

Państwowa Wyższa Szkoła
Filmowa, Telewizyjna i Teatralna
im. Leona Schillera w Łodzi



Wydział Organizacji Sztuki Filmowej

Marcin Sterańczak

Nr albumu: 9568

Historia i perspektywy rozwoju Marvel Studios

Praca licencjacka napisana pod kierunkiem:

dr Anny Wróblewskiej

Łódź 2025

Spis treści

Wstęp.....	3
1. Historia i rozwój Marvel Studios.....	5
1.1. Kontekst funkcjonowania przemysłu filmowego w Stanach Zjednoczonych	5
1.2. Geneza założenia i przeistoczeń firmy	7
1.3. Powstanie Marvel Studios oraz pierwsze produkcje	10
1.4. Rozwój filmowego uniwersum Marvela po wykupieniu przez Disneya	15
2. Złote lata Marvel Studios	17
2.1. I i II faza Sagi Nieskończoności	17
2.2. Faza III – rekordowe wyniki i globalna dominacja	19
2.3. Wpływ platformy Disney+ na funkcjonowanie studia	22
2.4. Początek Sagi Multiwersum - rozbudowa uniwersum, czy fabularny mętlik?	24
3. Marvel Studios na zakręcie. Co dalej?	28
3.1. Czynniki wpływające na sukces i popularność Marvel Studios w pierwszej dekadzie działalności	28
3.2. Spadek jakości i przesyt treści - diagnoza problemów MCU w ostatnich latach	31
3.3. Aktualna sytuacja, zmiana podejścia oraz konkurencja studia	34
3.4. Co dalej z Marvel Studios – perspektywy przyszłości	37
Zakończenie.....	41
Bibliografia.....	42
Filmografia	48
Spis ilustracji	50
Spis Tabel.....	51

Wstęp

W ciągu ostatnich dwóch dekad Marvel Studios stało się jednym z najbardziej wpływowych graczy w przemyśle filmowym, trwale zmieniając w nim układ sił. Rozwój rozbudowanej franczyzy opartej na komiksowych bohaterach zrewolucjonizował podejście do wieloetapowej budowy narracji w filmach i zapoczątkował nową erę filmowych superprodukcji.

Tematem niniejszej pracy jest historia Marvel Studios oraz analiza perspektyw dalszego rozwoju tej wytwórni. Celem jest wytyczenie kamieni milowych studia od początków jej funkcjonowania, aż po aktualne wydarzenia, przeanalizowanie mocnych i słabych stron oraz wytyczenie dalszych możliwych scenariuszy funkcjonowania firmy.

Motywacją do podjęcia tego tematu była moja osobista fascynacja filmami z uniwersum Marvela oraz przemiany, jakie dokonały się w kinie superbohaterskim za jego sprawą. Jako wieloletni widz produkcji tego studia, chciałem rozszerzyć wiedzę na temat jego historii oraz podsumować jego dokonania. W polskiej literaturze istnieje niewiele źródeł naukowych, które odnosiłyby się do całej działalności Marvela.

W pracy postaram się wskazać odpowiedzi na kilka pytań badawczych. Jakie były najważniejsze etapy rozwoju Marvel Studios? Jakie czynniki przyczyniły się do sukcesu firmy? Co spowodowało spadek zainteresowania uniwersum kreowanym przez Marvel Studios? Jakie są aktualne wyzwania stojące przed Marvel Studios oraz jaka przyszłość może czekać firmę?

Praca składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy z nich przedstawia historię powstania Marvel Studios od początków wydawnictwa komiksowego w XX wieku. Drugi rozdział dotyczy okresu największych osiągnięć firmy oraz produkcji studia do 2024 roku włącznie. W ostatnim rozdziale skupię się na omówieniu czynników, które wpłynęły na sukces i problemy studia, przyjrę się aktualnej sytuacji oraz odniosę się do jego możliwej przyszłości.

W pracy korzystam z literatury przedmiotu, takiej jak książki i artykuły dotyczące branży filmowej oraz samego Marvel Studios. Głównym źródłem informacji o historii studia przed rokiem 2000 jest książka *MCU: The Reign of Marvel Studios*, wydana pod koniec 2023 roku, zawierająca szereg unikalnych informacji, niedostępnych w innych publikacjach. Dodatkowo w celu osadzenia Marvela w ramach całego przemysłu filmowego oraz zjawisk ekonomicznych posłużyły mi m.in. książki *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie*

kino po 1989 roku Marcina Adamczaka oraz Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Grażyny Gierszewskiej i Marii Romanowskiej. Oprócz tego istotnym uzupełnieniem są materiały dostępne na stronach internetowych, m.in. The New York Times, Variety, czy The Hollywood Reporter, które zapewniają informacje o aktualnej działalności Marvela. Pomocne będą także zestawienia finansowe odnoszące się do przychodów i wyników studia.

Zbiory Biblioteki PWSFTviT w Łodzi

1. Historia i rozwój Marvel Studios

1.1. Kontekst funkcjonowania przemysłu filmowego w Stanach Zjednoczonych

Początków kultury filmowej, jaką znamy dziś, dopatrywać się można w Stanach Zjednoczonych na przełomie XIX i XX wieku. W tzw. nickelodeonach, czyli protoplastach dzisiejszych multipleksów odbywały się pierwsze grupowe seanse¹. Wraz z szybkim rozwojem branży filmowej jako rozrywki dla widza masowego, pojawił się problem niedoboru treści. Niektórzy przedsiębiorcy zdecydowali się produkować własne filmy i tak z czasem powstały pierwsze studia filmowe. W ówczesnym modelu biznesowym kluczowe znaczenie miało posiadanie rozbudowanej infrastruktury dystrybucyjnej w postaci kin. Z biegiem lat kilku studiom udało się przejąć kontrolę nad ogromną częścią rynku amerykańskiego. Nadano im potoczne miano *majors*. Do tej grupy należały: Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures, Warner Bros., RKO Pictures i 20th Century Fox. Istniały również *mini majors*, czyli Universal, Columbia i United Artists². W kolejnych dekadach branża filmowa przeszła wiele przemian pod wpływem licznych przejęć i fuzji. Współczesny krajobraz Hollywood kształtują Warner, Paramount, Columbia, Universal oraz nieobecne wcześniej w gronie *majors* Sony Pictures i The Walt Disney Company.

Tabela 1. Udział w rynku filmowym dla pięciu największych dystrybutorów w 2024 roku

Miejsce	Dystrybutor	Ilość filmów	Udział w rynku
1	Walt Disney	13	21.37%
2	Universal	17	20.21%
3	Warner Bros.	14	13.37%
4	Sony Pictures	35	11.08%
5	Paramount Pictures	12	10.21%

Źródło: The Numbers; <https://www.the-numbers.com/market/2024/distributors>

W epoce „globalnego Hollywood” studia wypracowały szereg sposobów, które pozwalają na maksymalizację zysków i utrzymanie wysokiej pozycji na rynku. Należą do nich czynniki, które omawiam poniżej³.

¹ J. Labosier, *From the Kinetoscope to the Nickelodeon: Motion Picture Presentation and Production in Portland, Oregon from 1894 to 1906*, w: Film History nr. 16, Indiana University Press, 2004, s. 316,317.

² M. Adamczak, S. Salamon, *Kruszenie globalnego Hollywood. System „holdbacks” i sekwencyjność okien dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych*, w: Kwartalnik Filmowy nr. 108, Warszawa 2019, s. 2,3.

³ M. Adamczak, *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2010, s. 33-74.

1. System gwiazd jest jednym z podstawowych elementów strategii marketingowej studiów. W świecie opanowanym przez media społecznościowe ważnym czynnikiem budującym popularność filmu jest dobór aktorów odgrywających w nim główne role. Potencjalni widzowie wybierają produkcję, która zawiera rozpoznawalne na co dzień „gwiazdy”.

2. Studia filmowe chętnie produkują sequele, czyli kontynuację popularnych filmów. Część widzów bez zastanowienia wybierze się na kolejną odsłonę produkcji, którą już widzieli. Co za tym idzie, studio może wydać mniej na marketing takiego filmu.

3. Wzrasta znaczenie merchandisingu. To licencjonowana sprzedaż produktów sygnowanych marką filmu. Najczęściej są to zabawki, książki, ubrania lub przybory szkolne dla dzieci. W większości przypadków studia nie produkują ich samodzielnie, zlecając to innym firmom. Oprócz ogromnego zysku merchandising stanowi dodatkowo formę reklamy dla filmów i marek z nimi związanych.

4. Jedną z technik dystrybucji jest tzw. strategia „nalotu dywanowego”. Polega na wypuszczeniu filmu na jak największą ilość ekranów kinowych jednocześnie. Zwiększa to szanse na dużą publikę oraz maksymalizuje efekty reklamy.

5. Największe studia filmowe często stawiają na strategię superprodukcji. Filmy, które przyciągają najliczniejszą widownię, zwykle cechują się wysokimi budżetami i epickimi historiami. Tzw. blockbustery stanowią wydarzenia, których nie można ominąć. Jedynie największe studia mają fundusze na produkcję takich przedsięwzięć, których zadaniem jest zdobycie ogromnego zysku oraz zarobienie na inne, mniej udane produkcje.

6. Nieocenionym czynnikiem jest także wykorzystanie różnych kanałów dystrybucji. Tak zwane *windows* (pol. – „okna”) dają studiom możliwość zarobku na filmie w sposób stały i rozciągnięty w czasie. Do wspomnianych kanałów należą kina, telewizja, sprzedaż kopii fizycznych oraz cieszące się popularnością platformy streamingowi.

W ciągu ostatnich dekad film stał się narzędziem, które umożliwia budowanie różnych źródeł przychodu niekoniecznie związanych z wyświetlaniem go w kinie. Studiom zależy na tworzeniu silnych marek, pozwalających na sprzedaż produktów okołofilmowych oraz rozwój atrakcji takich, jak parki rozrywki. Elementem, który zmienia to, jak patrzymy na

współczesny rynek filmowy, jest zjawisko konwergencji mediów⁴. Proces przenikania się różnych form przekazów ma zarówno dobre, jak i złe strony. Część osób odchodzi od tradycyjnych wizyt w kinie na rzecz sensu w domu na ekranie laptopa lub telewizora. Z drugiej strony, powstaje niezliczona ilość produktów, takich jak zabawki lub gry, które nadrabiają te straty. Ważnym aspektem konwergencji mediów, który pomaga studiom filmowym, jest często darmowa reklama w postaci treści tworzonych przez fanów na platformach typu YouTube, Instagram czy Tik Tok. Choć jedynie mała część filmów zwraca poniesione koszty, to bez nich nie dałoby się zarabiać z innych części rynku. Zmieniła się także rola kin, które z miejsc głównego obcowania z filmem stały się trampoliną dla hitów, które szybko trafiają na inne kanały rozpowszechniania. Widać to po zawrotnym tempie rozwoju portali streamingowych. Ich pionierem była firma Netflix, która wprowadziła usługę oglądania filmów w internecie w 2007 roku⁵. W ciągu prawie 20 lat powstałi jej liczni konkurenci, tacy jak m.in. Max, Amazon Prime Video czy Disney+. Platformy te nie stanowią już jedynie miejsc do oglądania powstałych gdzie indziej treści, a same stały się ważnym graczem w produkcji własnych seriali i filmów.

Jednym z najlepszych przykładów tego, jak działa współczesne kino, jest właśnie Marvel Studios. Dzięki innowacyjnemu podejściu do budowania franczyzy Marvel zdominował rynek filmów superbohaterskich, a także nakreślił kierunek rozwoju dla całej branży. W kolejnych częściach rozdziału omówiona zostanie historia studia oraz przemiany jakim uległo na przestrzeni lat.

1.2. Geneza założenia i przeistoczeń firmy

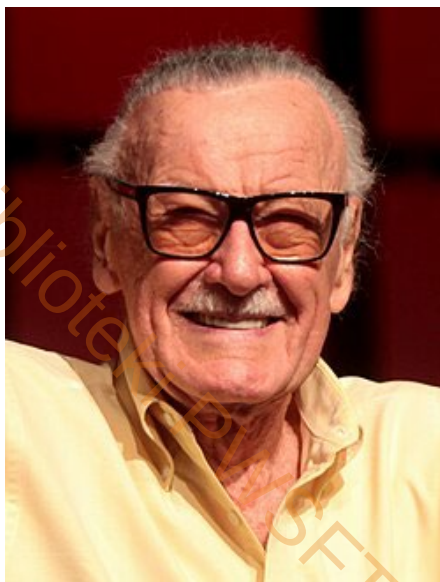
Aby zrozumieć, w jaki sposób Marvel stał się światową potęgą filmową, należy cofnąć się do początków kultowych superbohaterów. Kluczowym wydarzeniem w tej historii było założenie przez wydawcę Martina Goodmana firmy Timely Comics w roku 1939, która stała się prekursorem późniejszego Marvel Comics. Przez pierwsze lata wydawnictwo nie odnosiło większych sukcesów. Osobą, która odwróciła tę sytuację, był jej wieloletni pracownik Stan Lee (ilustracja nr. 1), który dostał od Martina Goodmana zadanie stworzenia komiksowej drużyny, mogącej konkurować z Ligą Sprawiedliwości wydawnictwa DC Comics. Pierwszymi bohaterami, których Lee wtedy stworzył we współpracy z rysownikiem

⁴ D. Johnson, *Cinematic Destiny: Marvel Studios and the Trade Stories of Industrial Convergence*, w: Cinema Journal nr. 52, Austin 2012, s. 1-4.

⁵ B. Lang, *Netflix's Origin Story: How the Streamer Killed Blockbuster Video, Snagged 'House of Cards' From HBO and Changed Hollywood Forever*, Variety, 20.03.2025; <https://variety.com/2025/film/news/netflix-history-killed-blockbuster-dominated-hollywood-1236342853/> [dostęp: 2.05.2025]

Jackiem Kirbym, była grupa znana pod nazwą Fantastyczna Czwórka. Po jej ogromnym sukcesie powstałi równie rozpoznawalni bohaterowie tacy, jak Hulk, Iron Man, drużyna X-Men oraz najbardziej znaczący superbohater w przyszłości wydawnictwa, czyli Spider-Man⁶. W 1968 roku Goodman podjął decyzję o odsprzedażu swoich wydawnictw włącznie z Marvelem firmie Perfect Film and Chemical Corporation, która to uczyniła spółkę Magazine Management Company głównym wydawnictwem. Perfect Film and Chemical Corporation wraz ze zmianą swojej nazwy w Cadence Industries przemianowało również Magazine Management, który było od tego momentu znane jako Marvel Comics Group⁷.

Ilustracja 1. Stan Lee



Źródło: Wikipedia; https://pl.wikipedia.org/wiki/Stan_Lee [dostęp: 13.05.2025]

Pierwszymi próbami Marvela w stronę produkcji audiowizualnych było otwarcie Marvel Productions, czyli małego studia, które wystartowało w 1980 roku w Los Angeles⁸. Tutaj także ważną rolę odegrał Stan Lee, współpracując z producentką Margaret Loesch, która była prezesem Marvel Productions⁹. Pomimo tego, że studio wyprodukowało kilka udanych dzieł na licencji innych firm, to te powstałe na podstawie historii o własnych bohaterach okazały się klapą. Jedną z najgłośniejszych porażek z tamtego okresu stał się

⁶ T. DeForest, *Marvel Comics*, Britannica Money, 16.01.2014; <https://www.britannica.com/money/Marvel-Comics> [dostęp: 17.02.2025]

⁷ G. Edwards, J. Robinson, D. Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 17-19.

⁸ D. Gilroy, *Marvel Grows Into \$100-Million Hulk*, Variety, 17.09.1986. s. 92.

⁹ L. Godfrey, *Loesch Steps Down From Crown*, Animation World Network, 10.10.2001; <https://www.awn.com/news/loesch-steps-down-crown> [dostęp: 17.02.2025]

film o niszowym bohaterze *Howard the Duck* wyprodukowany przez samego Georga Lucasa¹⁰.

Do kolejnego przejęcia podmiotów związanych z Marveliem doszło w 1986 roku. Ich właścicielem stało się wtedy New World Pictures¹¹. Okres ten nie potrwał jednak długo, bo już w 1989 New World sprzedał Marvel Entertainment Group znanemu z wykupowania firm znajdujących się w ciężkiej sytuacji miliarderowi Ronaldowi Perelmanowi. Warto jednak dodać, że Perelman wykupił jedynie Marvel Comics, a Marvel Productions pozostało w rękach New World Pictures, pod zmienioną nazwą New World Animations. Perelman w tym czasie dokonał kilku niefortunnych zakupów, wśród których wymienić można między innymi producenta kolekcjonerskich naklejek, kart i czasopism Panini. Pomimo tego, że nowy właściciel początkowo potroił wartość akcji Marvela, ostatecznie doprowadził do jego ogromnego zadłużenia i co za tym idzie bankructwa w 1996 roku. Planem Perelmana była próba restrukturyzacji firmy, a co za tym idzie, przynajmniej częściowego umorzenia długów. Niespodziewanie do walki o firmę dołączył inny przedsiębiorca Carl Icahn. W ramach procesu sądowego i batalii pomiędzy dwoma biznesmenami zwycięsko wyszedł właśnie ten drugi¹². Jeszcze przed zakończeniem się procesów sądowych związanych z bankructwem Marvela, Icahn dostał propozycję współpracy od właściciela firmy Toy Biz produkującej zabawki, Ike Perlmuttera. W 1990 roku Perlmutter zakupił wspomnianą firmę Toy Biz, z chęcią zwiększenia jej dochodów. W tym celu podjął współpracę z kolejnym, jak się okazało po latach, ważnym człowiekiem w historii studia, projektantem zabawek Avim Aradem. Jednym z największych osiągnięć tej dwójki było wypuszczenie serii zabawek na podstawie bohaterów grupy X-Men. Sukces figurek był tym bardziej spotęgowany dzięki wypuszczonemu przez Fox w 1992 roku serialowi *X-Men*, za który byli odpowiedzialni Stan Lee, Avi Arad oraz dawna prezes Marvel Productions Margaret Loesch. Perlmutter zauważył ogromny potencjał, jaki leży w Marvelu i zaoferował wtedy jeszcze rządzącemu Perelmanowi 46 procent firmy Toy Biz w zamian za licencję do wszystkich postaci studia. W trakcie batalii sądowej o władzę nad Marveliem właściciel firmy Toy Biz liczył na wygraną Perelmana, aby okazja na uzyskanie owej licencji nie przepadła. Niestety dla niego, tak właśnie się stało. Ichan wygrał sprawę i przystąpił do negocjacji z bankami, u których

¹⁰ T. Żaglewski, *Era Marvela: wokół ekonomicznej specyfiki funkcjonowania filmowego uniwersum Marvel Studios*, Panoptikum nr. 16, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2016, s. 196.

¹¹ J. P. Hicks, *Marvel Comic Book Unit Being Sold for \$82.5 Million*, The New York Times, 8.11.1988, s. 20; <https://www.nytimes.com/1988/11/08/business/the-media-business-marvel-comic-book-unit-being-sold-for-82.5-million.html> [dostęp: 17.02.2025]

¹² A. Bryant, *Pow! The Punches That Left Marvel Reeling*, The New York Times, 24.05.1998, s. 1; <https://www.nytimes.com/1998/05/24/business/pow-the-punches-that-left-marvel-reeling.html> [dostęp: 17.02.2025]

firma posiadała dług. Zawzięty Perlmutter nie odpuścił jednak intratnego w jego oczach interesu i rozpoczął walkę o Marvela. Pomimo wielu starań nie był on jednak dopuszczany do rozmów pomiędzy Icahnem a bankami. Ostateczną próbą kontaktu było przybycie Perlmuttera razem z Aradem na spotkanie negocjacyjne obydwu stron. Mimo że nie byli zaproszeni, otrzymali pozwolenie na wypowiedzenie się w sprawie. Do głosu doszedł wtedy Avi Arad, który w swoim przemówieniu próbował przekonać przedstawicieli banków, że oferta Icahna opiewająca na niecałe 400 milionów dolarów jest stawką zdecydowanie poniżej wartości firmy. Zdaniem Arada sama postać Spider-Mana i wszystkie prawa do niej były warte nawet miliard dolarów. Przypomnieli im również o dziesiątkach innych popularnych postaci, jakie stały za Marveliem. Firma Toy Biz nie mogła zaoferować więcej pieniędzy od Carla Icahna. Złożyli jednak propozycję w wysokości 130 milionów dolarów oraz 40 procent firmy, która powstanie w wyniku połączenia Marvela i Toy Bizu. Według bankierów ta oferta musiała być lepsza, gdyż w lipcu 1998 roku podjęto decyzję o oddaniu im Marvela. Tak powstało Marvel Enterprises, w którego skład wchodziło Marvel Studios, Toy Biz oraz Marvel Licensing i Publishing¹³.

1.3. Powstanie Marvel Studios oraz pierwsze produkcje

Ważnym wydarzeniem z początku lat 90. była współpraca pomiędzy Marveliem a firmą New World, w wyniku której powstało Marvel Films, w którego skład wchodziło Marvel Films Animation. Prezesem spółki został nie kto inny jak Avi Arad, który już wcześniej współtworzył seriale związane z Marveliem¹⁴. Podwójna rola, jaką Arad pełnił w firmie Toy Biz, jak i w Marvel Films sprawiała, iż zależało mu na udanych produkcjach, które jednocześnie pozwolą na zwiększenie ilości sprzedawanych zabawek tematycznych. W 1993 roku Arad doszedł do porozumienia ze studiem 20th Century Fox w celu wyprodukowania pełnoprawnego filmu o drużynie X-Men. Marvel Films Animation stworzyło też m.in. serial animowany na podstawie przygód Spider-Mana w 1994 roku¹⁵. Już w 1996 roku New World włącznie z Marvel Films został sprzedany, a w jego miejsce powstało znane już do dzisiaj pod tą samą nazwą Marvel Studios, którego prezesem został również Avi Arad¹⁶. Jednak już w 1998 roku za sprawą poprzednich rządów w firmie

¹³ G. Edwards, J. Robinson, D. Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 20-26, 30.

¹⁴ P. Nogłows, *Marvel's plan: Toys are most*, Variety, 22.04.1993; <https://variety.com/1993/film/news/marvel-s-plan-toys-are-most-106153/> [dostęp: 2.05.2025]

¹⁵ S. Knight, *Web of Impact: The Lasting Legacy of 'Spider-Man: The Animated Series'*, Medium, 21.11.2024; <https://medium.com/@ShamariKnight/web-of-impact-the-lasting-legacy-of-spider-man-the-animated-series-816fe7eb0b70> [dostęp: 2.05.2025]

¹⁶ G. Edwards, J. Robinson, D. Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 30-31.

Ronalda Perelmana i Carla Icahna Marvel zbankrutował. Sytuacja nie była jednak tak dramatyczna - dzięki umiejętnościom Arada. Przyjął on taktykę, polegającą na udzielaniu licencji innym firmom na postaci, których Marvel był właścicielem. Jednym z takich bohaterów był Iron Man. Pierwszym filmem, który powstał na licencji Marvela po połączeniu z Toy Biz w 1998 roku, był *Blade*¹⁷. Film pomimo dobrego przyjęcia przez fanów, nie pozwolił na dużą sprzedaż zabawek z nim związanych ze względu na nieprzeznaczony dla dzieci charakter filmu. Jego sukces umocnił jednak pozycję Arada, który mógł wrócić do pomysłu stworzenia filmu o jego ukochanej postaci, którą był Spider-Man. W planach było powstanie ogromnego filmu, w którym rolę człowieka-pająka miał zagrać młody Leonardo DiCaprio, a reżyserem zostać miał sam James Cameron. Niestety, ze względu na zawirowania dotyczące praw do tej postaci Cameron, który uwielbiał Spider-Mana, po czasie zwrócił swoją uwagę na film *Titanic*¹⁸. Prawa do postaci człowieka - pająka przebyły pod koniec XX wieku bardzo długą drogę, ostatecznie trafiając w ręce firmy Sony. Marvel ze względu na bankructwo krytycznie potrzebował pieniędzy, oferując japońskiej korporacji większość swoich postaci. Sony wybrało z nich jedynie Spider-Mana. Zachowanie innych bohaterów okazało się dla Marvela zbawiennym po wielu latach¹⁹. W czasie dyskusji o Spider-Manie studio 20th Century Fox w końcu rozpoczęło realizację pierwszego pełnometrażowego filmu o grupie X-Men. Za produkcję odpowiedzialna była Lauren Schuler Donner, której asystentem został mało znany w branży Kevin Feige (ilustracja nr. 2). Był to pełen pasji do filmu student amerykańskiej szkoły filmowej, którego marzeniem było tworzyć blockbustery podobne do tych, na których sam się wychował²⁰. Szybko stał się również ekspertem od świata komiksów. W momencie, kiedy reżyser filmu Bryan Singer zabronił czerpania inspiracji z historii rysunkowych, Feige po kryjomu opowiadał aktorom o pochodzeniu odgrywanych przez nich postaci²¹. To w głównej mierze dzięki niemu *X-Men* z 2000 roku stał się ogromnym hitem, a Fox szybko zabrało się za

¹⁷ B. Murawski, *Marvel kręci filmy. Shared universe jako nowy trend w kinie hollywoodzkim*, Ars Educandi nr. 12, Gdańsk 2015, s. 34.

¹⁸ P. Guz, *James Cameron kontra kino superbohaterkie. Twórca Avatara miał nakręcić Spider-Mana z Leonardo DiCaprio*, naEKRANIE, 20.01.2023; <https://naekranie.pl/artykuly/james-cameron-kontra-kino-superbohaterkie-anulowany-spider-man> [dostęp: 18.02.2025]

¹⁹ A. Behbakht, *Sony's \$15M Mistake That Created The MCU: How They Almost Got All Marvel Rights*, Screen Rant, 30.08.2023; <https://screenrant.com/sony-marvel-rights-mcu-impossible-15-million-mistake/> [Dostęp: 18.02.2025]

²⁰ M. Garrahan, *Kevin Feige: the movie nut who transformed Marvel*, Financial Times; <https://www.ft.com/content/b2db3a84-5ec3-11e4-be0b-00144feabdc0> [dostęp: 18.02.2025]

²¹ K. Buchanan, *Ryan Reynolds and Hugh Jackman on the Perks and Pitfalls of Playing Superheroes*, The New York Times, 15.07.2024; <https://www.nytimes.com/2024/07/15/movies/ryan-reynolds-hugh-jackman-deadpool-wolverine.html> [dostęp: 18.02.2025]

kontynuację. Talent Kevina został dostrzeżony przez Aviego Arada, który zaoferował mu pracę w Marvel Studios²².

Ilustracja 2. Kevin Feige – prezes Marvel Studios



Źródło: Wikipedia; https://en.wikipedia.org/wiki/Kevin_Feige [dostęp: 13.05.2025]

W czasie tych wydarzeń doszło także do ugody pomiędzy Marvelem a Sony, które rozpoczęło poszukiwanie reżysera do filmu o Spider-Manie, odrzucając scenariusz napisany przez Jamesa Camerona. Z wielu kandydatów wybrany został mało znany wtedy Sam Raimi, natomiast w główną rolę wcielił się Tobey Maguire. Film miał premierę w maju 2002 roku i okazał się czymś, o czym Perlmutter i Arad mogli jedynie marzyć. Jako pierwsza produkcja w historii zarobił 100 milionów dolarów w weekend otwarcia, co pokazało, jak wielką popularnością cieszył się Spider-Man. Marvel zarobił na filmie jedyne około 30 milionów dolarów, podczas gdy Sony zgarnęło około 200 milionów. Niemniej pozwoliło to Perlmutterowi na spłatę zadłużenia firmy, a dodatkowym sukcesem była ogromna sprzedaż zabawek z człowiekiem-pająkiem²³.

W 2003 roku do historii Marvel Studios dołączył David Maisel - producent, który wyszedł z pomysłem, aby przemienić Marvel Studios w prawdziwą wytwórnię tworzącą własne filmy. Według niego Marvel z firmy zarabiającej miliony mógł stać się firmą zarabiającą miliardy dolarów. Wizja Maisela była zupełnie przeciwna temu, jak Avi Arad

²² D. Leonard, *The Pow! Bang! Bam! Plan to Save Marvel, Starring B-List Heroes*, Bloomberg, 4.04.2014; <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-03/kevin-feige-marvels-superhero-at-running-movie-franchises> [dostęp: 18.02.2025]

²³ G. Edwards, J. Robinson, D. Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 42, 45-46.

zarządzał studiem przez ostatnie lata, czyli udzielania licencji na produkcję filmów innym podmiotom. Pomimo że przynosiła zyski, taktyka Arada zapewniała Marvelowi jedynie procent realnych dochodów, jakie można było czerpać z filmów. Różnice poglądów sprawiły, że relacje Maisela i Arada nie należały do najlepszych. Tak czy inaczej, Marvel, aby myśleć o tworzeniu filmów, potrzebował źródła finansowania. Pierwszą okazją do uzyskania pieniędzy była umowa z wytwórnią Lionsgate, która przekazała Marvelowi środki na produkcję filmów. Nadwyżka z zarobków miała być później podzielona równo pomiędzy obie strony. Na tej podstawie w latach 2006-2011 ukazała się seria filmów animowanych opowiadająca o postaciach znanych z komiksów Marvela. Drugim sukcesem Maisela było uzyskanie miliona dolarów za prawa do produkcji filmu o przygodach agentki Jessiki Jones dla amerykańskiej telewizji ABC. Ostatecznie film nie powstał, natomiast pieniądze pozostały. Na fali udanych przedsięwzięć zarząd Marvela wraz z Perlmutterem zatwierdzili wdrożenie planu na firmę Maisela. Tym samym Arad dostał zakaz na udzielanie jakichkolwiek licencji innym studiom. Marvel posiadał pełnie praw do postaci, które nie cieszyły się wtedy ogromną popularnością, takich jak Kapitan Ameryka, Nick Fury czy Ant-Man. W 2005 roku doszło do rozmowy Perlmuttera i Maisela z przedstawicielami banku Merrill Lynch. Udało im się przekonać bankowców do wsparcia rozwoju studia. Bank przekazał Marvelowi 525 milionów dolarów na produkcję pierwszych filmów, jednocześnie w przypadku porażki studia, zakładając przejęcie praw do wielu bohaterów z wyjątkiem Fantastycznej Czwórki, X-Menów i Spider-Mana, których utraty nie można było ryzykować. Dodatkowo Maisel uzyskał porozumienie ze studiem Paramount, które miało odpowiadać za dystrybucję i marketing sześciu pierwszych filmów studia²⁴.

Kolejną ważną decyzją był wybór, które postaci powinny otrzymać film jako pierwsze. Padło na mało znanego wówczas Iron Mana, do którego prawa wróciły do Marvela od studia New Line, a także Hulka. Z pracy w studiu postanowił zrezygnować Avi Arad. Niemniej był on obecny podczas finalizowania spraw dotyczących obu filmów i znajduje się w napisach końcowych jako producent. Po jego odejściu Perlmutter podpisał umowę z firmą Hasbro, które zajęło się produkcją zabawek dla Marvela. Największy wpływ na powstające projekty miał Kevin Feige. To właśnie on wybrał reżysera do pierwszego z nich. Został nim Jon Favreau. Do roli Iron Mana typowano Toma Cruisa lub Johnnego Deppa. Marvel Studios nie było jednak stać na aktorów z najwyższej półki. Ostateczny wybór padł na utalentowanego aktora z dość kłopotliwą renomą w tamtym czasie, czyli Roberta

²⁴ *Ibidem*, s. 69-79.

Downeya Jr., który wpasował się idealnie do roli geniusza milionera z wybujałym ego. Favreau postawił w filmie na umiejętności Downeya oraz na jego poczucie humoru, które odróżniało go od komiksowego oryginału²⁵. Produkcja borykała się także z kilkoma problemami takimi jak ciągłe przepisywanie scenariusza, niewygodna zbroja głównego bohatera czy wymuszona współpraca z Pentagonem wynikająca z użycia sprzętu wojskowego w filmie²⁶. Pomimo tego wszystkiego *Iron Man* miał premierę w maju 2008 roku. W weekend otwarcia zarobił około 100 milionów dolarów. Było to niebywałe osiągnięcie jak na postać, której wcześniej wiele osób nie znało. Film ten zapoczątkował także zwyczaj, który trwa w filmach Marvel Studios aż do dzisiaj i jest ich znakiem rozpoznawczym. Mowa o scenach po napisach. Ta konkretna wprowadzała do świata Iron Mana postać agenta Nicka Furego odgrywaną przez Samuela L. Jacksona i dawała fanom podpowiedź o możliwych planach rozwoju uniwersum²⁷.

Hulk był w tamtym momencie drugą najbardziej popularną postacią Marvela, zaraz po Spider-Manie. Był to efekt serialu emitowanego w stacji CBS na przełomie lat 70. i 80., trzech filmów telewizyjnych z końcówki lat 80. oraz najnowszego wówczas filmu z 2003 roku wydanego przez Universal Studios. I to właśnie do tego studia należały prawa do Hulka. Jednak dość szybko oba studia doszły do porozumienia, w ramach którego Marvel odzyska możliwość tworzenia filmów z Hulkiem, jednak pod warunkiem, że gdy w tytule pada jego nazwa, to dystrybutorem filmu zostaje Universal. W skrócie: Hulk mógł uczestniczyć w filmach jako część większej drużyny bez problemów, a solowe filmy oznaczały dla Marvela współpracę z innym studiem. Universal nie zdawał sobie sprawy, jakie plany Marvel Studios miało do postaci na przyszłe lata, oraz że nazwa bohatera nie musi padać w tytule, aby ten stawał się ważną częścią filmu. Niemniej pierwszy film *Niesamowity Hulk* nie wyłamywał się jeszcze ze wspomnianej zasady. Reżyserem projektu został Louis Leterrier, który w roli Hulka chciał obsadzić Marka Ruffalo. Jednak w tamtym momencie Marvel postawił na aktora, który miał zbudować większe zainteresowanie produkcją, czyli Edwarda Nortona, znanego m.in. z hitu *Fight Club*. Jego pierwszym warunkiem była możliwość dokonywania poprawek w scenariuszu. Odegranie roli zielonego olbrzyma wymagało użycia dużej ilości efektów specjalnych, co nie podołało się

²⁵ J. Robinson, D. Gonzales, G. Edwards, How Iron Man Changed Everything for Marvel, Time, 24.10.2024; <https://time.com/6321494/iron-man-movie-mcu-book/> [dostęp 3.05.2025]

²⁶ E. Lamb, Marvel and the Military Industrial Complex: Phase One, Medium, 25.05.2021; <https://evielamb99.medium.com/marvel-and-the-military-industrial-complex-phase-one-84cd11a58183> [dostęp: 3.05.2025]

²⁷ E. Dockterman, Breaking Down Every Single Marvel Post-Credits Scene, Time, 29.03.2019; <https://time.com/5516692/marvel-post-credit-scenes-breakdown/> [dostęp: 2.05.2025]

Nortonowi. Próbował on dodać do scenariusza jak najwięcej scen z Bruce'em Bannerem, czyli Hulkiem w ludzkiej formie. Ostatecznie film miał premierę również w 2008 roku, zdobywając uznanie fanów. Scena po napisach zawierała alter ego Iron Mana, czyli Tonego Starka, co ukazywało połączenie pomiędzy kolejnymi produkcjami studia. Pomimo sukcesu filmu Edward Norton nie zagrał już więcej Hulka, co było związane z problemami we współpracy z producentami podczas tworzenia pierwszego filmu²⁸.

1.4. Rozwój filmowego uniwersum Marvela po wykupieniu przez Disneya

Po niezwykle udanym początku wszyscy w Marvelu wiedzieli, że kolejne filmy muszą dorównywać poziomem do pierwszych produkcji. Za przemyślenie tego, co dalej, zabrali się Kevin Feige, Craig Kyle (odpowiedzialny za produkcje animowane), Stephen Broussard (asystent Feigego), oraz Jeremy Latcham (asystent Davida Maisela). Analizując sytuację, doszli oni do wniosku, że następnymi trzema filmami powinny być kolejno, kontynuacja przygód Iron Mana oraz produkcje wprowadzające do uniwersum Thora i Kapitana Amerykę. Pomiedzy sobą rozmawiali już także o pierwszym filmie z drużyną Avengers oraz o przyszłości studia²⁹.

Zdjęcia do następnego filmu o Tony'ku Starku rozpoczęły się w kwietniu 2009 roku. Do obsady dołączyła Scarlett Johansson, wcielając się w rolę Czarnej Wdowy. Sukces pierwszej części powiększył nie tylko gażę Roberta Downeya Jr., ale także jego wolność co do własnych pomysłów na planie. Premiera filmu miała miejsce rok po rozpoczęciu zdjęć w kwietniu 2010 roku. Kontynuacja poradziła sobie lepiej od oryginału, zarabiając o kilkadziesiąt milionów dolarów więcej. Ta część *Iron Mana* była jednocześnie ostatnim filmem wyreżyserowanym przez Jona Favreau dla Marvel Studios. Pozostał on związany z uniwersum, odgrywając dalej rolę Happiego Hogana, czyli ochroniarza Tonego Starka³⁰. W momencie, gdy proces powstawania *Iron Man 2* dobiegał ku końcowi, trwały prace nad filmami *Thor* w reż. Kennetha Branagha oraz *Kapitan Ameryka: Pierwsze starcie* w reż. Joe Johnstona. Okres pomiędzy trzecim a kolejnymi filami trwał ponad rok.

Odbiegając delikatnie od historii Marvel Studios, w 2006 roku korporacja The Walt Disney Company zakupiła wytwórnię filmów animowanych Pixar Animation Studio za

²⁸ B. Howard, Why Edward Norton Was Recast As Hulk In The MCU And Why Mark Ruffalo Replaced Him, Screen Rant, 25.12.2024; <https://screenrant.com/mcu-hulk-edward-norton-recast-mark-ruffalo/> [dostęp: 3.05.2025]

²⁹ G. Edwards, Joanna Robinson, Dave Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 116-121.

³⁰ J. Cerilli, *Iron Man 2 wraps on schedule*, Wayback Machine, 18.07.2025; https://web.archive.org/web/20150925153403/http://marvel.com/news/movies/8859/iron_man_2_wraps_on_schedule [dostęp 2.05.2025]

około 7 miliardów dolarów³¹. Już dwa lata później w 2008 roku na rozmowę z Bobem Igerem, czyli prezesa Disneya umówił się nie kto inny, jak David Maisel, informując go o debiucie filmu *Iron Man* i proponując przesunięcie premiery *Opowieści z Narni: Księżę Kaspian*. Iger nie przejął się tym, co usłyszał. Ścieżki dwóch panów złączyły się ponownie w 2009 roku w zupełnie innej sprawie. Disney z Bobem Igerem wiedzieli, że młodzi mężczyźni stanowili zaledwie mały procent widowni ich filmów. To spotkanie dotyczyło właśnie tego, co obie firmy mają sobie do zaoferowania. Marvel mógł zyskać na współpracy z Disneyem narzędzia marketingowe odpowiednie dla swoich nowych filmów. Jakiś czas później doszło także do spotkania Igera z Perlmutterem, gdyż to on musiał zgodzić się na ewentualne przejęcie Marvela przez inną firmę. Prezes Disneya używając argumentu Pixara, który po przejęciu zachował swoją osobowość, próbował wytłumaczyć Perlmutterowi, co spotkałoby jego firmę, gdyby ją odsprzedał. Wszystko to doprowadziło do podjęcia odważnej decyzji. Doszło do porozumienia, w którym Disney zgodził się zapłacić około 50 dolarów za każdą akcję Marvela. Co za tym idzie, transakcja opiewała na kwotę ponad 4 miliardów dolarów. Wraz ze sprzedażą z firmy odszedł David Maisel, który wykonał cel, jaki miał wobec studia. Kevin Feige również spotkał się z Bobem Igerem i przedstawił mu swoje plany na rozbudowę filmowego uniwersum. Ostatecznie do zakupu Marvela doszło 31 sierpnia 2009 roku. Studio po zaledwie dwóch filmach spłaciło dług w banku Merrill Lynch. Pozostawała jeszcze sprawa umowy dystrybucyjnej ze studiem Paramount, która powinna obowiązywać przez kolejne 4 filmy. Ostatecznie Paramount zgodził się na przyjęcie 115 milionów dolarów od Disneya za zerwanie umowy. W taki sposób doszło do przejęcia Marvel Studios przez Disney. Fani komiksowego świata bali się, że doprowadzi ona do pogorszenia jakości filmów studia, jednak Kevin Feige wierzył w słuszność tego co się wydarzyło i uważał Disneya za część swojej filmowej rodziny³².

³¹ L. M. Holson, *Disney Agrees to Acquire Pixar in a \$7.4 Billion Deal*, The New York Times, 25.01.2006; <https://www.nytimes.com/2006/01/25/business/disney-agrees-to-acquire-pixar-in-a-74-billion-deal.html> [dostęp: 2.05.2025]

³² G. Edwards, J. Robinson, D. Gonzales, *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024, s. 136-146.

2. Złote lata Marvel Studios

2.1. I i II faza Sagi Nieskończoności

Już na etapie planowania pierwszych filmów Kevin Feige wiedział, że chce stworzyć coś większego niż zaledwie kilka udanych produkcji. Pomysłem było połączenie przygód paru bohaterów, a następnie pokazanie ich wszystkich w jednym, wielkim filmie. Wszystko szło po myśli Feigego i w 2012 roku ukazała się pierwsza odsłona *Avengers*. W filmie zobaczyć można było postaci z pięciu pierwszych produkcji studia, takich jak *Iron Man*, *Niesamowity Hulk*, *Kapitan Ameryka* i *Thor* oraz dwie, które nie otrzymał jeszcze wtedy własnych filmów, czyli *Black Widow* i *Hawkeye*. Grupa bohaterów przedstawiona jest na ilustracji nr. 3. Film przez wiele lat utrzymywał się na szczycie listy najbardziej dochodowych produkcji filmowych, zarabiając ponad 1,5 miliarda dolarów, przy kosztach produkcji na poziomie niecałych 250 milionów³³. *Avengers* stanowiło dla Marvela pewnego rodzaju podsumowanie części historii, a w dzisiejszej nomenklaturze studia oraz fanów filmy, aż do *Avengers* włącznie, nazywane są pierwszą fazą rozwijającej się dalej sagi MCU (Marvel Cinematic Universe – Filmowe Uniwersum Marvela). Pod koniec filmu w scenie po napisach widzowie mogli zobaczyć po raz pierwszy na ekranie głównego antagonistę pierwszej sagi, czyli Thanosa.

Ilustracja 3. Kadr z filmu *Avengers* z 2012 roku przedstawiający tytułową grupę superbohaterów podczas walki o Nowy York



Źródło: Marvel Studios – *Avengers* (2012) [dostęp: 13.05.2025]

Początek fazy drugiej nie wprowadził wielu nowych postaci. Miało to na celu umocnienie pozycji tych bohaterów, którzy przez następne lata stanowili trzon dla całego

³³ *The Avengers*, Box Office Mojo; https://www.boxofficemojo.com/title/tt0848228/?ref=bo_gr_ti [dostęp: 14.05.2025]

uniwersum. Pierwsze trzy filmy to *Iron Man 3*, *Thor: Mroczny Świat* oraz *Kapitan Ameryka: Zimowy Żołnierz*. Studio narzuciło sobie wyższe niż dotychczas tempo, wydając po minimum dwie produkcje rocznie³⁴. W 2014 roku do kin wszedł film wprowadzający całą grupę nowych bohaterów, czyli *Strażnicy Galaktyki*. Miał on zdecydowanie lżejszy i bardziej humorystyczny charakter niż pozostałe³⁵. Produkcja okazała się kolejnym hitem. Nie tylko zarobiła kilkakrotnie więcej niż kosztowała (koszt 170 milionów dolarów, a przychód 770 milionów³⁶), ale zaskarbiła sobie także serca fanów, którzy pokochali nowych bohaterów i czekali na kolejne filmy z ich udziałem.

Od 2013 roku studio rozpoczęło także przygodę z serialami. *Agenci T.A.R.C.Z.Y.*, ukazali się wtedy na ABC. Następnie w 2015 roku do katalogu produkcji Marvela weszły kolejne dwa serie. Pierwszym z nich był *Agentka Carter*, rozwijający historię tytułowej agentki Peggy Carter, którą fani widzieli już w filmie o Kapitanie Ameryce. Wzbogacił on historyczne tło uniwersum ze względu na wydarzenia mające miejsce w XX wieku zaraz po II wojnie światowej. Drugim natomiast był *Daredevil*, wprowadzający do uniwersum postać Matta Murdocka, niewidomego prawnika, który walczył o sprawiedliwość nie tylko na sali sądowej, ale także siłą fizyczną w swoim czerwonym kostiumie. Wprowadził on do świata Marvela bardziej brutalny i mroczniejszy klimat. Oba serie powstały na długo przed wprowadzeniem platformy streamingowej Disney+. Pierwszy z nich emitowany był w telewizji ABC, a drugi na platformie Netflix, z którą Marvel współpracował również przy kilku kolejnych produkcjach³⁷.

Zaledwie trzy lata po premierze pierwszej odsłony serii *Avengers*, 1 maja 2015 roku w kinach ukazała się jego kontynuacja. Film *Avengers: Czas Ultrona* oprócz zaprezentowania dobrze już znanych postaci z pierwszej i drugiej fazy MCU wprowadził kolejne ważne postaci, czyli Visiona i Scarlet Witch, które po latach otrzymały swój własny serial oraz stały się jednymi z kluczowych postaci w serii. Druga część największego blockbustera studia paradoksalnie nie dała rady pokonać pod względem finansowym poprzednika. Film zarobił niecałe 1,4 miliarda dolarów. Jest to świetny wynik w przypadku

³⁴ I. Sandwell, C. Longridge, *Marvel's 'Phases' explained: What is Phase 5? What happened in Phase 3?*, Digital Spy, 1.05.2025; <https://www.digitalspy.com/movies/a871567/marvel-phase-4-3-2-1-mcu/> [dostęp: 13.05.2025]

³⁵ S. Foundas, *Film Review: 'Guardians of the Galaxy'*, Variety, 24.07.2014, <https://variety.com/2014/film/reviews/film-review-guardians-of-the-galaxy-1201267373/> [dostęp: 13.05.2014]

³⁶ *Box Office History for Marvel Cinematic Universe Movies*, The Numbers; https://www.the-numbers.com/movies/franchise/Marvel-Cinematic-Universe#tab=summary&franchise_movies_overview=od5 [dostęp: 13.05.2025]

³⁷ M. Graser, *Why Disney Chose to Put Marvel's New TV Shows on Netflix*, Variety, 7.11.2013; <https://variety.com/2013/digital/news/why-disney-chose-to-put-marvels-new-tv-shows-on-netflix-1200805867/> [dostęp: 13.05.2025]

pomniejszych filmów studia, jednak flagowy film angażujący wszystkie najważniejsze postaci powinien zarobić więcej³⁸. Po tej części serii *Avengers* również nie mógł obyć się bez sceny po napisach. Podobnie jak w pierwszej części serii jej bohaterem był tytan Thanos, który jak można łatwo ze sceny wywnioskować, bierze sprawy w swoje ręce i niedługo sam zmierzy się z drużyną superbohaterów.

Nie był to jednak ostatni film w drugiej fazie. Wlicza się do niej także film *Ant-Man* oraz drugi serial Marvela wydany na Netflix, czyli *Jessica Jones*. Druga faza MCU pokazała, że Marvel potrafi nie tylko kontynuować sukces, ale także wprowadzać nowe postaci i eksperymentować z formą. Pomimo pewnych problemów, studio przygotowało solidny fundament pod największe sukcesy, które miały nadejść trzeciej fazie.

2.2. Faza III – rekordowe wyniki i globalna dominacja

Kolejna faza sagi okazała się najbardziej efektowna ze wszystkich. Filmy z tego etapu wprowadzały do serii dużo nowego, wpływając nie tylko na historię franczyzy, ale całej kinematografii. Pierwszym filmem Marvela w roku 2016 i zarazem pierwszym w trzeciej fazie był *Kapitan Ameryka: Wojna bohaterów*. Była to produkcja wyjątkowa w porównaniu do innych. Pomimo tego, że w tytule widzimy zaledwie jedną postać, to jak wskazuje podtytuł, film opowiada o konflikcie niegdyś zaprzyjaźnionych superbohaterów. Początek trzeciej fazy od samego wstępu budował duże napięcie i oczekiwania co do przyszłości serii. Popularność oraz wyniki finansowe pierwszego filmu na poziomie zbliżonym do największych blockbustów studia pokazywały, że fani są żywo zainteresowani opowiadaną historią i chcą jej więcej. W 2016 roku do kin trafił także film wprowadzający postać Doktora Stephen’a Strange’a. Neurochirurg, który po ciężkim wypadku znalazł nową drogę życia w postaci sztuk magicznych, na przestrzeni lat stał się bardzo ważną postacią w świecie MCU³⁹.

Od tamtego momentu Marvel przyspieszył także tempo wydawania swoich produkcji, zarówno filmów, jak i seriali. Wcześniej były to maksymalnie dwa filmy na rok. W 2017 fani doczekali się natomiast trzech filmów i kilku seriali. Najważniejszym dziełem tamtego roku była pierwsza część *Spider-Mana*, którego losy zostały wplątane w ogromny świat uniwersum Marvela. Było to wielkie wydarzenie z dwóch powodów. Wracając do historii studia, człowiek-pająk jest najpopularniejszą i najcenniejszą postacią w dorobku

³⁸ T. Żaglewski, *Era Marvela: wokół ekonomicznej specyfiki funkcjonowania filmowego uniwersum Marvel Studios*, Uniwersytet Gdański, w: *Panoptikum* nr. 16, Gdańsk 2016, str. 193.

³⁹ J. Fujikawa, *The Essential Marvel Cinematic Universe Guide: Phase Three*, Marvel, 27.04.2018; <https://www.marvel.com/articles/movies/the-essential-marvel-cinematic-universe-guide-phase-three> [dostęp: 13.05.2025]

Marvela i od kilkadziesiąt lat stał się często kartą przetargową w różnego rodzaju umowach. Z drugiej strony odnosząc się do informacji z pierwszego rozdziału, Spider-Man nie należał już w pełni do Marvel Studios. Z tego powodu firmą, która dała zgodę na użycie tej postaci w MCU oraz współautorem produkcji poruszających wątek tej postaci jest Sony. Także w kolejnych filmach sygnowanych logiem Spider-Mana Sony jest widoczne w napisach końcowych⁴⁰.

Zaraz przed kulminacyjnym okresem dla Marvela filmem, który bardzo mocno wybrzmiał w środowisku fanów, była *Czarna Pantera*. Produkcja ważna w historii studia, ale i ogólnego przemysłu filmów superbohaterskich. Był to pierwszy film Marvel Studios z czarnoskórym reżyserem oraz obsadą złożoną głównie z czarnoskórych aktorów. Poruszał on ważne tematy dotyczące tożsamości rasowej oraz innych problemów społecznych. Po części z tych powodów jak dotąd jest on jednym z najbardziej udanych pod względem finansowym filmów, dorównując do *Avengers*, czyli ponad 1,3 miliarda dolarów⁴¹.

Kwiecień 2018 roku to początek najważniejszych 12 miesięcy w historii studia. Właśnie wtedy do kin weszła długo zapowiadana i wyczekiwana nie tylko przez fanów trzecia część serii, *Avengers: Wojna bez granic*. Film był efektem 10 lat budowania przez studio swojego świata. Po raz pierwszy w jednym filmie zebrały się niemal wszystkie główne postaci, które zjednoczyły się w celu walki z wcześniej już zapowiadany wrogiem, Thanosem. Głównym wątkiem fabularnym było zebranie przez przeciwnika wszystkich tzw. kamieni nieskończoności, które umożliwiłyby mu sfinalizowanie jego wielkiego planu, czyli wymazaniu połowy istnień we wszechświecie. Był to film wyjątkowy także z innego powodu. Otóż bohaterowie po raz pierwszy w historii studia przegrali. Thanos dokonał tego, czego chciał, widzowie zostali pozostawieni w ogromnym zdziwieniu, a połowa bohaterów została wymazana z rzeczywistości. Produkcja ta do dzisiaj zarobiła ponad 2 miliardy dolarów. Oprócz tego stała się kulturowym fenomenem, będąc na ustach ogromnej rzeszy fanów i osób, które wcześniej nie oglądały filmów Marvela⁴².

Jednak wszystko to było jedynie początkiem, gdyż równo rok później w kwietniu 2019 roku wyszła jego kontynuacja *Avengers: Koniec gry*, którego plakat przedstawia

⁴⁰ D. Russo, *Sony has big plans for Spider-Man cinematic universe, but a key hero is unavailable: Spidey*, CNBC, 24.03.2019; <https://www.cnbc.com/2019/03/24/sonys-plan-for-spider-man-cinematic-universe-lacks-a-hero-spidey.html> [dostęp: 13.05.2025]

⁴¹ A. Abad-Santos, *2018 belonged to Black Panther. And it could change Marvel's future.*, Vox, 11.12.2018; <https://www.vox.com/culture/2018/12/11/18119694/black-panther-success-2018-marvel> [dostęp: 13.05.2025]

⁴² Y. Chokrane, *Avengers: Infinity War—A Movie 10 Years in the Making*, The Specator; <https://stusyspec.com/article/avengers-infinity-war-a-movie-10-years-in-the-making> [dostęp: 13.05.2025]

ilustracja nr. 4. Trzygodzinny film z powrotem zebrał większość postaci, które wystąpiły w poprzedniej części. Bohaterowie po przegranej przez lata nie potrafili poradzić sobie z klęską, ale wraz z nową nadzieją na przywrócenie normalności, jeszcze raz stają naprzeciw wroga. Jak można się domyślać, udaje im się ostatecznie wygrać i przywrócić stary porządek. Zakończenie *Avengers: Koniec gry* stanowi podsumowanie wielu wątków i pożegnanie z postaciami, które towarzyszyły widzom w kinach od 2008 roku. Iron Man poświęca swoje życie w celu ostatecznego pokonania przeciwnika, a Kapitan Ameryka przekazuje swoją rolę i ikoniczną tarczę przyjacielowi. Było to symboliczne domknięcie całych 11 lat produkcji Marvel Studios, które osadziło się w popkulturze aż do dzisiaj. Przez pewien okres był to także najlepiej zarabiający film w historii kinematografii, zgarniając niecałe 3 miliardy dolarów. Został on wyprzedzony jedynie przez *Avatara* Jamesa Camerona⁴³.

Ilustracja 4. Polski plakat filmu *Avengers: Koniec gry*



Źródło: Filmweb; <https://www.filmweb.pl/film/Avengers%3A+Koniec+gry-2019-790542/posters> [13.05.2025]

Ostatnim filmem Marvela w 2019 roku i jednocześnie ostatnim, który zaliczany jest do fazy trzeciej, był *Spider-Man: Daleko od domu*. Był to koniec tzw. sagi nieskończoności

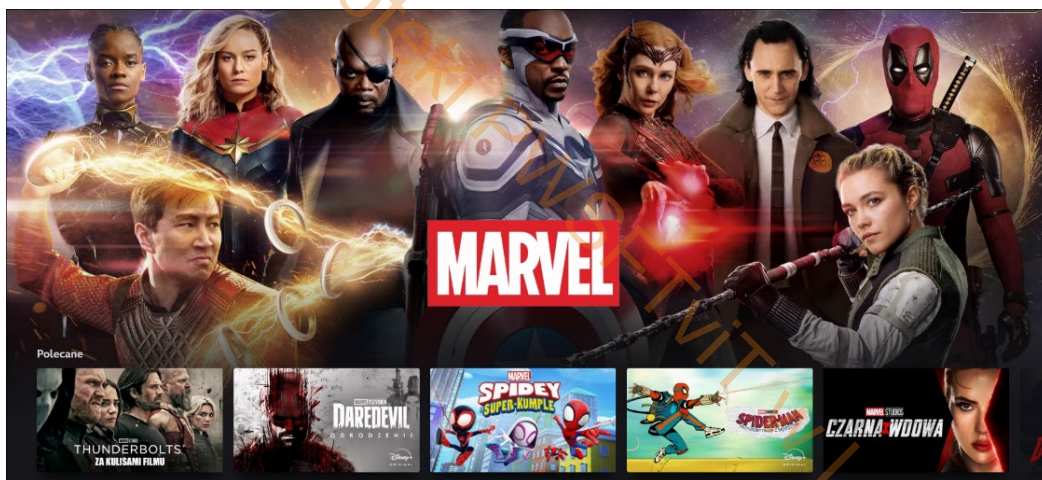
⁴³ N. Rice, *Marvel Reacts to 'Avatar' Beating 'Avengers: Endgame' for Highest-Grossing Film: 'We Love You 3000'*, People, 13.03.2021; <https://people.com/movies/marvel-reacts-to-avatar-beating-avengers-endgame-for-highest-grossing-film/> [dostęp: 13.05.2025]

(nazwa pochodzi od wspomnianych wcześniej kamieni nieskończoności zbieranych przez głównego antagonistę serii), w której skład wchodzi łącznie 23 filmy⁴⁴.

2.3. Wpływ platformy Disney+ na funkcjonowanie studia

Jak wspominałem na początku pierwszego rozdziału, pionierem platform streamingowych był Netflix. Firma w 2007 roku przeszła ewolucję i oprócz dostarczania płyt DVD z filmami rozpoczęła ich streaming w internecie. Już kilka lat później skupiła się jedynie na wirtualnej części działalności, co pokazuje, jak opłacalna była to decyzja⁴⁵. Innymi pierwszymi platformami, które powstały w tamtym czasie były m.in. Hulu – 2008 rok i Amazon Prime Video – 2011 rok. W okresie największej popularności Marvela do grona platform streamingowych dołączył także jego właściciel, czyli Disney. Platforma Disney+ ruszyła w Stanach Zjednoczonych 12 listopada 2019 roku. W Polsce natomiast trzeba było na nią czekać aż do 14 czerwca 2022 roku⁴⁶. Ilustracja 5 przedstawia część platformy poświęconą właśnie Marvelowi.

Ilustracja 5. Część zakładki Marvela na stronie Disney+



Źródło: Disney+ [dostęp: 13.05.2025]

Od samego początku strona była projektowana jako narzędzie łączące różne marki należące do Disneya, w tym Marvela, Pixara, Star Wars, National Geographic oraz własne animacje.

⁴⁴ M. Sansare, *The best order to watch all 23 movies from Marvel's Infinity Saga*, Vogue India, 4.05.2021; <https://www.vogue.in/culture-and-living/content/marvel-movies-infinity-saga-the-best-order-to-watch-all-23-films> [dostęp: 13.05.2025]

⁴⁵ I. Veles, *Historia Netflix: jak wypożyczalnia DVD stała się królem streamingu?*, Laba – międzynarodowa szkoła biznesu, 29.06.2023; <https://l-a-b-a.pl/blog/381-historia-netflixa-jak-wypożyczalnia-dvd-stala-sie-krolem-streamingu> [dostęp: 13.05.2025]

⁴⁶ *Disney+ Sets Dates For Summer 2022 Launches*, Disney Plus; <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-sets-dates-for-summer-2022-launches> [dostęp: 13.05.2025]

Modelem biznesowym Disney+ jest tak zwane SVOD, czyli model subskrypcyjny. Użytkownik płaci miesięczny lub roczny abonament za dostęp do wszystkich treści⁴⁷.

Disney+ diametralnie zmienił sytuację Marvel Studios, stając się zupełnie nowym narzędziem do rozpowszechniania i promowania ich treści. Główną różnicą było znaczne skrócenie okna kinowego, czyli tego, jak długo film dostępny był w kinie⁴⁸. W dużej ilości przypadków produkcje po premierze kinowej dostępne są na DVD lub streamingu dopiero po około 3 do 6 miesięcy. Aktualnie hity Marvela trafiają do internetu po zaledwie 2-3 miesiącach, a zdarzają się także wyjątkowe przypadki, takie jak *Doctor Strange w multiwersum obłądu*, który po premierze kinowej w maju 2022 roku trafił na Disney+ zaledwie miesiąc później, w czerwcu tego samego roku. Jeszcze lepszym przykładem jest film *Black Widow*, który swoją premierę miał w lipcu 2021 roku. Ze względu na żywe jeszcze wtedy zagrożenie wirusem Covid-19 produkcja miała premierę jednocześnie w kinach oraz w internecie⁴⁹. Oczywiście nie dotyczyło to Polski, w której platforma nie była jeszcze wtedy dostępna.

Usługa internetowa zmieniła także rolę seriali Marvela. Do 2019 roku wychodziły one głównie przy współpracy z Netflixem. Natomiast pierwsze serie, które ukazały się już w nowej, czwartej fazie MCU pojawiały się wyłącznie na Disney+. Oprócz tego odmieniła się także ich rola w opowiadanej przez studio historii. Dotychczas były jedynie dodatkiem do filmów, a od 2021 roku stały się treściami, które na równi rozwijały świat Marvela. Kontynuacja wielu postaci miała miejsce właśnie na platformie streamingowej, także wielu nowych bohaterów pojawiło się na Disney+. Internetowa forma dystrybucji umożliwiła wydłużenie czasu trwania treści. Filmy, których pierwszym miejscem rozpowszechniania jest kino, mieszczą się zazwyczaj w 2-3 godzinach. Długość seriali sięga nawet do 9-10 godzin. Średnio czas trwania seriali Marvela wynosi od 4 do 5 godzin, co odpowiada dwóm średniej długości filmom kinowym. Wpływa to na ilość oraz szczegółowość wątków przedstawianych w serialach⁵⁰. Platforma streamingowa to także miejsce, w którym dostępne są treści dodatkowe tzw. behind the scenes. Przedstawiają one proces tworzenia

⁴⁷ M. Adamczak, S. Salamon, *Kruszenie globalnego Hollywood. System „holdbacks” i sekwencyjność okien dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych*, w: Kwartalnik Filmowy nr. 108, Warszawa 2019, s. 9-12.

⁴⁸ C. Gartenberg, *Disney's return to theaters will include a shorter 45-day theatrical window*, The Verge, 13.05.2021; <https://www.theverge.com/2021/5/13/22434964/disney-theatrical-window-45-days-shorter-streaming-shang-chi-free-guy> [dostęp: 14.05.2025]

⁴⁹ S. Whitten, *Movie theater group blasts Disney for releasing 'Black Widow' in theaters and streaming at same time*, 19.07.2021; <https://www.cnn.com/2021/07/19/movie-theaters-blast-disney-for-releasing-black-widow-in-theaters-and-streaming-.html> [dostęp: 14.05.2025]

⁵⁰ A. Bhaskaran, *10 Biggest Ways The MCU's Disney+ Shows Changed The Franchise*, Screen Rant, 16.02.2024; <https://screenrant.com/mcu-disney-plus-shows-changed-biggest-ways/> [dostęp: 14.05.2025]

filmów i seriali zza kulis. Dzięki temu fani mogą jeszcze bardziej wejść w swój ukochany świat i śledzić to, co wcześniej było dla nich niedostępne. Co więcej, jak podaje *The Hollywood Reporter*, odnosząc się do słów prezesa Marvel Studios podczas spotkania z redaktorem C.B. Cebulskim: „Feige zauważył, że byłoby fajnie, gdyby Disney+ miał funkcję, która pozwoliłaby przewijać film, a następnie zobaczyć komiks, który zainspirował ujęcie. Cebulski zażartował, że Feige powinien wykorzystać swoją siłę, aby to urzeczywistnić”⁵¹. Wypowiedź ta pokazuje, że potencjał platformy Disney+ może być znacznie większy, niż się wydaje. Podobne rozwiązania funkcjonują już na przykład w serwisie Amazon Prime Video w postaci funkcji X-Ray. Umożliwia ona między innymi sprawdzenie nazwisk aktorów grających w danej scenie podczas seansu⁵².

Disney+ stało się kluczowym narzędziem do dystrybucji, rozwoju i podtrzymywania spójności całego uniwersum Marvela. Dzięki nowym możliwościom formatowym i bezpośredniemu kontaktowi z odbiorcami otworzyła nowy etap działalności Marvel Studios.

2.4. Początek Sagi Multiwersum - rozbudowa uniwersum, czy fabularny mętlik?

Po prawie dwuletniej przerwie spowodowanej m.in. pandemią COVID-19, Marvel powrócił w 2021 roku. Czwarta faza MCU została otwarta z pełnym wykorzystaniem nowego narzędzia w postaci platformy Disney+. Zadebiutowały na niej pierwsze trzy serie tamtego roku, *WandaVision*, *Falcon i Zimowy Żołnierz* oraz *Loki*. Rozwijały one wątki bohaterów z poprzednich filmów oraz wprowadzały widzów w nowy rozdział zwany Sagą Multiwersum. Nazwa pochodzi od koncepcji wielu równoległych rzeczywistości, dając twórcom niemal nieograniczone możliwości rozwoju MCU. W serialu *Loki* rozpoczęto również budowanie postaci głównego antagonisty drugiej sagi MCU. Grana przez Jonathana Majorsa postać miała pojawiać się w kolejnych produkcjach w różnych wersjach, czyli tzw. wariantach. Choć poszczególne warianty wyglądają podobnie, to różni je charakter oraz motywacje. Niektóre z nich mają stanowić poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa całego multiwersum⁵³.

Reszta roku 2021 była dla studia bardzo intensywna. Do kin trafiły cztery filmy, a na platformie streamingowej ukazały się kolejne dwa serie. I to właśnie dłuższe formy

⁵¹ A. Couch, *Marvel's Kevin Feige Imagines a Comic Book Lover's Dream Bonus Feature for Disney+*, *The Hollywood Reporter*, 26.07.2024; <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-kevin-feige-shares-his-dream-bonus-feature-disney-1235959425/> [dostęp: 14.05.2025]

⁵² *X-Ray*, Amazon.com; <https://www.amazon.com/salp/xray> [dostęp: 14.05.2025]

⁵³ S. O'Connell, *The Marvel Multiverse: Everything You Need To Know About Anchor Beings, Incursions, And The Next Two Avengers Movies*, *Cinemablend*, 15.08.2023; <https://www.cinemablend.com/superheroes/marvel-cinematic-universe/the-marvel-multiverse-mcu-explained> [dostęp: 14.05.2025]

okazały się dużo lepiej przyjęte przez widzów. Filmy spotkały się z dość mieszanym odbiorem. Szczególnie *Black Widow* i *Eternals* zawiodły pod względem finansowym. Oba osiągnęły przychód na poziomie około 400 milionów dolarów każdy, co stanowiło zaledwie dwukrotność budżetu. Jak na dotychczasowe standardy studia, nie był to zadowalający wynik. Rok zakończył się jednak spektakularnym sukcesem filmu *Spider-Man: Bez drogi do domu*, którego koszty zwróciły się już w weekend otwarcia. Ostatecznie film zarobił prawie 2 miliardy dolarów⁵⁴.

Rok 2022 był dla studia równie pracowity. W ciągu dwunastu miesięcy Marvel wypuścił osiem produkcji, spośród których warto wyróżnić kilka, które odbiły się szerokim echem. Jednak niekoniecznie w pozytywnym świetle. Kontynuacja przygód Thora w filmie *Thor: Miłość i Grom* nie sprostała oczekiwaniom fanów, którzy oskarżali film o brak głębi i oryginalności. Szczególnie podkreślane było zmarnowanie potencjału Christiana Bale'a wcielającego się w antagonistę filmu Gorra⁵⁵. Z krytyką spotkał się również serial *Mecenas She Hulk*, którego bohaterką, jak wskazuje tytuł, była żeńska wersja znanej już postaci Hulka. Produkcja pomimo zamysłu łamania czwartej ściany według wielu widzów była przepełniona nietrafionym humorem, a efekty komputerowe odbiegały od standardów. O niezadowoleniu fanów, oprócz licznych wpisów w internecie, świadczyć może ocena na serwisie IMDb w wysokości 5 na 10 gwiazdek⁵⁶.

Pomimo potknięć faza czwarta miała także kilka sukcesów. Między innymi filmy takie jak *Doktor Strange w multiwersum obłądu* oraz *Czarna Pantera: Wakanda w moim sercu* zbliżyły się do miliarda dolarów przychodu. Pojawiały się także nowatorskie formy. Przykładem eksperymentu twórczego studia jest krótkometrażowy film *Wilkołak nocą* skierowany wyłącznie na Disney+. Jego różnorodność opierała się na użyciu biało-czarnej kolorystyki oraz na bardziej mrocznej atmosferze⁵⁷.

Początek roku 2023 był jednocześnie otwarciem fazy piątej, która trwa do czasu pisania owej pracy. W jej trakcie na studio wylewa się niespotykana wcześniej ilość krytyki. Pierwszym filmem tamtego roku był *Ant-Man i Osa: Kwantomania*. Produkcja rozwijała

⁵⁴ Box Office History for Marvel Cinematic Universe Movies, The Numbers; <https://www.the-numbers.com/movies/franchise/Marvel-Cinematic-Universe#tab=summary>

⁵⁵ O. Bradley, *1 Overlooked Stat Makes Thor 4's Critical Failure Even More Confusing*, Screen Rant, 5.04.2024; <https://screenrant.com/thor-love-thunder-oscar-actor-failure-confusing/> [dostęp: 14.05.2025]

⁵⁶ Mecenas She-Hulk, <https://www.imdb.com/title/tt10857160/> [dostęp: 14.05.2025]

⁵⁷ J. Maison, *Marvel's Werewolf By Night is a Fun, Successful, Experiment | Review*, Cinelinx, 10.05.2022; <https://www.cinelinx.com/movie-news/tv/marvels-werewolf-by-night-is-a-fun-successful-experiment-review/> [dostęp: 14.05.2025]

historię wspomnianego wcześniej głównego antagonisty tej sagi odgrywanego przez Jonathana Majorsa. Wariant tej postaci przedstawiony został jako Kang Zdobywca i był pierwszą wrogo nastawioną wersją tej postaci. Sam film zebrał mieszane recenzje ze względu na zbyt sztuczne efekty specjalne, przeładowane dialogami sceny oraz źle poprowadzoną fabułę i absurdałne zakończenie⁵⁸.

Kolejna produkcja studia w postaci filmu *Strażnicy Galaktyki: Volume 3* zyskała zdecydowanie lepszy odbiór wśród fanów. Jednak pomiędzy dwoma słabo przyjętymi serialami odbyła się premiera kolejnego filmu, który zapisze się w historii studia w niezbyt chlubny sposób. Mowa o filmie *Marvels*, opowiadającym historię trzech żeńskich postaci. Jedną z nich była znana Kapitan Marvel, „dysponująca” już swoim solowym filmem. W tej części trzy bohaterki zostały połączone przez moc, która jak się okazało, dopełnia się przy ich współpracy. Produkcja z 2023 roku jako pierwsza w nowej historii studia nie zwróciła kosztów swojej produkcji. Według The Independent, „otwarcie tej kontynuacji wyniosło zaledwie 47 milionów dolarów - najniższy weekend otwarcia dla jakiegokolwiek filmu MCU, przegrywając nawet z fatalnym Incredible Hulk z 2008 roku”. Do maja 2025 roku zarobiła niecałe 200 milionów dolarów. Film był krytykowany na wielu płaszczyznach. Brak jakiegokolwiek głębi, płaska postać antagonistki i wielokrotne przekładanie produkcji to niektóre przyczyny jego porażki. Był to także ostatni film dystrybuowany w 2023 roku⁵⁹.

Rok 2024 to już tylko 3 produkcje studia. Pierwszą z nich jest serial *Echo*, niezbyt dobrze przyjęty przez widzów⁶⁰. Pozostałe dwie produkcje były bardziej udane. W lipcu premierę miał wyczekiwany przez wielu film *Deadpool i Wolverine*. Połączenie historii dwóch uwielbianych postaci w filmie o odważnym humorze i przeznaczonym dla starszych widzów charakterze spotkało się z dużym zainteresowaniem i uznaniem publiczności. Film zarobił prawie 1,5 miliarda dolarów⁶¹. Pod koniec roku miał także premierę serial *To zawsze*

⁵⁸ S. Whitten, Entertainment, 'Ant-Man and the Wasp: Quantumania' reviews: The villain is good, but the movie is bad, CNBC, 12.02.2025; <https://www.cnbc.com/2023/02/15/ant-man-and-the-wasp-in-quantumania-bad-reviews.html> [dostęp: 13.05.2025]

⁵⁹ L. Chilton, The Marvels flopping is just the start – here's what the death of the MCU will look like, The Independent, 17.11.2023; <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/the-marvels-brie-larson-rating-review-flop-b2448979.html> [dostęp: 14.05.2025]

⁶⁰ J. Iacobucci, 10 Valid Reasons Audiences Didn't Like Marvel's Echo, CBR, 21.01.2024; <https://www.cbr.com/reasons-why-fans-didnt-like-echo/> [dostęp: 14.05.2025]

⁶¹ S. Chu, The Ridiculous Amount Deadpool & Wolverine's Box Office Beat The Previous Deadpool Movies By Truly Proves How Special Its Success Really Was, ScreenRant, 18.01.2025; <https://screenrant.com/deadpool-and-wolverine-box-office-previous-movies-comparison-factoid/> [dostęp: 14.05.2025]

Agatha. Został on dobrze przyjęty przez fanów, pomimo niskiego budżetu, który nie pozwolił na wiele kosztownych rozwiązań⁶².

Tabela 2. Dziesięć najbardziej dochodowych filmów Marvel Studios w II kwartale 2025 roku

Saga MCU	Tytuł filmu	Światowy Box Office (w mln. dolarów)
1	Avengers: Koniec gry	2 717,5
1	Avengers: Wojna bez granic	2048,4
2	Spider-Man: Bez drogi do domu	1921,2
1	Avengers	1515,1
1	Avengers: Czas Ultrona	1395,3
2	Deadpool & Wolverine	1338,1
1	Czarna Pantera	1334,2
1	Iron Man 3	1214,6
1	Kapitan Ameryka: Wojna bohaterów	1151,9
1	Spider-Man: Daleko od domu	1132,3

Źródło: The Numbers; https://www.the-numbers.com/movies/franchise/Marvel-Cinematic-Universe#tab=summary&franchise_movies_overview=od5 [dostęp: 14.05.2025]

Druga saga MCU to pasmo ciągłych wzlotów i upadków pod względem jakości. Studio nie potrafiło zachować równego poziomu produkcji, który zadowalałby widzów zarówno w aspekcie przedstawianej historii, jak i środków do tego użytych. Z dziesięciu najbardziej dochodowych filmów studia jedynie dwa z nich pochodzą właśnie z Sagi 2, co przedstawia tabela 2.

⁶² P. Tassi, *Why 'Agatha All Along,' Disney's Second Least-Watched MCU Show, Is Still A Hit*, Forbes, 27.01.2025; <https://www.forbes.com/sites/paultassi/2025/01/27/why-agatha-all-along-disneys-second-least-watched-mcu-show-is-still-a-hit/> [dostęp: 14.05.2025]

3. Marvel Studios na zakręcie. Co dalej?

3.1. Czynniki wpływające na sukces i popularność Marvel Studios w pierwszej dekadzie działalności

Jak wspominałem w podrozdziale nr. 1.1., studia filmowe wypracowały szereg sposobów, które pozwalają im na uzyskanie jak najlepszej pozycji oraz długoterminowe utrzymanie się na rynku. Marvel Studios przez ponad dekadę z sukcesem budowało swoją markę lidera kina rozrywkowego. W tym rozdziale przeprowadzę analizę kluczowych czynników sukcesu, które doprowadziły firmę do takiej pozycji. Metoda analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu) polega na ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważane są za najważniejsze w rozwoju przedsiębiorstwa⁶³.

Jednym z głównych aspektów ogromnej przewagi Marvela na rynku filmowym jest fakt wykupienia go przez Walt Disney w 2009 roku. Marvel od początku budowania franczyzy miał problem z dystrybucją swoich filmów, co wiązało się z początkową współpracą z Paramount Studio. Jak zostało pokazane w rozdziale pierwszym, Disney w 2024 roku był największym dystrybutorem na świecie. Połowa 2025 roku także zapowiada się dla giganta rozrywkowego równie dobrze. Oprócz ułatwienia w rozpowszechnianiu filmów Disney dał Marvelowi także inne ważne narzędzie. Jak pisze Marcin Adamczak w książce *Globalne Hollywood* „... kontrola nad sektorami dystrybucji i wyświetlania zapewnia również dostęp do niematerialnego, lecz nader cennego zasobu – informacji”⁶⁴. To właśnie informacje, tym bardziej w dzisiejszych czasach, są czynnikiem wymaganym do objęcia przewagi w wyścigu o najlepsze wyniki oglądalności. Dzięki nim treści dostosowywane są do widzów. Możliwość ich pozyskania została tym bardziej rozszerzona przez rozwój platformy Disney+.

Kolejnym wyjątkowym elementem jest fakt, że każdy film Marvel Studios można zaliczyć do miana blockbustów. Nawet za najmniejszymi produkcjami filmowymi studia stoją setki milionów dolarów, a za serialami dziesiątki milionów. W momencie, kiedy inni producenci pozwalają sobie na tak drogie produkcje rzadziej, Marvel stawia głównie na nie. Wiąże się to z niespotykanym podejściem do budowania franczyzy, w którym każdy kolejny film ma rolę niejako sequelu. Wszystkie produkcje tworzą razem tzw. shared universe

⁶³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 146-153.

⁶⁴ M. Adamczak, *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku, słowo/obraz terytoria*, Gdańsk 2010, s. 37.

(wspólny wszechświat) pod wspominaną już nazwą MCU. Jest to idealny przykład połączenia strategii superprodukcji z tworzeniem sequeli. Każdy z tych filmów ma elementy wspólne takie jak wielka stawka oraz bohatera (lub całą grupę bohaterów) ratujących świat z opresji.

Należy podkreślić fakt, że Marvel proponuje swoim widzom głównie rozrywkę. Treści przedstawiane w produkcjach mają przekazywać emocje oraz być okazją do oderwania od codzienności. Studiu od samego początku udało się doskonale wyważyć środek pomiędzy dramatem a humorem. Filmy te oparte są w głównej mierze na komiksach, które często zawierają w sobie elementy humorystyczne. Podobnie jest z produkcjami filmowymi Marvela. Stawka, o którą walczą bohaterowie, jest często bardzo wysoka. Pomimo tego większość filmów z serii znajduje miejsce na kilka lekkich żartów lub zabawnych sytuacji. Przykładem może być seria *Avengers*, w której poważne zagrożenia dla świata przeplatają się z dialogami pełnymi ironii i komediowych wstawek. Niektóre grupy superbohaterów m.in. *Strażnicy galaktyki* swoje relacje budują w dużej mierze właśnie na humorze i luźnym nastawieniu. Nie odbiera to jednak powagi w miejscach, w których jest ona potrzebna. Wszystko to jest podbudowywane i urealniane przez użycie najwyższej jakości efektów specjalnych, które pozwalają uwierzyć widzom w to, co oglądają. Ostatecznie daje to idealny przykład franczyzy rozrywkowej, która poprzez zróżnicowanie emocji zapewnia widzom dobrą zabawę.

Oprócz dobrze przemyślanej historii ważne jest to, kto ją odegra. W blockbustach o budżetach w wysokości setek milionów dolarów udział znanych aktorów nie jest niczym zaskakującym. Pomimo tego wartym zauważenia jest, jak bardzo obsada MCU rozwinęła się na przestrzeni lat. Już w pierwszych filmach studia na ekranie pojawiły się sławy pokroju Samuela L. Jacksona i Edwarda Nortona. Znane gwiazdy dzisiejszego Hollywood często „wypłynęły” do większego świata właśnie za sprawą Marvela. Robert Downy Jr. był i jest aktorem przez wielu uważanych za wybitnego, ale to właśnie rola w *Iron Man* dała mu szansę powrotu po kontrowersyjnym upadku kariery. Marvel stworzył także wielu aktorów, którzy dzisiaj podziwiani są na całym świecie. Chodzi tu m.in. o Chrisa Hemswortha (Thor), Toma Hiddlestona (Loki), czy Chrisa Pratta (Star Lord). Wielu innych mniej znanych aktorów, dzięki swoim rolom w uniwersum superbohaterów, rozwinęło swoją karierę do rangi światowej. To pokazuje, że Marvel od zawsze traktował star system jako ważny element, przy okazji samemu go rozwijając.

Tym, co wiąże się z udziałem znanych nazwisk w produkcjach, jest medialność marki. Marvel Studios od samego początku w świetny sposób używa tego narzędzia, aby nie tylko zareklamować swoje produkcje, ale budować całą społeczność. Kampanie reklamowe studia nie tylko informują o filmach, ale wywołują emocje i potęgują oczekiwanie na kolejne produkcje. Oprócz tego gwiazdy wraz z Kevinem Feigem obecne są na wydarzeniach, z których najbardziej popularnym jest Comic-Con, czyli impreza dla fanów komiksów oraz innych gatunków, organizowana co roku w San Diego. Studio ogłasza na nim kolejne fazy MCU, najbliższe premiery oraz rozmawia o swoich nowych projektach⁶⁵. To także fani biorą dużą część marketingu w swoje ręce, snując teorie na temat przyszłych filmów, tworząc własne treści i wrzucając je do Internetu. Jest to świetny sposób na reklamę oraz na budowanie zaangażowania wśród odbiorców.

Ilustracja 6. Panel Marvel Studios na San Diego Comic-Con w 2017 roku



Źródło: Vox; <https://www.vox.com/2017/7/22/16015774/comic-con-2017-marvel-panel> [dostęp: 14.05.2025]

Ostatnim elementem, który pomógł Marvelowi w rozwoju, jest zjawisko geograficznej koncentracji produkcji, a co za tym idzie, korzyści dla firmy związane z faktem silnej przynależności do klastra filmowego. W ramach wyjaśnienia: klastry są skupiskami firm, działających w danym przemyśle na tym samym terenie. Przynoszą one szereg korzyści, takich jak: przepływ wiedzy, powstawanie wyspecjalizowanego rynku,

⁶⁵ A. Couch, Borys Kit, *Marvel Unveils Grand Plans for 'Avengers,' 'Fantastic Four' During Super-Sized Comic-Con Panel*, The Hollywood Reporter, 27.07.2024; <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-studios-comic-con-avengers-1235960033/> [dostęp: 14.05.2025]

tworzenie więzów i zaufania społecznego oraz obecność instytucji wspomagających kulturę filmową⁶⁶. Najsilniejszy klaster filmowy na świecie znajduje się na terenie Kalifornii, w Los Angeles. Także dla Marvel Studios usytuowanie w Hollywood jest bardzo ważne. Hollywood stanowi element historii studia, a jego siedziba decyzyjna znajduje się właśnie w Kalifornii. Aktualnie głównym ośrodkiem zdjęciowym Marvel Studios jest Pinewood Atlanta Studios. Wynika to z ogromnych ulg podatkowych oferowanych przez stan Georgia, rozbudowanej infrastruktury technicznej i logistycznej. Jest tam dużo taniej niż w rozslawionej Kalifornii⁶⁷.

Wybrane czynniki są jednymi z wielu, ale moim zdaniem najmocniej stanowią o sile Marvela. Wszystkie *majors* w różnym stopniu stosują się do tych zasad, co ułatwia im utrzymanie się na rynku i przetrwanie każdego kryzysu. Marvel przez lata idealnie używało tych elementów w celu wypracowania jak najlepszych wyników oglądalności, a co za tym idzie, wyników finansowych. Począwszy od roku 2008, pierwsze 11 lat funkcjonowania studia stanowi przykład niemal idealnego zarządzania franczyzą.

3.2. Spadek jakości i przesyt treści - diagnoza problemów MCU w ostatnich latach

Ostatnie lata przynoszą jednak coraz więcej sygnałów kryzysu. Po zakończeniu Sagi Nieskończoności studio wkroczyło w zupełnie nowy etap. Spadki oglądalności oraz krytyka jakości to tylko niektóre z problemów, które wpłynęły na osłabienie pozycji Marvela jako dominującej marki popkulturowej. W tym podrozdziale przyjrzę się aspektom, które doprowadziły do takiego stanu rzeczy.

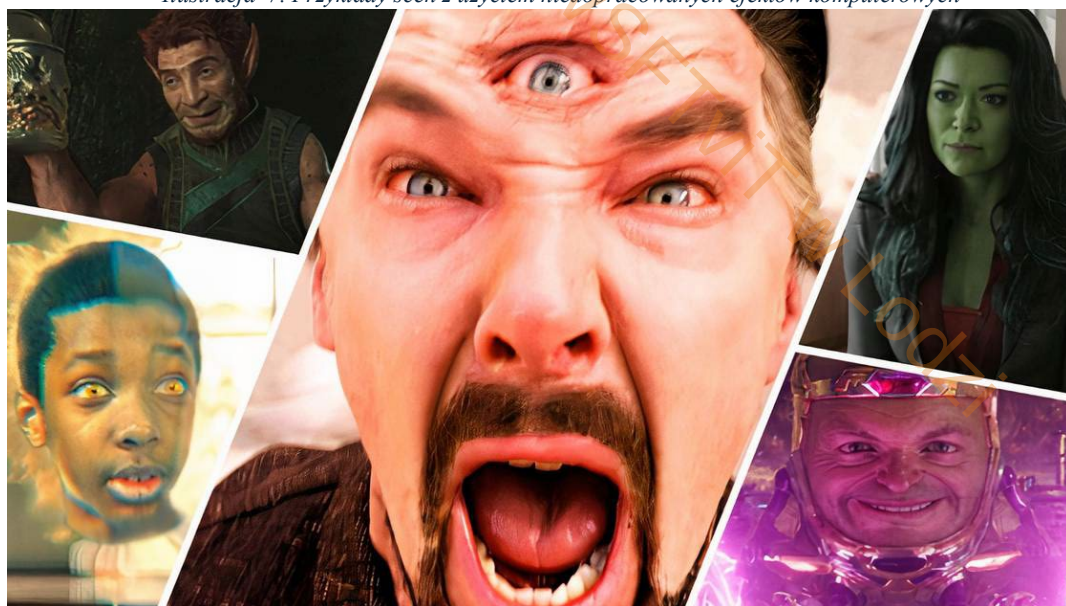
Jedną z najbardziej zauważalnych zmian w porównaniu do wcześniejszych faz MCU jest znaczący wzrost liczby produkcji wydawanych w ciągu roku. Dla porównania pierwsza faza Sagi Nieskończoności trwająca od 2008 do 2012 roku obejmowała zaledwie sześć filmów. Tymczasem pierwsza faza Sagi Multiwersum trwająca jedynie dwa lata, liczyła aż siedemnaście produkcji. Jest to więcej niż kulminacyjna faza 3. Częściowo był to efekt opóźnień spowodowanych pandemią COVID-19, która wstrzymała przemysł filmowy na wiele miesięcy. Niezależnie od przyczyn, tak duża liczba premier w krótkim czasie doprowadziła do przeciążenia odbiorców. Przeciętny widz nie był w stanie śledzić wszystkich filmów i seriali, co osłabiło spójność odbioru całego uniwersum.

⁶⁶ K. Stachowiak, *Klasy filmowe jako nowy sposób organizacji produkcji audiowizualne*, Panoptikum nr. 16, Gdańsk 2016, s 44-47.

⁶⁷ *Pinewood: Home to 12 of the 22 Marvel Films*, Pinewood Studios; <https://pinewoodgroup.com/news/pinewood-home-to-12-of-the-22-marvel-films/> [dostęp: 26.05.2025]

Nierozzerwalnym elementem filmów osadzonych w świecie superbohaterów jest duża ilość efektów komputerowych. Aby umożliwić widzom pełne zanurzenie się w opowiadanej historii, muszą one charakteryzować się wysokim poziomem realizmu. Wraz ze wzrostem liczby produkcji wzrosło także zapotrzebowanie na pracowników i firmy zajmujące się tworzeniem takowych efektów. Studia VFX (visual effects – efektu wizualne) z, którymi współpracował Marvel, były przeciążone zleceniami, często dostając mało czasu na realizację skomplikowanych scen. Artyści sygnalizowali, że Marvel często wprowadza zmiany na ostatnią chwilę, co wiąże się z dużą ilością poprawek pod presją czasu. Skalę problemy pokazuje artykuł w serwisie Vulture, w którym to anonimowy pracownik wyznał, jak wygląda praca z Marvel Studios. „Pracowałem siedem dni w tygodniu, średnio 64 godziny tygodniowo w dobrym tygodniu. Marvel naprawdę ciężko pracuje. Miałem współpracowników, którzy siadali obok mnie, załamywali się i zaczęli płakać. Miałem ludzi, którzy mieli ataki lękowe przez telefon... Jeśli w jakikolwiek sposób zdenerwujesz Marvela, istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że nie dostaniesz projektów w przyszłości.”⁶⁸ W rezultacie jakość efektów wizualnych w części filmów i seriali wydanych po 2021 roku budziła zastrzeżenia. Wiele niedopracowanych scen stało się obiektem internetowych żartów, co negatywnie wpłynęło na wizerunek studia.

Ilustracja 7. Przykłady scen z użyciem niedopracowanych efektów komputerowych



Źródło: MovieWeb; <https://movieweb.com/marvel-vfx-insider-cgi-decline-mcu/> [dostęp: 17.05.2025]

Kolejną konsekwencją dużej liczby produkcji Marvela jest analogicznie duża liczba scen po napisach. Od 2008 roku stały się one nierozzerwalnym elementem filmów studia i

⁶⁸ C. Lee, *Anonymous in Hollywood I'm a VFX Artist, and I'm Tired of Getting 'Pixel-F-ked' by Marvel*, Vulture, 26.07.2022; <https://www.vulture.com/article/a-vfx-artist-on-what-its-like-working-for-marvel.html> [dostęp: 17.05.2025]

budowały emocje wokół przyszłych wydarzeń. Problem pojawił się wtedy, gdy Marvel zaczął zapowiadać w tych scenach tak wiele wątków, że część z nich nie została zrealizowana nawet po kilku latach. Jest to związane z planem Kevina Feigego, by w pewnym momencie powiązać wszystkie historie ze sobą. Tak jak miało to miejsce w *Avengers: Wojna bez granic*. Po raz kolejny prowadzi to jednak do przeciążenia widzów nadmiarem obietnic i wątków, na które trzeba czekać, a które mogą ostatecznie nigdy nie zostać rozwiązane⁶⁹.

Problemem w opowiadanej historii jest także brak wyraźnego lidera wśród bohaterów. Pierwsza saga MCU była prowadzona po części przez Iron Mana oraz Kapitana Amerykę. Byli oni niejako przywódcami oraz wzorami do naśladowania dla innych postaci. Aktualnie pomimo tego, że obsada filmów dalej wygląda zachwycająco, ciężko podać jest kogoś, kto stanowiłby główny punkt zaczepienia dla opowiadanej historii. Wynika to właśnie z dużej ilości nowych wątków. Jeżeli filmy nie łączą się, to postaci nie mogą przenikać pomiędzy nimi. Daje to efekt mniejszego przywiązania widzów do marki, a co za tym idzie, jej popularność z czasem spada.

Będąc u szczytu popularności po premierze *Avengers: Koniec gry* Marvel chciał rozbudowywać franczyzę w niespotykany dotąd sposób. Jednak nadmiar produkcji oraz ich niedopracowanie, w połączeniu z coraz bardziej skomplikowaną fabułą całego multiwersum sprawiły, że studio w drugiej sadze przechodzi bardzo trudny okres. Odnalezienie się w świecie opartym na komiksach staje się coraz trudniejsze, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach finansowych. Po 2021 roku wiele produkcji przynosi wyniki rozczarowujące w porównaniu do wcześniejszych sukcesów. Choć niemal każdy film wciąż kończy się dodatnim bilansem (z wyjątkiem *Marvels*), coraz więcej z nich osiąga przychody zaledwie dwukrotnie przekraczające budżet produkcji⁷⁰.

Oprócz wszystkich wymienionych problemów studio napotkało również jeden niespodziewany, lecz poważny kryzys. W 2023 roku media obieła informacja o zatrzymaniu aktora Jonathana Majorsa wcielającego się w postać Kanga w MCU. Został on oskarżony o napaść na swoją byłą partnerkę, a już kilka miesięcy później uznano go za winnego. Tego samego dnia Marvel Studios ogłosiło zakończenie współpracy z aktorem. Ze

⁶⁹ B. Russell, *Marvel's post-credits scenes are fast becoming one of the MCU's biggest problems*, GamesRadar+, 18.07.2022; <https://www.gamesradar.com/marvel-post-credits-change/> [dostęp: 17.05.2025]

⁷⁰ E. Dockterman, *How Marvel Lost Its Way*, Time, 6.10.2023; <https://time.com/6319815/marvel-cinematic-universe-future/> [dostęp: 17.05.2025]

względów wizerunkowych studio nie mogło sobie pozwolić na dalsze zatrudnienie osoby skazanej za przemoc. Postać Kanga miała odgrywać kluczową rolę jako główny antagonista w nadchodzących filmach. Usunięcie Majrosa z tak ważnej roli wymusiło na Marvelu konieczność przemyślenia i restrukturyzacji przyszłych projektów⁷¹.

3.3. Aktualna sytuacja, zmiana podejścia oraz konkurencja studia

Aktualnymi w trakcie pisania pracy (I i II kwartał 2025 roku), a zarazem ostatnimi filmami piątej fazy MCU, są *Kapitan Ameryka: Nowy wspaniały świat* oraz *Thunderbolts**. Pierwszy z nich okazał się kontynuacją słabej passy studia, natomiast drugi zaskoczył wszystkich pozytywnie. *Thunderbolts** opowiada o grupie antybohaterów, którzy łączą siły, aby przeciwstawić się potężnemu wrogowi. Produkcja ta nie była szeroko wyczekiwana przez fanów, jednak niespodziewanie rzuciła nowe, świeże spojrzenie na uniwersum Marvela. Doceniono dobrą grę aktorską, nowatorcko przedstawionego antagonistę (jak na standardy serii) oraz dobrze wyważoną akcję. Sam prezes Disneya, Bob Iger, wypowiedział się o filmie słowami: „to pierwszy i najlepszy przykład nowego zaangażowania Marvela w jakość ponad ilość”⁷². Warta odnotowania jest również nietypowa kampania marketingowa filmu. Użycie gwiazdki w jego tytule było świadomym zabiegiem promocyjnym. Zaledwie tydzień po premierze tytuł został oficjalnie zmieniony na *Nowi Avengers*, co ujawniło (i zaspailerowało) niektórym widzom ważną rolę nowej grupy bohaterów w świecie MCU. Mimo słabego weekendu otwarcia produkcja spotkała się z entuzjastycznym przyjęciem i stanowi obiecującą zapowiedź otwierającej się w lipcu 2025 roku szóstej fazy MCU⁷³.

Kontrowersje związane z aktorem Jonathanem Majorsem zmusiły studio do wprowadzenia istotnych zmian w historii przedstawianej w filmach. Grana przez niego postać Kanga Zdobywcy miała być głównym przeciwnikiem superbohaterów w filmie *Avengers: Dynastia Kanga*, planowanym na 2025 rok. Po jego zwolnieniu kulminacja Sagi multiwerum została przesunięta na lata 2026-2027. W tym okresie, po długiej przerwie, mają ukazać się kolejne części serii *Avengers*. Na zwór zakończenia Sagi Nieskończoności będą to dwie powiązane ze sobą produkcje *Avengers: Dommsday* oraz rok później, *Avengers:*

⁷¹ S. El-Mahmoud, *A Timeline Of Jonathan Majors' Legal Issues And Allegations*, 21.08.2024; <https://www.cinemablend.com/movies/a-timeline-of-jonathan-majors-legal-issues-and-allegations> [dostęp: 17.05.2025]

⁷² W. Yin-Poole, *Thunderbolts* Is 'The First and Best Example' of Marvel's New Focus on Quality Over Quantity, Disney Boss Bob Iger Says — but Will It Turn a Profit?*, IGN, 8.05.2025; <https://www.ign.com/articles/thunderbolts-is-the-first-and-best-example-of-marvels-new-focus-on-quality-over-quantity-disney-boss-bob-iger-says-but-will-it-turn-a-profit> [dostęp: 18.05.2025]

⁷³ M. Freeman, *Thunderbolts* Review: Exactly What The MCU Needs Right Now & I'm More Excited About The Franchise's Future Than I've Been In Years*, Screen Rant, 29.04.2025; <https://screenrant.com/thunderbolts-movie-review/> [dostęp: 18.05.2025]

Secret Wars (filmy nie mają jeszcze oficjalnych polskich tytułów). Za reżyserie obu filmów mają odpowiadać bracia Anthony i Joe Russo, twórcy dwóch poprzednich części serii⁷⁴. Pierwszym filmem otwierającym fazę szóstą MCU będzie *Fantastyczna Czwórka*, która premierę ma mieć w lipcu 2025 roku.

Jednym ze sposobów, w jaki Marvel próbuje odzyskać świetność sprzed kilku lat, jest powrót wielu aktorów wcielających się niegdyś w kultowe postacie komiksowe. Najgłośniejszym z tych powrotów jest bez wątpienia ponowne pojawienie się Roberta Donweya Jr. w obsadzie MCU. Tym razem jednak nie wcieli się on w rolę Iron Mana, lecz zagra głównego antagonistę nadchodzącej części *Avengers*, tytułowego Doktora Dooma. Decyzja ogłoszona na jednym ze spotkań na wydarzeniu Comic Con w 2024 roku wywołała spore poruszenie wśród fanów. Wprowadzenie wielu znanych twarzy z przeszłości jest możliwe m.in. dzięki wykupieniu przez Disneya studia 20th Century Fox, które wcześniej miało prawa do postaci z serii X-Man. Marvel, grając na nostalgii starszych widzów, przywraca do swojego uniwersum bohaterów granych przez uwielbianych aktorów. Dzieje się to już od jakiegoś czasu np. w przypadku Hugh Jackmana (Wolverine), Tobeya Maguiera i Andrew Garfielda (dwie wersje Spider-Mana) oraz Patricka Stewarta (Profesor X). Spekuluje się, że kolejne części *Avengers* mają być pełne kolejnych głośnych powrotów⁷⁵.

Ilustracja 8. Robert Downey Jr. ujawniający swój powrót w roli Dr. Dooma



Źródło: The New York Times; <https://www.nytimes.com/2024/07/28/arts/robert-downey-dr-doom-marvel.html>

[dostęp: 19.05.2025]

⁷⁴ A. B. Vary, *Marvel Announces 'Avengers: Doomsday' and 'Avengers: Secret Wars' Directed by the Russo Brothers*, Variety, 27.06.2024; <https://variety.com/2024/film/news/avengers-secret-wars-doomsday-russo-brothers-return-1235879783/> [dostęp: 19.05.2025]

⁷⁵ E. Dockerman, *The X-Men Will Show Up in Avengers: Doomsday. Here's What That Means for the MCU*, Time, 26.03.2025; <https://time.com/7271926/avengers-doomsday-cast-x-men-mcu/> [dostęp: 19.05.2025]

W maju 2025 roku nastąpiła także zmiana podejścia firmy do nowych seriali. Od wprowadzenia platformy Disney+ były one dla Marvela przedłużeniem filmów kinowych. Kontynuowały historię wielu postaci, a część z nich pojawiła się właśnie jedynie na platformie streamingowej. Prowadziło to do sytuacji, w której widz kinowy musiał śledzić to, co dzieje się w serialach, żeby zrozumieć fabułę filmu. Studio zmieni to od 2026 roku. Ostatnim serialem, który ma łączyć się fabularnie z filmami, będzie serial *Vision Quest*. Kolejne streamingowe produkcje będą stanowiły część opowieści, która ma jedynie luźno nawiązywać do głównej osi fabularnej MCU.

Rok 2025 zapowiada się także jako przełomowy dla uniwersum DC, stanowiącego od lat konkurencję dla Marvela. Choć filmy z tej franczyzy ukazywały się równolegle do produkcji Marvela od lat, często nie cieszyły się popularnością. Krytykowano je za zbyt mroczny klimat i brak spójności fabularnej, co stanowiło kontrast w stosunku do Marvel Studios. Jednak przyszłość DC Comics, należącego do koncernu Warner Bros. Discovery może się znacząco odmienić. Stery franczyzy objął James Gunn, reżyser takich hitów jak seria *Strażnicy Galaktyki*, który po zakończeniu współpracy z Marvel Studios, podjął się stworzenia nowego rozdziału dla świata DC. Pierwszym filmem reżyserowanym przez Gunna będzie *Superman*, którego premiera zaplanowana jest na lipiec 2025 roku⁷⁶. Czas pokaże, czy konkurencyjne studio zdoła naruszyć już i tak nienajlepszą sytuację Marvela.

Planem Marvela na kolejne lata jest powolne zamknięcie i sfinalizowanie Sagi Multiwersum. Studio zapowiedziało już większość nadchodzących produkcji w fazie szóstej. W 2025 roku oprócz trzech seriali na Disney+ w kinach ukaże się już tylko jeden film, *Fantastyczna Czwórka: Pierwsze kroki*. Wprowadzi on do uniwersum MCU grupę bohaterów, do której prawa posiadał wcześniej 20th Century Fox. Pod koniec maja 2025 roku Marvel ogłosił decyzję o przesunięciu premier dwóch części serii *Avengers*. Pierwsza z nich ukaże się w grudniu 2026 roku, a następna równo rok później. Pomiędzy tymi produkcjami do kin wejdzie również czwarta części przygód Spider-Mana, *Spider-Man: Brand New Day* (Aktualnie brak polskiego tytułu)⁷⁷.

⁷⁶ B. Kit, A. Couchm, *DC Shocker: James Gunn, Peter Safran to Lead Film, TV and Animation Division (Exclusive)*, The Hollywood reporter, 25.10.2022; <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/dc-movies-james-gunn-peter-safran-to-lead-film-tv-division-1235248438/> [dostęp: 27.05.2025]

⁷⁷ J. K. Murphy, *'Avengers' Delayed: Marvel Pushes 'Doomsday' and 'Secret Wars' to December 2026 and 2027*, Variety, 22.05.2025; <https://variety.com/2025/film/news/avengers-delayed-doomsday-secret-wars-december-1236407485/> [dostęp: 27.05.2025]

3.4. Co dalej z *Marvel Studios* – perspektywy przyszłości

Po przyjrzeniu się historii *Marvel Studios*, przeanalizowaniu najlepszych lat działalności oraz ostatniego spadku formy firmy, mogę spojrzeć na całość z szerszej perspektywy. W tym fragmencie zbiorę najważniejsze spostrzeżenia i odpowiem na pytania postawione we wstępie. Na zakończenie podzielę się moimi wnioskami co do możliwej przyszłości wytwórni.

Zacznę od tego, co doprowadziło studio do miejsca, w którym jest dzisiaj. Historia Marvela pełna była punktów zwrotnych, jednak niektóre etapy i osiągnięcia wyróżniają się szczególnie. Pierwszym z nich było bez wątpienia przejęcie studia przez firmę Toy Biz. Był to punkt zwrotny po latach nieudanych rządów, które doprowadziły firmę do bankructwa. Kierownictwo Isaaca Perlmuttera i Aviiego Arada, choć niepozbawione wad, dało firmie chwilę oddechu i możliwość odbudowy. Kluczowym momentem okazało się zatrudnienie Davida Maisela, który przyszedł do nich z pomysłem na filmowy rozwój studia w kierunku własnych produkcji. Od tego momentu wszystko zaczęło nabierać kształtów, które dziś kojarzymy z MCU. Kolejne istotne wydarzenia miały miejsce w krótkim odstępie czasu. Nie da się ukryć, że decyzja o rozpoczęciu samodzielnej produkcji filmów była ryzykownym, ale wielkim krokiem. To właśnie film *Iron Man* jako pierwszy wytyczył kierunek, którym studio podążało przez kolejne lata. Już roku później miało miejsce kolejne przełomowe wydarzenie, czyli przejęcie Marvela przez The Walt Disney Company. Wsparcie największego dystrybutora na świecie zapewniło firmie stabilność i przyspieszyło rozwój. Efektem tych decyzji była premiera filmu *Avengers*, który pokazał, że pomysł na połączenie losów bohaterów miał ogromny potencjał. Wcześniejsze produkcje cieszyły się popularnością, ale to właśnie ten film udowodnił, że model MCU działa. Kolejne części serii *Avengers: Wojna bez granic* i *Avengers: Koniec gry* stały się kulminacją dotychczasowych dokonań studia i jednym z największych sukcesów w historii kina. Filmy te nie tylko zarobiły miliardy dolarów, ale zapisały się w popkulturze na lata. Ostatnim momentem, który wyraźnie zmienił funkcjonowanie *Marvel Studios*, było dołączenie na platformę Disney+. Dało to możliwość zróżnicowania treści oraz dotarcia do nowych odbiorców. No kolejne monumentalne wydarzenia trzeba będzie moim zdaniem poczekać do roku 2026 i premiery kolejnej części *Avengers*.

Czynnikom, które przyczyniły się do tak ogromnego rozwoju MCU, przyjrzałem się dokładnie na początku rozdziału trzeciego. Odpowiadając na drugie pytanie postawione we wstępie, wymienię te z nich, które według mnie, stanowią o największej sile studia.

Odnosząc się do tego, co napisałem powyżej, kluczowym momentem, a zarazem siłą Marvela jest fakt przejścia przez Disneya. Zapewniło to studiu wsparcie w sektorach dystrybucji, marketingu oraz dostęp do danych, które umożliwiły dopasowanie treści do potrzeb odbiorców. Kolejnym aspektem było rozbudowane i przez pierwsze lata spójne uniwersum. Stało się ono znakiem rozpoznawczym Marvela. Pomysł połączenia poszczególnych filmów i stworzenie z nich większej całości okazał się przełomowy. Widzowie mogli śledzić długofalową opowieść, angażując się w nią z każdą kolejną premierą. Elementem częstym w blockbustach, ale podniesionym przez Marvel na wyższy poziom był świetny wybór aktorów odgrywających główne role. Poprzez obsadzanie światowych gwiazd oraz kreowanie własnych nowych talentów studio zapewniło sobie większą rozpoznawalność. Ostatnie dwa czynniki, o których chcę wspomnieć, dotyczą odpowiednio charakteru filmów i sposobu funkcjonowania studia. Po pierwsze, Marvel idealnie zbalansował elementy akcji, humoru i emocji. Podczas seansu każdego filmu z serii można liczyć na szereg różnych odczuć, od rozbawienia, aż po wzruszenie. Po drugie, studio od początku wykazywało ogromne zaangażowanie w budowanie marki. Na czele z Kevinem Feigem, cała ekipa studia, wraz z aktorami, uczestniczyła w tworzeniu atmosfery wokół kolejnych produkcji. Była to przemyślana i długotrwała kampania marketingowa, w której skład oprócz tradycyjnych zabiegów wchodziły także uwielbiane przez fanów panele na imprezach, z których najsłynniejszą jest Comic Con. Wszystko to sprawiło, że w ciągu dekady Marvel Studios stało się dominującą siłą na rynku filmów superbohaterskich.

Choć przez wiele lat Marvel Studios cieszyło się niemal niekwestionowaną dominacją w świecie kina, w ostatnim czasie firmę coraz częściej dopadają słowa krytyki, a jej produkcje tracą na popularności. Tak jak wspominałem w rozdziale 3.2, druga saga MCU wiązała się z większą liczbą produkcji wydawanych w ciągu roku. Było to spowodowane m.in. powrotem po pandemii COVID-19 oraz chęcią szybkiej rozbudowy tzw. multiwersum. Odbiło się to jednak na Marvela negatywnie. Widzowie zostali przeciążeni dużą ilością treści, z których część była wątpliwej jakości. Mam na myśli problemy studia z utrzymaniem poziomu nowych historii oraz spadkiem realności efektów specjalnych, które od zawsze były kluczowe dla tego świata. Druga saga filmów nie wyłoniła również wyraźnego lidera (lub liderów), który mógłby spajać wszystkie wydarzenia. Tak jak w pierwszej sadze robił to Iron Man lub Kapitan Ameryka. Ostatnim z problemów nowszych filmów jest, moim zdaniem, brak konsekwencji w tym, co jest pokazywane widzom. Fani zostali zasypani ogromem produkcji, z których niemal żaden nie łączył się z pozostałymi. Z każdym

kolejnym filmem i serialem przybywało jedynie pytań i niespełnionych obietnic ze scen po napisach.

W celu podsumowania dotychczasowej sytuacji Marvel Studios, przedstawienia mocnych i słabych stron firmy oraz nakreślenia możliwych przyszłych wydarzeń posłużę się popularną analizą SWOT. Jest to metoda służąca do badania otoczenia organizacji oraz jej wnętrza. Jej celem jest lepsze zrozumienie potencjału oraz wyzwań stojących przed analizowanym podmiotem⁷⁸.

Tabela 3. Analiza SWOT Marvel Studios

Czynniki wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
	- wsparcie Disneya - rozbudowane uniwersum - gwiazdorska obsada - szeroka baza fanów - silna marka globalna	- przesyt treści - spadek jakości - problem spójności uniwersum - uzależnienie od efektów specjalnych - ograniczenia kreatywne
Czynniki zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIA
	- rozwój platform streamingowych - nowe rynki i demografie - rozszerzenie gatunkowe - adaptacje mniej znanych bohaterów - powrót znanych postaci w nowych odsłonach	- kryzys wizerunkowy - znudzenie widzów - rosnąca konkurencja - kontrowersje związane z aktorami - niestabilność rynku kinowego - zmiany kulturowe

Źródło: Opracowanie własne

Jak pokazuje tabela 3, studio posiada zarówno liczne mocne strony, jak i istotne słabości. Marvel bez wątpienia nadal jest bardzo silną marką globalną, która pomimo spadków w przychodach z filmów i tak generuje setki milionów dolarów. Aktualnie firma mierzy się z szeregiem problemów i zagrożeń. Ważne jest to, aby studio dało radę odbudować zaufanie widzów i przeciwstawiło się rosnącej konkurencji m.in. w postaci

⁷⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 206-2018.

wrogiej franczyzy DC. Oprócz tego istotne jest to, aby Marvel ustabilizował poziom swoich filmów, tak aby utrzymać się na niestabilnym rynku kinowym. Aktualnie żywotność filmów w kinie bywa bardzo krótka, a weekend otwarcia decyduje o sukcesie lub o porażce finansowej filmu. Równocześnie kina przestają pełnić tak istotną funkcję w budowaniu marki franczyzy, jak miało to miejsce jeszcze kilka lat temu. Widzę wiele szans, które mogą czekać na Marvela w postaci np. dalszego rozwoju platform streamingowych, wejścia na nowe rynki, adaptacje bohaterów mało znanych dla większości publiki, rozszerzenie swoich filmów o nowe gatunki oraz to, co dzieje się już od jakiegoś czasu, czyli powrotu znanych postaci odgrywanych przez popularnych aktorów.

Według mnie Marvel Studios mogą czekać dwa zupełnie różne scenariusze. W jednym z nich powolny spadek zainteresowania filmami superbohaterskimi będzie nie do zatrzymania. Nadszarpnięte zaufanie widzów oraz wiernych fanów przyczyni się do dalszego odpływu sporej części przychodów, co za tym idzie, budżet na kolejne filmy będzie musiał zostać obniżony. Wszystko to nie doprowadzi do całkowitego usunięcia tej niszy filmów z rynku, jednak pozycja Marvela jako lidera na rynku filmowym pozostanie jedynie wspomnieniem. Natomiast w drugim ze scenariuszy, Marvel bierze do siebie krytykę widzów i próbuje uratować swoje dobre imię. Tempo wydawania kolejnych produkcji zostanie zmniejszone, tak aby twórcy mogli dopracować je pod względem fabuły i strony technicznej. Studio zacznie dawać fanom, dokładnie to, czego chcą, czyli dobrych i nieprzekombinowanych adaptacji komiksów, które same będą bronić się jakością, tak jak miało to miejsce w pierwszej sadze MCU. Jeżeli miałbym przewidywać przyszłość, to skłaniałbym się raczej do tej drugiej opcji. Nie mam wątpliwości, że najlepsze lata filmów superbohaterskich są już raczej za nami, ale widać, że Marvel (z lekkim opóźnieniem) zaczyna uczyć się na błędach. Ilość produkcji w 2024 i 2025 roku znacząco się zmniejszyła, a premiery filmów planowanych na kolejne lata zostały przesunięte. Zapowiedzi następnych produkcji oraz przecieki z planów filmowych pokazują, że Marvel w końcu da fanom to, na co czekali. Powroty znanych postaci i aktorów również przyciągnął niezdecydowanych widzów do kin. Wszystko to może sprawić, że pomimo spadków przychodów i mniejszego zainteresowania franczyzą studio pozostanie na rynku jako jeden ze stałych zawodników na kolejne lata.

Zakończenie

Marvel Studios to fenomen kulturowy, który zmienił podejście do produkcji filmów rozrywkowych. Studio zdefiniowało na nowo relację pomiędzy widzami a kinem. Niniejsza praca miała na celu przejście przez najważniejsze wydarzenia dotyczące Marvel Studios oraz przeanalizowanie głównych cech firmy. Wspomniane wydarzenia pokazują, jak bardzo dynamiczne są zmiany, którym podlegają studia filmowe oraz cała branża filmowa. Marvel szybko zdołał zająć pozycję lidera na rynku, którą pomimo problemów stara się dalej utrzymać. Przyszłość Marvel Cinematic Universe pozostaje otwarta. Jedynym sposobem, by przekonać się, w jakim kierunku pójdzie studio, jest dalsze śledzenie decyzji oraz kolejnych produkcji wytwórni. W trakcie pisania pracy studio podejmuje liczne zmiany oraz przechodzi transformacje, które mogą w istotny sposób pomóc w wyjściu z kryzysu wizerunkowego.

Interesujące w tym wątku mogą okazać się także badania wpływu platform streamingowych na branżę filmową oraz samego Marvela. Wszystko wskazuje na to, że z czasem mogą one w jeszcze większym stopniu wyprzeć klasyczne formy wyświetlania filmów oraz wpływać na strategie produkcyjne i dystrybucyjne studiów. Oprócz tego ciekawym tematem wydaje się rozwijająca się od nowa konkurencja ze strony DC Studios, która w dłuższej perspektywie może upodobnić się formą do Marvela. Na świecie coraz częściej ukazują się książki, które odnoszą się do analizy historii oraz działań Marvel Studios, oraz całej niszy filmów superbohateskich. W Polsce jednak literatura naukowa nawiązująca do tej firmy nie jest zbytnio rozbudowana. Stwarza to przestrzeń do dalszych analiz działalności Marvel Studios, zarówno z perspektywy ekonomicznej, jak i kulturowej.

Bibliografia

1. Abad-Santos A., *2018 belonged to Black Panther. And it could change Marvel's future.*, Vox, 11.12.2018; <https://www.vox.com/culture/2018/12/11/18119694/black-panther-success-2018-marvel> [dostęp: 13.05.2025]
2. Adamczak M., *Globalne Hollywood. Filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2010
3. Adamczak M., Salamon S., *Kruszenie globalnego Hollywood. System „holdbacks” i sekwencyjność okien dystrybucyjnych a rozwój platform streamingowych*, w: Kwartalnik Filmowy nr. 108, Warszawa 2019
4. Behbakht A., *Sony's \$15M Mistake That Created The MCU: How They Almost Got All Marvel Rights*, Screen Rant, 30.08.2023; <https://screenrant.com/sony-marvel-rights-mcu-impossible-15-million-mistake/> [dostęp: 18.02.2025]
5. Bhaskaran A., *10 Biggest Ways The MCU's Disney+ Shows Changed The Franchise*, Screen Rant, 16.02.2024, <https://screenrant.com/mcu-disney-plus-shows-changed-biggest-ways/> [dostęp: 14.05.2025]
6. *Box Office History for Marvel Cinematic Universe Movies*, The Numbers, https://www.the-numbers.com/movies/franchise/Marvel-Cinematic-Universe#tab=summary&franchise_movies_overview=od5 [dostęp: 13.05.2025]
7. Bradley O., *1 Overlooked Stat Makes Thor 4's Critical Failure Even More Confusing*, Screen Rant, 5.04.2024, <https://screenrant.com/thor-love-thunder-oscar-actor-failure-confusing/> [dostęp: 14.05.2025]
8. Bryant A., *Pow! The Punches That Left Marvel Reeling*, The New York Times, 24.05.1998, s. 1; <https://www.nytimes.com/1998/05/24/business/pow-the-punches-that-left-marvel-reeling.html> [dostęp: 17.02.2025]
9. Buchanan K., *Ryan Reynolds and Hugh Jackman on the Perks and Pitfalls of Playing Superheroes*, The New York Times, 15.07.2024; <https://www.nytimes.com/2024/07/15/movies/ryan-reynolds-hugh-jackman-deadpool-wolverine.html> [dostęp: 18.02.2025]
10. Cerilli J., *Iron Man 2 wraps on schedule*, Wayback Machine, 18.07.2009; https://web.archive.org/web/20150925153403/http://marvel.com/news/movies/8859/iron_man_2_wraps_on_schedule [dostęp 2.05.2025]
11. Chilton L., *The Marvels flopping is just the start – here's what the death of the MCU will look like*, The Independent, 17.11.2023, <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/the-marvels-brie-larson-rating-review-flop-b2448979.html> [dostęp: 14.05.2025]

12. Chokrane Y., *Avengers: Infinity War—A Movie 10 Years in the Making*, The Specator, <https://stuyspec.com/article/avengers-infinity-war-a-movie-10-years-in-the-making> [dostęp: 13.05.2025]
13. Chu S., *The Ridiculous Amount Deadpool & Wolverine's Box Office Beat The Previous Deadpool Movies By Truly Proves How Special Its Success Really Was*, ScreenRant, 18.01.2025, <https://screenrant.com/deadpool-and-wolverine-box-office-previous-movies-comparison-factoid/> [dostęp: 14.05.2025]
14. Couch A., *Marvel's Kevin Feige Imagines a Comic Book Lover's Dream Bonus Feature for Disney+*, The Hollywood Reporter, 26.07.2024, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-kevin-feige-shares-his-dream-bonus-feature-disney-1235959425/> [dostęp: 14.05.2025]
15. Couch A., Kit B., *Marvel Unveils Grand Plans for 'Avengers,' 'Fantastic Four' During Super-Sized Comic-Con Panel*, The Hollywood Reporter, 27.07.2024, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/marvel-studios-comic-con-avengers-1235960033/> [dostęp: 14.05.2025]
16. DeForest T., *Marvel Comics*, Britannica Money, 16.01.2014; <https://www.britannica.com/money/Marvel-Comics> [dostęp: 17.02.2025]
17. *Disney+ Sets Dates For Summer 2022 Launches*, Disney Plus, <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-sets-dates-for-summer-2022-launches> [dostęp: 13.05.2025]
18. Dockterman E., *How Marvel Lost Its Way*, Time, 6.10.2023, <https://time.com/6319815/marvel-cinematic-universe-future/> [dostęp: 17.05.2025]
19. Dockterman E., *Breaking Down Every Single Marvel Post-Credits Scene*, Time, 29.03.2019, <https://time.com/5516692/marvel-post-credit-scenes-breakdown/> [dostęp: 2.05.2025]
20. Dockterman E., *The X-Men Will Show Up in Avengers: Doomsday. Here's What That Means for the MCU*, Time, 26.03.2025, <https://time.com/7271926/avengers-doomsday-cast-x-men-mcu/> [dostęp: 19.05.2025]
21. Edwards G., Robinson J., Gonzales D., *MCU: The Reign of Marvel Studios*, Headline Publishing Group, Londyn 2024
22. El-Mahmoud S., *A Timeline Of Jonathan Majors' Legal Issues And Allegations*, 21.08.2024, <https://www.cinemablend.com/movies/a-timeline-of-jonathan-majors-legal-issues-and-allegations> [dostęp: 17.05.2025]
23. Foundas S., *Film Review: 'Guardians of the Galaxy'*, Variety, 24.07.2014, <https://variety.com/2014/film/reviews/film-review-guardians-of-the-galaxy-1201267373/> [dostęp: 13.05.2014]
24. Freeman M., *Thunderbolts* Review: Exactly What The MCU Needs Right Now & I'm More Excited About The Franchise's Future Than I've Been In Years*, Screen

- Rant, 29.04.2025, <https://screenrant.com/thunderbolts-movie-review/> [dostęp: 18.05.2025]
25. Fujikawa J., *The Essential Marvel Cinematic Universe Guide: Phase Three*, Marvel, 27.04.2018; <https://www.marvel.com/articles/movies/the-essential-marvel-cinematic-universe-guide-phase-three> [dostęp: 13.05.2025]
 26. Garrahan M., *Kevin Feige: the movie nut who transformed Marvel*, Financial Times; <https://www.ft.com/content/b2db3a84-5ec3-11e4-be0b-00144feabdc0> [dostęp: 18.02.2025]
 27. Gartenberg C., *Disney's return to theaters will include a shorter 45-day theatrical window*, The Verge, 13.05.2021, <https://www.theverge.com/2021/5/13/22434964/disney-theatrical-window-45-days-shorter-streaming-shang-chi-free-guy> [dostęp: 14.05.2025]
 28. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
 29. Gilroy D., *Marvel Grows Into \$100-Million Hulk*, Variety, 17.09.1986
 30. Godfrey L., *Loesch Steps Down From Crown*, Animation World Network, 10.10.2001; <https://www.awn.com/news/loesch-steps-down-crown> [dostęp: 17.02.2025]
 31. Graser M., *Why Disney Chose to Put Marvel's New TV Shows on Netflix*, Variety, 7.11.2013; <https://variety.com/2013/digital/news/why-disney-chose-to-put-marvels-new-tv-shows-on-netflix-1200805867/> [dostęp: 13.05.2025]
 32. Guz P., *James Cameron kontra kino superbohaterskie. Twórca Avatara miał nakręcić Spider-Mana z Leonardo DiCaprio*, naEKRANIE, 20.01.2023; <https://naekranie.pl/artykuly/james-cameron-kontra-kino-superbohaterskie-anulowany-spider-man> [dostęp: 18.02.2025]
 33. Hicks J.P., *Marvel Comic Book Unit Being Sold for \$82.5 Million*, The New York Times, 8.11.1988, s. 20; <https://www.nytimes.com/1988/11/08/business/the-media-business-marvel-comic-book-unit-being-sold-for-82.5-million.html> [dostęp: 17.02.2025]
 34. Holson L.M., *Disney Agrees to Acquire Pixar in a \$7.4 Billion Deal*, The New York Times, 25.01.2006; <https://www.nytimes.com/2006/01/25/business/disney-agrees-to-acquire-pixar-in-a-74-billion-deal.html> [dostęp: 2.05.2025]
 35. Howard B., *Why Edward Norton Was Recast As Hulk In The MCU And Why Mark Ruffalo Replaced Him*, Screen Rant, 25.12.2024; <https://screenrant.com/mcu-hulk-edward-norton-recast-mark-ruffalo/> [dostęp: 3.05.2025]

36. Iacobucci J., *10 Valid Reasons Audiences Didn't Like Marvel's Echo*, CBR, 21.01.2024, <https://www.cbr.com/reasons-why-fans-didnt-like-echo/> [dostęp: 14.05.2025]
37. Johnson D., *Cinematic Destiny: Marvel Studios and the Trade Stories of Industrial Convergence*, w: Cinema Journal nr. 52, Austin 2012
38. Kit B., Couchm A., *DC Shocker: James Gunn, Peter Safran to Lead Film, TV and Animation Division (Exclusive)*, The Hollywood reporter, 25.10.2022, <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/dc-movies-james-gunn-peter-safran-to-lead-film-tv-division-1235248438/> [dostęp: 27.05.2025]
39. Knigh S., *Web of Impact: The Lasting Legacy of 'Spider-Man: The Animated Series*, Medium, 21.11.2024; <https://medium.com/@ShamarieKnight/web-of-impact-the-lasting-legacy-of-spider-man-the-animated-series-816fe7eb0b70> [dostęp: 2.05.2025]
40. Labosier J., *From the Kinetoscope to the Nickelodeon: Motion Picture Presentation and Production in Portland, Oregon from 1894 to 1906*, w: Film History vol. 16, Indiana University Press, 2004
41. Lamb E., *Marvel and the Military Industrial Complex: Phase One*, Medium, 25.05.2021; <https://evielamb99.medium.com/marvel-and-the-military-industrial-complex-phase-one-84cd11a58183> [dostęp: 3.05.2025]
42. Lang B., *Netflix's Origin Story: How the Streamer Killed Blockbuster Video, Snagged 'House of Cards' From HBO and Changed Hollywood Forever*, Variety, 20.03.2025; <https://variety.com/2025/film/news/netflix-history-killed-blockbuster-dominated-hollywood-1236342853/> [dostęp: 2.05.2025]
43. Lee C., *Anonymous in Hollywood I'm a VFX Artist, and I'm Tired of Getting 'Pixel-F-ked' by Marvel*, Vulture, 26.07.2022; <https://www.vulture.com/article/a-vfx-artist-on-what-its-like-working-for-marvel.html> [dostęp: 17.05.2025]
44. Leonard D., *The Pow! Bang! Bam! Plan to Save Marvel, Starring B-List Heroes*, Bloomberg, 4.04.2014; <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-04-03/kevin-feige-marvels-superhero-at-running-movie-franchises> [dostęp: 18.02.2025]
45. Maison J., *Marvel's Werewolf By Night is a Fun, Successful, Experiment | Review*, Cinelinx, 10.05.2022; <https://www.cinelinx.com/movie-news/tv/marvels-werewolf-by-night-is-a-fun-successful-experiment-review/> [dostęp: 14.05.2025]
46. *Mecenas She-Hulk*, IMDb; <https://www.imdb.com/title/tt10857160/> [dostęp: 14.05.2025]

47. Murawski B., *Marvel kręci filmy. Shared universe jako nowy trend w kinie hollywoodzkim*, Ars Educandi, 2015
48. Murphy J.K., *'Avengers' Delayed: Marvel Pushes 'Doomsday' and 'Secret Wars' to December 2026 and 2027*, Variety, 22.05.2025;
<https://variety.com/2025/film/news/avengers-delayed-doomsday-secret-wars-december-1236407485/> [dostęp: 27.05.2025]
49. Noglows P., *Marvel's plan: Toys arem ust*, Variety, 22.04.1993;
<https://variety.com/1993/film/news/marvel-s-plan-toys-are-must-106153/> [dostęp: 2.05.2025]
50. O'Connell S., *The Marvel Multiverse: Everything You Need To Know About Anchor Beings, Incursions, And The Next Two Avengers Movies*, Cinemablend, 15.08.2023,
<https://www.cinemablend.com/superheroes/marvel-cinematic-universe/the-marvel-multiverse-mcu-explained> [dostęp: 14.05.2025]
51. *Pinewood: Home to 12 of the 22 Marvel Films*, Pinewood Studios;
<https://pinewoodgroup.com/news/pinewood-home-to-12-of-the-22-marvel-films/> [dostęp: 26.05.2025]
52. Rice N., *Marvel Reacts to 'Avatar' Beating 'Avengers: Endgame' for Highest-Grossing Film: 'We Love You 3000'*, People, 13.03.2021;
<https://people.com/movies/marvel-reacts-to-avatar-beating-avengers-endgame-for-highest-grossing-film/> [dostęp: 13.05.2025]
53. Robinson J., Gonzales D., Edwards G., *How Iron Man Changed Everything for Marvel*, Time, 24.10.2024; <https://time.com/6321494/iron-man-movie-mcu-book/> [dostęp: 3.05.2025]
54. Russell B., *Marvel's post-credits scenes are fast becoming one of the MCU's biggest problems*, GamesRadar+, 18.07.2022;
<https://www.gamesradar.com/marvel-post-credits-change/> [dostęp: 17.05.2025]
55. Russo D., *Sony has big plans for Spider-Man cinematic universe, but a key hero is unavailable: Spidey*, CNBC, 24.03.2019; <https://www.cnbc.com/2019/03/24/sonys-plan-for-spider-man-cinematic-universe-lacks-a-hero-spidey.html> [dostęp: 13.05.2025]
56. Sandwell I., Chris Longridge, *Marvel's 'Phases' explained: What is Phase 5? What happened in Phase 3?*, Digital Spy, 1.05.2025;
<https://www.digitalspy.com/movies/a871567/marvel-phase-4-3-2-1-mcu/> [dostęp: 13.05.2025]
57. Sansare M., *The best order to watch all 23 movies from Marvel's Infinity Saga*, Vogue India, 4.05.2021; <https://www.vogue.in/culture-and-living/content/marvel-movies-infinity-saga-the-best-order-to-watch-all-23-films> [dostęp: 13.05.2025]
58. Stachowiak K., *Klastry filmowe jako nowy sposób organizacji produkcji audiowizualne*, Panoptikum nr. 16, Gdańsk 2016

59. Tassi P., *Why 'Agatha All Along,' Disney's Second Least-Watched MCU Show, Is Still A Hit*, Forbes, 27.01.2025;
<https://www.forbes.com/sites/paultassi/2025/01/27/why-agatha-all-along-disneys-second-least-watched-mcu-show-is-still-a-hit/> [dostęp: 14.05.2025]
60. *The Avengers*, Box Office Mojo,
https://www.boxofficemojo.com/title/tt0848228/?ref=bo_gr_ti [dostęp: 14.05.2025]
61. Vary A.B., *Marvel Announces 'Avengers: Doomsday' and 'Avengers: Secret Wars' Directed by the Russo Brothers*, Variety, 27.06.2024;
<https://variety.com/2024/film/news/avengers-secret-wars-doomsday-russo-brothers-return-1235879783/> [dostęp: 19.05.2025]
62. Veles I., *Historia Netflixa: jak wypożyczalnia DVD stała się królem streamingu?*, Laba – międzynarodowa szkoła biznesu, 29.06.2023; <https://l-a-b-a.pl/blog/381-historia-netflixa-jak-wypożyczalnia-dvd-stala-sie-krolem-streamingu> [dostęp: 13.05.2025]
63. Whitten S., *Movie theater group blasts Disney for releasing 'Black Widow' in theaters and streaming at same time*, 19.07.2021;
<https://www.cnbc.com/2021/07/19/movie-theaters-blast-disney-for-releasing-black-widow-in-theaters-and-streaming-.html> [dostęp: 14.05.2025]
64. Whitten S., Entertainment, *'Ant-Man and the Wasp: Quantumania' reviews: The villain is good, but the movie is bad*, CNBC, 12.02.2025;
<https://www.cnbc.com/2023/02/15/ant-man-and-the-wasp-in-quantumania-bad-reviews.html> [dostęp: 13.05.2025]
65. *X-Ray*, Amazon; <https://www.amazon.com/salp/xray> [dostęp: 14.05.2025]
66. Yin-Poole W., *Thunderbolts* Is 'The First and Best Example' of Marvel's New Focus on Quality Over Quantity, Disney Boss Bob Iger Says — but Will It Turn a Profit?*, IGN, 8.05.2025; <https://www.ign.com/articles/thunderbolts-is-the-first-and-best-example-of-marvels-new-focus-on-quality-over-quantity-disney-boss-bob-iger-says-but-will-it-turn-a-profit> [dostęp: 18.05.2025]
67. Żaglewski T., *Era Marvela: wokół ekonomicznej specyfiki funkcjonowania filmowego uniwersum Marvel Studios*, Panoptikum nr. 16, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2016

Filmografia

Agentka Carter, reż. J. D'Esposito i in., Stany Zjednoczone, 2013
Agenci T.A.R.C.Z.Y., reż. J. Whedon i in., Stany Zjednoczone, 2013
Ant-Man, reż. P. Reed, Stany Zjednoczone, 2015
Ant-Man i Osa: Kwantomania, reż. P. Reed, Stany Zjednoczone, 2023
Avatar, reż. J. Cameron, Stany Zjednoczone, 2009
Avengers, reż. J. Whedon, Stany Zjednoczone, 2012
Avengers: Czas Ultrona, reż. J. Whedon, Stany Zjednoczone, 2015
Avengers: Koniec gry, reż. A. Russo, J. Russo, Stany Zjednoczone, 2019
Avengers: Wojna bez granic, reż. A. Russo, J. Russo, Stany Zjednoczone, 2018
Blade, reż. S. Norrington, Stany Zjednoczone, 1998
Czarna Pantera, reż. R. Coogler, Stany Zjednoczone, 2018
Czarna Pantera: Wakanda w moim sercu, reż. R. Coogler, Stany Zjednoczone, 2022
Czarna Wdowa, reż. C. Shortland, Stany Zjednoczone, 2021
Daredevil, reż. D. Goddard, Stany Zjednoczone, 2015-2018
Deadpool i Wolverine, reż. S. Levy, Stany Zjednoczone, 2024
Doctor Strange w multiwersum oblędu, reż. S. Raimi, Stany Zjednoczone, 2022
Echo, reż. S. Freeland, C. McKenzie, Stany Zjednoczone, 2024
Eternals, reż. C. Zhao, Stany Zjednoczone, 2021
Falcon i Zimowy Żołnierz, reż. K. Skogland, Stany Zjednoczone, 2021
Fight Club, reż. D. Fincher, Stany Zjednoczone, 1999
Howard the Duck, reż. W. Huyck, Stany Zjednoczone, 1986
Iron Man, reż. J. Favreau, Stany Zjednoczone, 2008
Iron Man 2, reż. J. Favreau, Stany Zjednoczone, 2010
Iron Man 3, reż. S. Black, Stany Zjednoczone, 2013
Jessica Jones, reż. D. Petrarca i in., Stany Zjednoczone, 2015
Kapitan Ameryka: Pierwsze starcie, reż. J. Johnston, Stany Zjednoczone, 2011
Kapitan Ameryka: Zimowy żołnierz, reż. A. Russo, J. Russo, Stany Zjednoczone, 2014
Kapitan Ameryka: Wojna bohaterów, reż. A. Russo, J. Russo, Stany Zjednoczone, 2016
Kapitan Ameryka: Nowy wspaniały świat, reż. J. Onah, Stany Zjednoczone, 2025
Loki, reż. K. Herron, Stany Zjednoczone, 2021
Marvels, reż. N. DaCosta, Stany Zjednoczone, 2023
Mecenas She-Hulk, reż. K. Coiro, A. Valia, Stany Zjednoczone, 2022

Niesamowity Hulk, reż. L. Letterier, Stany Zjednoczone, 2008

Opowieści z Narnii: Księżę Kaspian, reż. A. Adamson, Stany Zjednoczone/Wielka Brytania, 2008

Spider-Man, reż. S. Raimi, Stany Zjednoczone 2002

Spider-Man, reż. S. Ditko, S. Lee, B. Richardson, Stany Zjednoczone 1994

Spider-Man: Daleko od domu, reż. J. Watts, Stany Zjednoczone, 2019

Strażnicy Galaktyki, reż. J. Gunn, Stany Zjednoczone, 2014

Strażnicy Galaktyki vol. 3, reż. J. Gunn, Stany Zjednoczone, 2023

Thor, reż. K. Branagh, Stany Zjednoczone, 2011

Thor: Mroczny świat, reż. A. Taylor, Stany Zjednoczone, 2013

Thor: Miłość i grom, reż. T. Waititi, Stany Zjednoczone, 2022

*Thunderbolts**, reż. J. Schreier, Stany Zjednoczone, 2025

Titanic, reż. J. Cameron, Stany Zjednoczone, 1997

To zawsze Agatha, reż. J. Schaeffer, G. Monteiro, R. Goldberg, Stany Zjednoczone, 2024

WandaVision, reż. M. Shakman, Stany Zjednoczone, 2021

Wilkołak nocą, reż. M. Giacchino, Stany Zjednoczone, 2022

X-Men, reż. B. Singer, Stany Zjednoczone, 2000

X-Men, reż. S. Iwanter, L. Houston, Stany Zjednoczone, 1992

Spis ilustracji

Ilustracja 1. Stan Lee

Ilustracja 2. Kevin Feige – prezes Marvel Studios

Ilustracja 3. Kadr z filmu Avengers z 2012 roku przedstawiający tytułową grupę superbohaterów podczas walki o Nowy York

Ilustracja 4. Polski plakat filmu Avengers: Koniec gry

Ilustracja 5. Część zakładki Marvela na stronie Disney+

Ilustracja 6. Panel Marvel Studios na San Diego Comic-Con w 2017 roku

Ilustracja 7. Przykłady scen z użyciem niedopracowanych efektów komputerowych

Ilustracja 8. Robert Downey Jr. ujawniający swój powrót w roli Dr. Dooma

Spis Tabel

Tabela 1. Udział w rynku filmowym dla pięciu największych dystrybutorów w 2024 roku

Tabela 2. Dziesięć najbardziej dochodowych filmów Marvel Studios w II kwartale 2025 roku

Tabela 3. Analiza SWOT Marvel Studios

Zbiory Biblioteki PWSFTviT w Łodzi