouwt én het beeldverhaal. Om die aspecten te begrijpen, voerden we voor iedere film een geautomatiseerde tekstanalyse en een visuele analyse van de beelden uit. Ook analyseerden we die elementen die volgens vooraanstaande recensenten op de een of andere manier uitdagend of vernieuwend waren voor het genre van de superheldenfilm. We wilden nader onderzoeken of de films verschilden in hun dramatische, visuele en narratieve elementen.

De scriptanalyse maakte duidelijk dat de Marvel-films van elkaar verschillen in emotionele lading – dat wil zeggen, de balans tussen positieve en negatieve emoties die door de personages verbaal tot uitdrukking worden gebracht. In *Iron Man 2* zit bijvoorbeeld veel humor. Zo is er een scène waarin Nick Fury tegen Iron Man, die in een grote donut zit die als reclameobject fungeert voor een eethuis: ‘Meneer, ik moet u helaas verzoeken de donut te verlaten!’ De volgende film, *Thor*, waarin Thor zijn vader teleurstelt en wordt verbannen, is daarentegen somberder en droeviger.

Ook visueel verschillen de films van elkaar. Dat geldt bij uitstek voor *Captain America: The Winter Soldier*, *Guardians of the Galaxy* en *Avengers: Age of Ultron*.

De eerste en derde van die drie spelen zich af op Aarde, *Guardians* in de ruimte en op andere planeten.

Bovendien hebben juist de films die worden gezien als een breuk met het superheldengenre de hoogste waarderingen gekregen van zowel de filmrecensenten als het publiek. *The Incredible Hulk* en de eerste twee *Thor*-films werden door de critici omschreven als ‘saai, volgens het standaardrecept’ en ‘alleen voor de kleintjes’; het publiek werd ‘overladen met het ene cliché na het andere’ en eindeloze ‘visuele extravaganza’. *Iron Man*, daarentegen, vonden de recensenten opmerkelijk vanwege het realisme en de ongewone diepgang en authenticiteit van de hoofdpersoon; *Guardians of the Galaxy* vanwege het verfrissende gebruik van popmuziek uit de jaren zeventig en de positieve manier waarop buitenbeentjes werden neergezet; *Doctor*

Strange vanwege de kunstzinnige beelden en de vernuftige toon; *Spider-Man: Homecoming* vanwege de notie van verantwoordelijkheid nemen voor je buurt in plaats van extreem intergalactisch geweld; en *Black Panther* vanwege de maatschappelijke lading en politiek bewuste personages.

Het publiek lijkt het voortdurende geëxperimenteer van Marvel niet alleen te tolereren, dat is zelfs een belangrijk onderdeel geworden van de Marvel-ervaring: de fans zoeken

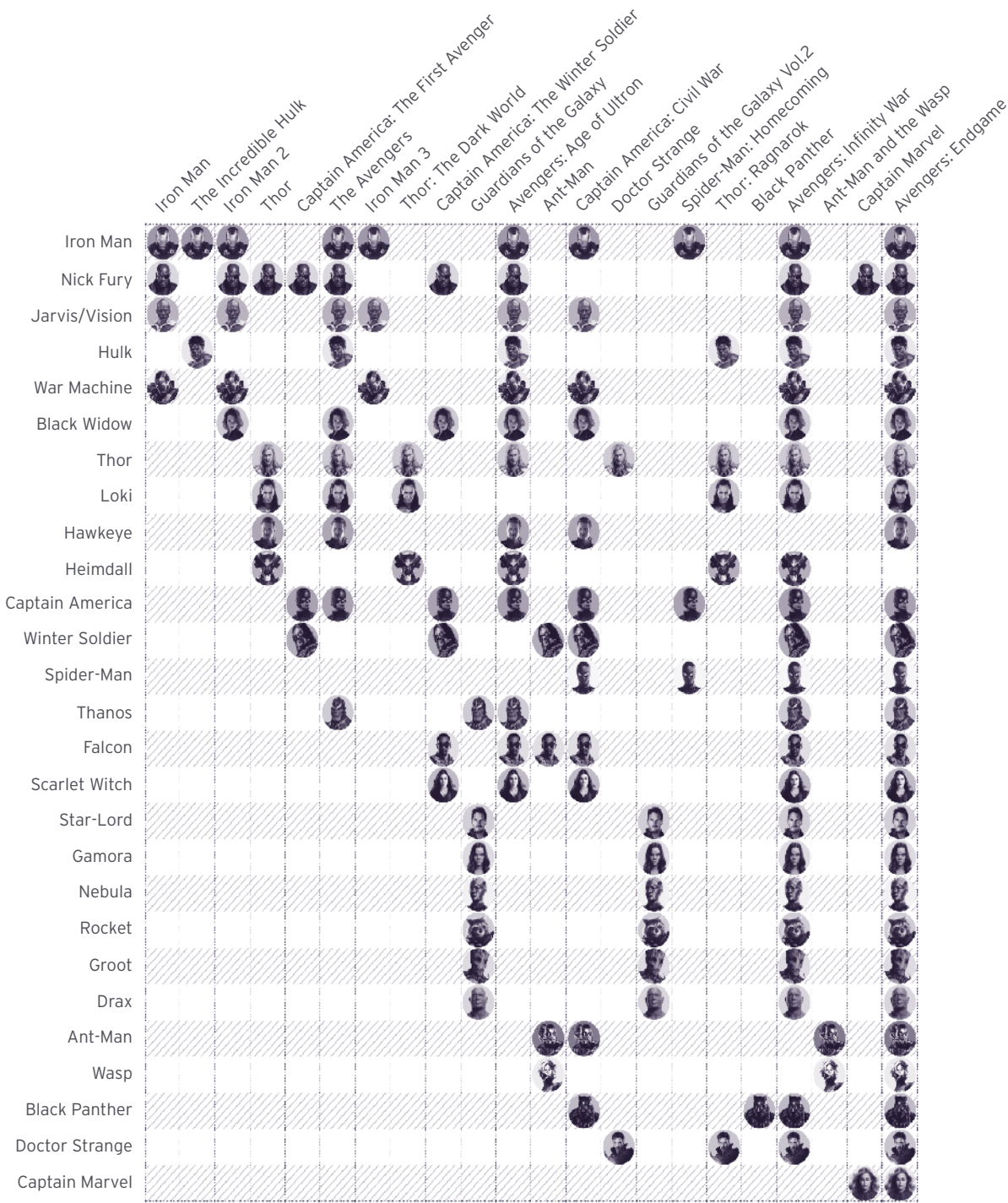
iets nieuws in de nieuwste film. *Franchises* waarbij minder wordt afgeweken van de succesformule komen daarentegen in de problemen wanneer ze proberen zichzelf te vernieuwen.

Neem *Star Wars: The Last Jedi*. Die film werd geprezen om zijn beelden, die opvallend verschilden van die van eerdere films in de *franchise*, en omdat de makers het hadden aangedurfd af te wijken van de verhaallijn van de eerdere films. De Star Wars-fans vonden dat echter onacceptabel – het was heiligschennis. Meer dan honderdduizend fans tekenden een petitie op Change.org waarin Disney werd gevraagd om de film te verwijderen uit het Star Wars-pantheon. Sommige acteurs die de nieuwe personages in de film hadden gespeeld, werden online lastiggevallen. De Star Wars-films wa-

EEN ORGANISATIE DIE
VASTHOUDT AAN DE
KERN, DE PERIFERIE
NIEUW LEVEN INBLAAST
EN RELATIENETWERKEN
‘SNAPT’, MAAKT
VERNIEUWING,
DYNAMIEK EN
FLEXIBILITEIT
MOGELIJK

FIGUUR 1. DE STERREN IN HET UNIVERSUM VAN MARVEL STUDIOS

De spreiding van hoofdpersonages in de 22 speelfilms laat zien dat continuïteit hand in hand gaat met vernieuwing.



ren allemaal gemaakt volgens een bepaalde formule, en die beperkte de ruimte voor de regie om het publiek iets nieuws te bieden. De poging daartoe pakte averechts uit, want de fans hadden geen behoefte aan vernieuwing.

De ervaring van Marvel laat zien dat *franchises* profiteren van voortdurend experimenteren. Dat is een les die ook buiten de filmindustrie lijkt op te gaan. De Spaanse modeketen Zara, bijvoorbeeld, brengt voortdurend kleine oplagen van nieuwe kleding uit gebaseerd op recente trends, vaak van de toonaangevende modehuizen. De concurrenten van Zara verwachten dat hun klanten twee of drie keer per jaar langskomen in de winkel. Die van Zara kunnen daarentegen wel vijf keer per jaar naar de winkel komen omdat ze ervan uitgaan dat het nieuwe aanbod breekt met de uitgangspunten van de vorige collectie.

4. Prikkel de nieuwsgierigheid van de klant

Wanneer Marvel Studios op zijn best is, genereert de maatschappij een intense belangstelling voor personages, verhaallijnen en compleet nieuwe werelden. Het hele Marvel-universum voelt aan als een puzzel waar iedereen zich op kan storten. De kijker neemt actief deel aan een grotere ervaring.

Marvel prikkelt de nieuwsgierigheid op verschillende manieren. Door middel van de interacties in de sociale media wordt het publiek onder andere indirect ingeschakeld als coproductent. Dit sluit aan bij een oude traditie bij Marvel om groepen fans te helpen uit te groeien. Dat werd vroeger bijvoorbeeld gedaan met een brievenrubriek achterop de stripboeken. Daarin kregen fans een podium en konden de makers reageren op hun feedback. In het verlengde van deze traditie blijven Favreau en andere Marvel-regisseurs via sociale media in contact met de harde kern van de fans van de stripverhalen. Daarbij pikken zij inzichten op uit babbelboxen en prikboards.

Marvel wekt ook stelselmatig verwachtingen om trent nieuwe films door in lopende films ‘paaseieren’

te verstoppen die duiden op volgende films, echter zonder het verhaal al te verraden. Het duidelijkste voorbeeld daarvan zijn de beroemde scènes na de aftiteling. Dat werd voor het eerst gedaan met een stukje aan het eind van *Iron Man*, waarin Nick Fury van S.H.I.E.L.D., gespeeld door Samuel L. Jackson, wordt geïntroduceerd – een aanwijzing voor de fans dat Iron Man wel eens deel zou kunnen uitmaken van een groter universum. Ook in de films zelf zitten half verborgen elementen en verwijzingen die alleen door de fanatieke fans zullen worden opgemerkt, of verhaallijnen en ontwikkelingen van personages die worden uitgesmeerd over verschillende films en producten. Een voorbeeld daarvan is de Infinity Gauntlet: dit wapen, dat een grote rol speelt in de negentiende film, is al op de achtergrond te zien in *Thor*, de vierde film. Een ander belangrijk wapen, de *Staff of the Living Tribunal*, werd terloops geïntroduceerd in *Doctor Strange*, wat zou kunnen duiden op een nieuw personage in toekomstige films, genaamd Living Tribunal. In *Thor: The Dark World* komt een schoolbord voor dat is vol gekalkt met vergelijkingen. Eén daarvan verwijst naar een stripboekverhaallijn over Doctor Strange die

de Incredible Hulk te pakken krijgt – wat misschien duidt op een plotwending.

Stripliefhebbers krijgen ontelbare andere knipoogjes opgedist, samen met zowel verborgen als openlijke verwijzingen naar andere films, zowel uit het universum van Marvel zelf als daarbuiten. De meer voor de hand liggende verwijzingen worden al snel gesignaleerd door recensenten en commentatoren – zoals die naar *Raiders of the Lost Ark*, *The Maltese Falcon* en *Star Wars* in *Guardians of the Galaxy* en de vele

verwijzingen naar de James Bond-films in *Black Panther*. Voor de fans die er echt geen genoeg van kunnen krijgen, biedt een groot aantal blogs en gespecialiseerde sites mogelijkheden om er volop bij betrokken te blijven. *Black Panther* alleen al heeft enkele tientallen van dergelijke sites. Mensen geven er commentaar op van alles, van stripboekbeelden, een openlijke toespelings op

HET IDEE VAN
DE ‘VERSTOPTE
PAASEIEREN’
ONTSTOND IN 1979
IN HET VIDEOPEL
ADVENTURE EN
IS SINDSDIEN
OVERGENOMEN IN
ANDERE VIDEOGAMES,
STRIPS, THUISMEDIA EN
SOFTWAREPRODUCTEN

de zichzelf strak trekkende schoenveters in *Back to the Future Part II*, verwijzingen naar Afrikaanse cultuur, en de betekenis van de openingsscène in Oakland (waar de regisseur, Ryan Coogler, opgroeide en waar de groep de Black Panthers vandaan kwam) – tot (al dan niet) subtiële toespelingen op een onafhankelijk Wales en de muur van Donald Trump aan de grens met Mexico.

Ook andere organisaties hebben hun innovatie-universums ontwikkeld door mysteries te genereren en de nieuwsgierigheid te prikkelen. Het idee van de ‘verstopte paaseieren’ ontstond in 1979 in het videospel *Adventure* en is sindsdien overgenomen in andere videogames, strips, thuismedia en softwareproducten. Google gebruikt dit grapje om speelsheid te bevorderen onder zijn personeel. Het bedrijf vierde onlangs de twintigste verjaardag van zijn zoekmachine met een reeks nostalgie oproepende paaseieren.

Het merk *Jordan* van Nike prikkelt de nieuwsgierigheid van de consument met verborgen eigenschappen in elke nieuwe versie van zijn schoenen – de naam ‘Jordan’ in braille op de lip, een venster dat een glimp laat zien van de koolstofvezelschacht, spreken over het overwinnen van tegenslag geëts in de zool. Nike gebruikt namelijk allerlei strategieën die we ook bij Marvel tegenkomen – details die verschillende producten met elkaar gemeen hebben, strikte geheimhouding rond een product voorafgaand aan de lancering, en een breed opgezet consumentenennetwerk online dat feedback geeft en, in het geval van Nike, klanten vroegtijdig de mogelijkheid biedt sportschoenen te kopen die in een beperkte oplage worden gemaakt.

CONCLUSIE

Meestal proberen organisaties creativiteit en innovatie te stimuleren door een innovatiecultuur op te bouwen of een bepaalde procedure te volgen. Dat zijn bruikbare methoden, maar ze houden geen rekening met een belangrijk gegeven: vaak beperkt een succesvol product de mogelijkheden voor het vervolg erop. Aan

VAAK BEPERKT EEN SUCCESVOL PRODUCT DE MOGELIJKHEDEN VOOR HET VERVOLG EROP; AAN DE HAND VAN DE VIER PRINCIPES VAN MARVEL KUNNEN DIE BEPERKINGEN WORDEN OVERWONNEN

de hand van de vier principes van het filmuniversum van Marvel kunnen bedrijven die beperkingen overwinnen. Maar dan moeten wel alle vier de principes als één samenhangend geheel worden toegepast. Als je kiest voor ervaren onervarenheid (eerste principe),

maar niet voor een sterke, duurzame inzet om de formule uit te dagen (derde principe) en een stabiele kernploeg (tweede principe), kunnen de mensen die je in huis haalt niet doen wat je van hen verwacht. Ontbreekt het in de organisatie aan betrokkenheid bij het uitdagen van de formule (derde principe), dan wordt het ook lastig om de nieuwsgierigheid van de doelgroep te prikkelen (vierde principe): met een vernuftig ‘verstopt paasei’ red

je geen cliché-film of saaie producten. Worden de vier ‘cilinders’ echter wel allemaal tegelijk ‘aangevuurd’, dan kan een innovatiemotor in gang worden gezet die blijft draaien en zich steeds vernieuwt.

Over de auteurs

S. Harrison is universitair hoofddocent organisatiegedrag aan INSEAD. Hij tekende als kind al cartoons, verzint verhalen voor zijn kinderen, gebruikt het woord ‘puzzel’ graag als werkwoord en onderzoekt creativiteit en hoe mensen zich verbinden met hun werk. A. Carlsen is professor aan BI Norwegian Business School in Oslo. M. Škerlavaj is professor aan de Universiteit van Ljubljana in Slovenië en een adjunct-professor aan de BI Norwegian Business School in Oslo.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Marvel’s Blockbuster Machine’, by Spencer Harrison, Arne Carlsen and Miha Škerlavaj, in the July-August Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 7-8, pp. 136-145. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.