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

Tesi di Laurea

Quando l'Arte dell'Animazione incontra la Tecnologia: il caso Walt Disney-Pixar.

Relatore
Ch. Prof. Sergio Faccipieri

Laureando
Eleonora De Ambrosi
Matricola 812313

Anno Accademico
2011 / 2012

INDICE

pag.

INTRODUZIONE 2

CAPITOLO 1. Cinema, Animazione e Creatività 4

1.1. Introduzione all'Industria dell'Intrattenimento 4
1.2. Cinema e Film: Analisi del Settore 7
1.2.1. Un Breve Quadro Storico: la Nuova Hollywood 10
1.2.2. Evoluzioni e Tendenze 14
1.2.3. La Catena del Valore 20
1.3. Cos'è l'Animazione? 24
1.3.1. I suoi Protagonisti (cenni al cinema d'animazione italiano) 27
1.3.2. Come nasce un Film d'Animazione tra Arte e Tecnologia 31
1.4. Creatività e Industrie Creative 36
1.4.1. Lo Stretto Legame con l'Innovazione 43
1.4.2. Artisti e Tecnici insieme 46

CAPITOLO 2. Disney e Pixar: Destini incrociati 49

2.1. Walt Disney acquisisce Pixar 49
2.2. I segreti del successo 55
2.2.1. Una lunga collaborazione 60
2.2.2. Dimensioni e complementarietà 65
2.3. La Cultura Creativa di Pixar 67
2.3.1. Leadership "condivisa" 71
2.3.2. Arte + Tecnologia = Magia 76

CAPITOLO 3. Esperienze e Opinioni 83

3.1. Metodologia d'Indagine 83
3.2. Le interviste 84
3.2.1. Intervista a Guido Quaroni di Disney-Pixar 84
3.2.2. Intervista a Bruno Bozzetto 90
3.2.3. Intervista a Luca Prasso 95
3.3. Cos'è emerso? 99
3.4. Conclusioni 100

APPENDICE 1 102

APPENDICE 2 104

BIBLIOGRAFIA 106

INTRODUZIONE

Settore d'interesse: cinema d'animazione (USA).
Periodo di analisi: metà anni Ottanta – oggi.
Caso aziendale: Disney-Pixar.

In un ambiente dinamico e fortemente competitivo come quello dell'industria cinematografica hollywoodiana che nel tempo ha mostrato ingenti cambiamenti nella struttura organizzativa delle grandi società e nell'evoluzione delle tecnologie impiegate in fase di produzione e distribuzione dei film, The Walt Disney Company ha percepito la necessità di risvegliare la creatività dei propri studi d'animazione di Burbank. Dopo gli ultimi successi disneyani degli anni Novanta, gli studi del vecchio Walt hanno riscontrato, infatti, performance decrescenti e non all'altezza del loro importante nome, affermatosi senza rivali nel settore già dagli anni Trenta del Novecento. Nel 2006, dopo lunghi anni di collaborazione, Disney ha acquisito i Pixar Animation Studios, pionieri nell'utilizzo della computer grafica applicata all'animazione e creatori di storie e personaggi animati dall'originalità inimitabile. La serie di dodici successi cinematografici consecutivi su dodici film d'animazione prodotti, ha reso Pixar la più conosciuta società nell'ambito dell'arte dell'animazione digitale 3D. Ad oggi la fusione tra le due aziende si conferma una decisione azzeccata. Cosa ha determinato il successo di tale operazione? Come i Pixar Animation Studios stanno risvegliando la creatività della casa produttrice di Mickey Mouse? Il mix di fattori che alimentano la cultura creativa di Pixar e in particolare il legame tra animatori e tecnici della casa di produzione meritano un approfondimento maggiore.

Come Pixar mantiene adulti e bambini incollati agli schermi, così questo scritto cercherà di seguire quello che Andrew Stanton, regista Pixar di "A Bug's Life", "Alla ricerca di Nemo" e "Wall-E" considera il comandamento della narrazione: "Make me care" (coinvolgimi). I tre capitoli che compongono questo elaborato cercheranno così di coinvolgere il lettore all'interno di aspetti quali la strategia alla base della fusione tra Disney e Pixar e i segreti della creatività collettiva e individuale di quest'ultima. Il primo capitolo introdurrà all'industria cinematografica, ai protagonisti storici del cinema d'animazione e al legame tra creatività e innovazione che le aziende di oggi ricercano costantemente. Il capitolo successivo entrerà nel merito del caso aziendale d'interesse attraverso l'analisi dell'acquisizione da parte di Walt Disney degli studi d'animazione Pixar e l'approfondimento dei fattori che rendono quest'ultima una tra le più creative società al mondo. Il terzo capitolo conclusivo ha lo scopo di verificare i contenuti dei capitoli precedenti attraverso l'inserimento di tre interviste fatte ad esperti del settore dell'animazione, tra i quali un direttore tecnico italiano in Pixar dal 1997.

Si ringrazia per il supporto e la supervisione il Professor Sergio Faccipieri.
Un ringraziamento speciale a Guido Quaroni, Bruno Bozzetto e Luca Prasso per la disponibilità e il tempo dedicatomi.

CAPITOLO 1. Cinema, Animazione e Creatività.

1.1 Introduzione all'industria dell'intrattenimento.

L'analisi di un evento sotto una prospettiva economica, o meglio strategica e gestionale, non può prescindere dalla definizione di ciò che in senso lato chiamiamo Economia. "L'Economia è la scienza della gestione delle risorse scarse. Essa prende in esame le forme assunte dal comportamento umano nella gestione di tali risorse; analizza e spiega le modalità secondo le quali un individuo o una società destinano mezzi limitati alla soddisfazione di esigenze molteplici ed illimitate" (Barre, 1959). Si tratta di una delle moltissime definizioni riscontrabili nella letteratura economica ma che, richiamando concetti come la "scarsità delle risorse" e in particolare i "bisogni molteplici e illimitati dell'uomo", appare sufficiente a creare un collegamento con quanto seguirà. Il singolo individuo, un'impresa o uno stato svolgono, infatti, attività per produrre beni materiali o immateriali che consentano di soddisfare un'esigenza, un bisogno qualsiasi, nel limite delle risorse disponibili per realizzarlo.

Tra gli illimitati bisogni dell'uomo, rientra anche l'esigenza di "entertainment", ovvero d'intrattenimento. Chiediamoci dunque, per meglio comprendere, quale sia il significato proprio di tale termine e a quale tipo di bisogno appartenga. L'intrattenimento è un'attività, un evento che ha come scopo quello di divertire e interessare un pubblico, singolo individuo o gruppo che sia. Stuart Moss, nel suo libro "The Entertainment Industry: an Introduction" (2009) lo definisce come segue: "L'intrattenimento è qualcosa che riesce ad attrarre o affascinare un pubblico attraverso una stimolazione sensoriale, la quale a sua volta può evocare una reazione emotiva". Nello stesso volume si citano altre recenti e rilevanti definizioni, come: "Ciò che suscita interesse o divertimento" (Oxford English Dictionary, 2008); "Un'attività che diverte e cattura l'attenzione" (Wordnet, 2008); "Divertimento o svago offerto in particolar modo da artisti" (Merriam-Webster, 2008). Le molteplici e similari definizioni suddette sembrano così richiamare uno stesso scopo dell'intrattenimento, corrispondente al rispettivo bisogno che l'individuo vuole soddisfare attraverso di esso: emozionare ed emozionarsi. Il consumatore di servizi dedicati all'intrattenimento (adulto o bambino) acquista essenzialmente emozioni, esperienze appassionanti. Si tratta di un concetto umanistico rappresentabile schematicamente come un processo aziendale in cui un input si trasforma in output attraverso una fase di elaborazione: esso riguarda, infatti, la capacità degli esseri umani di elaborare mentalmente input sensoriali traducendoli in pensieri ed emozioni che si trasformano a loro volta in output come il riso, la paura, un'arricciata di sopracciglia, eccetera. Non tutto ciò che stimola i nostri sensi rientra nella definizione di intrattenimento ma ciò che cattura la nostra attenzione provocando una risposta emotiva, nella maggior parte dei casi lo è. Spesso si associa l'intrattenimento esclusivamente a qualcosa che diverte o che provoca sensazioni piacevoli, ma tale descrizione si limita in realtà a rappresentare il solo

intrattenimento cosiddetto "light"[1]. Si pensi al film di Steven Spielberg del 1993, "Schindler's list", basato sulla storia vera di Oscar Schindler, membro del partito nazista tedesco che salvò le vite di molti ebrei durante la Seconda Guerra Mondiale. Il film non fu realizzato con l'intento di divertire, tutt'altro: con le sue scenografie realistiche e con le sue scene brutali voleva invece educare. Fu ugualmente un successo, votato come il nono miglior film americano di tutti i tempi dall'American Film Institute (BBC, 1998) e questo perché riuscì a coinvolgere emotivamente gli spettatori a prescindere dall'assenza di scene divertenti.

Per quanto riguarda invece la classificazione del bisogno d'intrattenimento, un riferimento alla celebre "gerarchia dei bisogni" di Maslow[2] pare d'obbligo. Lo psicologo statunitense classificò, infatti, una serie di bisogni di cui l'uomo è portatore in cinque tipologie di seguito riportate e rispondenti ad un ordine gerarchico preciso (dal basso verso l'alto):

- bisogni fisiologici (alimentazione, riparo, retribuzione, condizioni lavorative di base)
- bisogni di sicurezza (stabilità del lavoro e delle relazioni sociali)
- bisogni di appartenenza (riconoscimento, approvazione, relazioni amichevoli con i colleghi)
- bisogni di stima (realizzazione, collocazione sociale, immagine di sé positiva)
- bisogni di auto-realizzazione (creatività, originalità, opportunità sfidanti, realizzazione di sé).

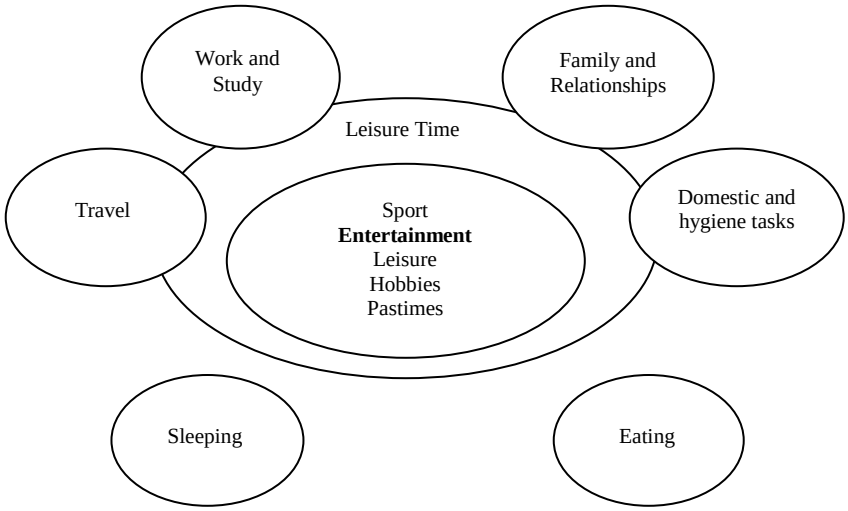
L'intrattenimento è un concetto ricreativo e in accordo con lo stesso Abraham Maslow, svolge una funzione essenziale nel permettere una stimolazione cognitiva ed estetica (Pigram e Jenkins, 1999): è il processo attraverso il quale la mente e/o il corpo di un individuo possono rigenerarsi partecipando a attività al di fuori del lavoro e della routine di tutti giorni. L'intrattenimento sembra dunque rientrare al livello più alto della gerarchia dei bisogni di Maslow, quello dell'auto-realizzazione, per soddisfare il quale le persone si dedicano ad attività di svago. Il bisogno d'intrattenimento è fortemente collegato al rapporto che accomuna la vita quotidiana di ognuno di noi, tra il tempo libero (leisure time) e tempo dedicato ad altre attività, soprattutto lavorative (figura 1.1). Nei paesi industrializzati, l'impiego soddisfacente del proprio tempo libero assume un ruolo rilevante nel conseguimento di una qualità di vita migliore e costituisce un fattore importante d'influenza sulla produttività lavorativa. "Il tempo libero non è più un lusso d'élite ma una necessità sociale fondamentale per ogni individuo" (Valdani e Guenzi, 1998). In un'epoca contraddistinta dall'innovazione tecnologica e dalla capitalizzazione della

[1] Il concetto di "light entertainment" si ricollega più precisamente al termine inglese "amusement" che il database Wordnet della Princeton University definisce come "sensazione di piacere (gioia) nell'essere intrattenuti". Il concetto d'intrattenimento light può essere così ricondotto alla seguente definizione: "Intrattenimento non molto serio che implica attività come cantare, ballare e raccontare barzellette" (Macmillan Dictionary).

[2] Abraham Harold Maslow (Brooklyn, 1 aprile 1908-California, 8 giugno 1970) è stato uno psicologo statunitense. Tra il 1943 e il 1954 concepì il concetto di "Hierarchy of Needs" (gerarchia dei bisogni o necessità) e lo divulgò nel libro "Motivation and Personality" del 1954.

conoscenza, prodotti e servizi per il tempo libero acquistano un peso sociale ed economico sempre più rilevanti.

Figura 1.1: Tempo libero e Attività quotidiane.



Fonte: Moss, S., The entertainment Industry: an Introduction, 2009.

Il tempo libero e il suo impiego in attività d'intrattenimento costituiscono pertanto una necessità indispensabile nella vita quotidiana degli individui a tal punto da divenire un business molto serio.

Il termine "industria" descrive genericamente un gruppo specifico di aziende o business che lavora per il raggiungimento di un obiettivo comune. Le imprese appartenenti ad una stessa industria si occupano così della realizzazione di prodotti/servizi tangibili o intangibili attraverso l'impiego di input (finanziamenti, materie prime, risorse umane, ecc.) in processi di vario tipo (produzione, packaging, marketing, ecc.). L'insieme delle imprese globali che forniscono prodotti con lo scopo primario di catturare l'attenzione di un pubblico (audience) costituisce così l'industria dell'intrattenimento. Si tratta di un'industria molto vasta che include diciotto settori tra cui: teatro e varietà; musica; bar, pub e club; cinema e film; broadcast media; media audio-visivi; media cartacei; Internet; giochi; gioco d'azzardo; sport e una serie di altri settori d'intrattenimento che forniscono prodotti in grado di trasmettere paura (si pensi alle "montagne russe" nei parchi divertimento), educare, culturali, religiosi, dedicati alla salute fisica, agli adulti o alla trasmissione di ideali (Moss, 2009). Ognuno di questi settori ingloba a sua volta una sfilza di sub-settori impegnati nella realizzazione di migliaia di prodotti d'intrattenimento diversi, per un valore annuale di circa un trilione di dollari statunitensi (Vogel, 2007). Ci si può intrattenere con uno spettacolo circense del Cirque du Soleil; guardando Titanic 3D al cinema multisala; occupando una poltrona a teatro per vedere il musical "Grease" o semplicemente

guardando il film di Spiderman in Blu-Ray[3] dalla televisione di casa propria. Il valore accumulato da tutti questi segmenti ne fa la più grande industria del mondo in termini di fatturato, ad oggi in fase di forte crescita. Negli anni a venire, il numero dei settori d'intrattenimento è destinato ad aumentare a presidio di nuove esigenze e gusti del consumatore, indirizzandosi probabilmente verso una maggiore specializzazione del prodotto grazie ai continui progressi tecnologici. La "novità" è importante nell'industria dell'intrattenimento; l'originalità e la capacità di proporre qualcosa d'inusuale sono parametri di misurazione che possono essere utilizzati dagli spettatori per valutare la qualità di un prodotto d'intrattenimento. Si ricordi che senza audience, l'intrattenimento non può esistere e perciò la competizione per attirare la nostra attenzione è spietata. L'interazione tra il pubblico e i diversi settori che compongono l'industria dell'intrattenimento avviene principalmente in tre aree distinte: gli eventi (ad esempio concerti e competizioni sportive); i luoghi di ritrovo/attrazioni (musei, parchi tematici, ecc.) e i media (DVD, libri e altri mezzi di comunicazione). Nello specifico, quest'ultima categoria comprende la maggior parte dei settori dell'industria dell'intrattenimento tra cui il segmento di mercato che interesserà le argomentazioni a seguire: Cinema e Film.

Il paragrafo 1.2 e relativi sotto paragrafi metteranno in evidenza gli aspetti caratteristici dell'industria cinematografica, i suoi trend e protagonisti; a seguire, dopo tale inquadramento generale, il focus dello scritto verterà esclusivamente sul cinema d'animazione tralasciando invece ciò che concerne il cinema "live", ovvero la produzione di film i cui protagonisti sono attori in carne ed ossa.

1.2 Cinema e Film: Analisi del Settore.

Il settore Cinema e Film è rappresentato dallo "spettro di organizzazioni che si occupano di produzione, distribuzione e proiezione di film sul grande schermo" (Moss, 2009). Il cinema in senso lato (live e d'animazione), continua ad essere un segmento importante dell'industria dell'intrattenimento, nonostante molti americani in media non vadano al cinema spesso e spendano significativamente più tempo nella visione dei film a casa (home video): nel 2007 sono stati venduti nel mondo ben 900 milioni di film in digitale. La Motion Picture Association of America (MPAA) conduce ogni anno analisi e statistiche sul settore del cinema, sia a livello globale sia con particolare

[3] Il Blu-Ray è uno standard di alta definizione televisiva promosso da Sony ed affermatosi nel mercato dopo una battaglia con Toshiba, promotore di uno standard concorrente quale l'Hd-Dvd. I due formati erano equivalenti sotto il punto di vista tecnico: il Blu-Ray con maggiore capacità di archiviazione; l'Hd-Dvd più economico da produrre e con resa audio appena superiore. Il sostegno delle major cinematografiche come Sharp, Panasonic, Philips, Walt Disney e 20th Century Fox dalla parte di Sony e Universal, Paramount, DreamWorks, Nec, Intel e Microsoft per Toshiba ha determinato uno scontro tra standard paragonabile a quello degli anni Ottanta tra sistema Betamax di Sony e formato VHS di Matsushita (vincitore) per il mercato degli home video. Quando nel 2008 Warner, i supermercati Wal-Mart e Blockbuster abbandonarono l'Hd-Dvd a favore dello standard di Sony che vantava meccanismi di protezione superiori contro la pirateria e maggiori capacità multimediali, il Blu-Ray diventò il formato dominante (Schilling, A. M., 2008. *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill).

riferimento al mercato statunitense. Il botteghino mondiale per tutti il film rilasciati in ogni paese del globo ha incassato 32,6 miliardi di dollari nel 2011, un + 3% rispetto allo stesso dato del 2010, dovuto principalmente all'incremento degli incassi al botteghino internazionale, il quale esclude il mercato USA/Canada. Tra i maggiori mercati in crescita emerge la Cina con un +35% d'incassi nel 2011 che la classificano al secondo posto dietro al Giappone come mercato internazionale più grande del settore cinematografico. L'Italia è all'ultima posizione della top-10 internazionale degli incassi al botteghino, come si può vedere nella figura 1.2. Dal 1995, inoltre, i costi di produzione dei principali film realizzati e rilasciati dalle major hollywoodiane hanno mediamente superato in modo consistente gli incassi al botteghino domestico degli stessi; oggi i guadagni al botteghino internazionale, più che a quello domestico, sembrano dunque maggiormente determinanti per l'incremento dei profitti delle case cinematogrfiche (VOGEL, 1998).

Figura 1.2: Top-10 dei botteghini internazionali - Tutti i film (in miliardi di dollari US)

Japan	$2.3
China	$2.0
France*	$2.0
U.K.	$1.7
India*	$1.4
Germany	$1.3
Russia	$1.2
Australia	$1.1
South Korea	$1.1
Italy	$0.9

*valori provvisori a marzo 2012

Fonte: MPAA, Theatrical Market Statistics, 2011.

In merito al mercato degli Stati Uniti/Canada, il più rilevante al mondo nel settore cinematografico assieme a quello indiano in forte crescita, gli incassi hanno raggiunto più di 10 miliardi di dollari lo scorso anno, in lieve calo rispetto al 2010, ma il 6% in più rispetto al 2007. Il lieve calo è da ritenersi dovuto principalmente ad una diminuzione degli ingressi al cinema rispetto al 2010, per un totale di biglietti venduti pari a 1,28 miliardi (circa 4 ingressi annuali al cinema pro capite). I cinema continuano a catturare un numero di spettatori di gran lunga superiore rispetto a quello di altri intrattenimenti come i parchi a tema o i maggiori sport statunitensi. Un film costituisce ancora l'opzione più accessibile nel settore "entertainment", con un costo medio per famiglia (quattro componenti) di poco superiore ai 30

dollari. Per fornire ulteriori dati aggiornati, si pensi che nel 2011 più di due terzi della popolazione USA/Canada è andata al cinema almeno una volta e i frequentatori più assidui rappresentano la fascia d'età compresa tra i 25 e i 39 anni con una media di circa un ingresso al mese.

La più grande scommessa dell'industria cinematografia consiste nella realizzazione di un film di successo in termini di cospicui incassi al botteghino; in particolar modo, la prima settimana di proiezione di un film nelle sale cinematografiche è decisiva per predire l'andamento degli incassi successivi. Certo, questi ultimi rappresentano solo "la punta dell'iceberg" tra i parametri di misurazione del successo finanziario di un film, ai quali si affiancano, infatti, altri importanti fattori economici come il merchandising, il posizionamento del prodotto, le tecnologie e i diritti di distribuzione. Produrre un film è un rischio di business molto elevato se si pensa che il costo medio di realizzazione e diffusione di un film per un grande studio cinematografico è stato di circa 106,6 milioni di dollari nel 2007 (MPAA). Neppure i grandi studi hollywoodiani hanno mai garanzia del successo di un film, ma quando si parla di scommessa sicura al botteghino, i Pixar Animation Studios hanno il "tocco magico". Dal 1995 al 2008, hanno realizzato nove film d'animazione corrispondenti a nove successi consecutivi. Il nono film d'animazione fu Wall-E, con un budget di realizzazione di circa 180 milioni di dollari, fu numero uno al botteghino nel giugno 2008: l'adorabile robot guadagnò 63 milioni di dollari solo nel primo weekend di proiezione. Tra i nove successi di Pixar in tredici anni, gli incassi maggiori derivarono da Nemo che dalla sua uscita nelle sale nel 2003, guadagnò un totale di circa 900 milioni di dollari al botteghino mondiale. Nel 2011 il numero dei film rilasciati nei cinema USA/Canada è cresciuto (più di 600) e tra i primi top-10 per incassi sia nel 2010 sia nel 2011 compare proprio un film d'animazione prodotto da Disney/Pixar (Figura 1.3).

Figura 1.3: Top-10 al botteghino per incassi negli USA/Canada nel 2010 e 2011.

2010	**Title**	**Distributor**	**Box office (milioni in US$)**
1	Avatar	Fox	476,9
2	**Toy Story 3**	**Disney**	**415,0**
3	Alice in Wonderland	Disney	334,2
4	Iron Man 2	Paramount	312,1
5	The Twilight Saga: Eclipse	Summit	300,5
6	Inception	Warner Bros.	292,6
7	Harry Potter and the Deathly Hallows, Part 1	Warner Bros.	280,2
8	Despicable Me	Universal	251,1
9	Shrek Forever After	Paramount	238,4
10	How to Train your Dragon	Paramount	217,6

2011	Title	Distributor	Box office (milioni in US$)
1	Harry Poter and the Deathly Hallows, Part 2	Warner Bros.	381,0
2	Transformers: Dark of the Moon	Paramount	352,4
3	Twilight Saga: breaking Dawn Part 1	Summit	274,8
4	The Hangover 2	Warner Bros.	254,5
5	Pirates of Caribbean on Stranger Tides	Disney	241,1
6	Fast Five	Universal	209,8
7	**Cars 2**	**Disney**	**191,5**
8	Thor	Paramount	181,0
9	Rise of the Planert of the Apes	Fox	176,8
10	Captain America: The first Avenger	Paramount	176,7

Fonte: MPAA, Theatrical market Statistics, 2010 e 2011.

Prima di addentrarci nei segreti del successo di Pixar, si riporta nel paragrafo a seguire un breve excursus storico dell'industria cinematografica al fine di tracciare un quadro generale della sua evoluzione nel tempo, dalle origini (fine Ottocento) ad oggi.

1.2.1 Un breve quadro storico: la nuova Hollywood.

I primi rudimentali esempi di cinematografia erano semplici sviluppi del funzionamento della "lanterna magica"[4]: immagini ferme, simili tra loro, si proiettavano in successione veloce facendo in modo che l'occhio umano percepisse il movimento. Il principio è ancora oggi quello applicato nel campo dell'animazione, argomento di cui si parlerà in seguito. Con lo sviluppo della fotografia, e in particolare della pellicola cinematografica (film di celluloide)[5], le immagini vennero registrate "in continuum". Il film vero e proprio fu inventato alla fine del Diciannovesimo secolo, quando per la prima volta, nel 1895, i Fratelli Lumière proiettarono a pagamento presso il Grand Cafè des Capucines

[4] La lanterna magica è una forma di proiezione d'immagini. Quest'ultime, dipinte solitamente con colori trasparenti su piccoli riquadri di vetro, venivano proiettate su una parete (o uno schermo appositamente predisposto) in una stanza buia. Si tratta di una scatola chiusa contenente una candela all'interno, la cui luce è filtrata da un foro sul quale è applicata una lente. Il procedimento è del tutto analogo nella sostanza a quello dei moderni proiettori di diapositive (Wikipedia). Con la lanterna magica non abbiamo non abbiamo ancora una vera e propria forma narrativa cinematografica, piuttosto "immagini dinamiche" che creano brevissime animazioni.

[5] In passato la pellicola cinematografica era costituita di celluloide (sostanza altamente infiammabile) mentre ad oggi il materiale più utilizzato per la sua realizzazione è il poliestere. La pellicola classica si compone di una lunga sequenza di fotogrammi, cioè immagini, una di seguito all'altra e separate tra loro da un margine chiamato interlinea. Sul lato alla destra dei fotogrammi, una banda scura e continua contiene la colonna sonora (analogica). Fotogrammi e colonna sonora sono a loro volta fiancheggiati su ciascun lato da fori (perforazione) necessari affinché i rulli dentati del proiettore aggancino la pellicola e la muovano in modo regolare durante la proiezione del film.

di Parigi dei corti cinematografici con il loro cinematografo (cinématographe): macchina che permetteva sia la ripresa sia la successiva proiezione. I primi film avevano una durata limitata a pochi minuti ed erano spesso proiettati durante fiere o concerti; dal 1914, raggiunsero una durata maggiore e la narrativa (storytelling) divenne la forma dominante accanto ad altri generi come il documentario, la commedia o il notiziario. I cinema e gli studi cinematografici fecero la loro prima apparizione in Europa, Russia, Scandinavia e Stati Uniti. L'industria stessa e le reti di collaborazione tra le aziende per la produzione, distribuzione e proiezione dei film, crebbero rapidamente. Si parlava all'epoca di lungometraggi "silent", poiché la tecnologia per la registrazione e riproduzione di suoni simultaneamente alle scene del film, era ancora in fase sperimentale. Più tardi, lo sviluppo tecnologico permise di creare una colonna sonora sincronizzata con le immagini sullo schermo e i primi film "parlanti" fecero comparsa solo verso la fine degli anni Venti del Novecento. Dopo l'aggiunta di suoni e dialoghi, altre due fasi hanno caratterizzato la storia del cinema alla fine degli anni '20: il formato grande schermo (più adatto alle sale cinematografiche) e il colore. Quest'ultimo fu adottato più gradualmente rispetto al sonoro e soprattutto negli anni Cinquanta per differenziare i film dal loro grande competitor: la televisione. In quegli anni la quantità di film a colori a Hollywood balzò dal 20% al 50% e si cominciò ad utilizzare il Technicolor: complesso sistema a tripla pellicola perfezionato negli anni Trenta che diventò, vent'anni più tardi, accessibile a tutti gli studi cinematografici. Si apre così, in questo periodo, la cosiddetta "Golden Age of Hollywood": piccola cittadina californiana, soleggiata quasi tutti i giorni e dalla topografia variegata, destinata a divenire il cuore dell'industria del cinema. Cominciarono a diffondersi altri generi cinematografici come i talk show e costosi musical; "King Kong" (1933), storia di un gorilla mostruoso diretta da Merian C. Cooper ed Ernest B. Shoedsack, sfoggiò eccezionali effetti speciali per l'epoca e nel 1937 Walt Disney distribuì "Biancaneve e i Sette Nani", il primo lungometraggio d'animazione della storia. Questo periodo si caratterizzò ulteriormente per la nascita delle grandi "major" hollywoodiane, note ancor oggi con i nomi di Warner Brothers, Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), 20th Century Fox, Paramount Pictures e Radio Keith Orpheum (RKO) oltre ad altre major minori come Columbia Pictures, Universal Studios e United Artist che a differenza delle prime non possedevano proprie sale cinematografiche. I grandi gruppi suddetti possedevano studi di produzione, aziende di distribuzione e grandi catene di cinema nelle maggiori città statunitensi. La grandezza, il potere e le finanze a loro disposizione consentivano una produzione cinematografica di massa che si aggirava attorno ai cinquanta film all'anno per azienda. Durante la Seconda Guerra Mondiale il cinema divenne il miglior strumento di propaganda: le ambientazioni, le storie e i personaggi richiamavano costantemente la situazione economica e politica dell'epoca. Negli anni Sessanta i principali studi cinematografici incontrarono, inoltre, qualche problema poiché una parte sempre maggiore dell'audience comprendeva giovani esigenti in cerca

d'intrattenimento di più alta qualità. È il periodo degli horror psicologici e dei thriller come "Psycho" (1960) di Alfred Hitchcock o dei film d'animazione come "Sinbad" e "Giasone e gli Argonauti" di Ray Harryhausen. La fine del 1970 e gli anni successivi si caratterizzarono per gli effetti speciali molto complessi: George Lucas, legato alle origini di Pixar e Steven Spielberg, uno dei fondatori di Dreamworks SKG, rimangono ancor oggi due personalità importanti e pionieristiche nell'utilizzo del computer, della grafica, delle esplosioni, dei costumi, dei make-up ed effetti sonori di grande realismo nel cinema live. Gli anni Novanta videro protagonista la Computer Generated Imagery[6] (CGI) all'interno del cinema d'animazione, quando la Pixar realizzò (quasi 60 anni dopo il primo classico Disney "Biancaneve e i Sette Nani") il primo lungometraggio animato interamente a computer: Toy Story (1995). La CGI e gli effetti speciali abbondano nelle produzioni cinematografiche del nuovo millennio, si pensi alla celebre trilogia del "Signore degli Anelli" di Peter Jackson, alla serie di "Harry Potter" o ancora al fantastico mondo delle "Cronache di Narnia". Se l'industria cinematografica degli Stati Uniti e in generale del Nord America domina da sempre il mercato con i suoi "giganti" del cinema, un'altra industria del settore, recente ed estremamente produttiva, è quella indiana di Bollywood, descritta come la "industria cinematografica più grande e in più rapida crescita al mondo" (Parkinson, 1995). Pochi anni fa ha collaborato a livello internazionale con l'industria del cinema britannico per la realizzazione del pluri-premiato film "Slumdog Millionaire" (2008): produzione con un budget di costi relativamente basso ma con un ritorno record al botteghino per un totale d'incassi nel mondo di 362˙319˙195 dollari.

Dal 1980 gli analisti dell'industria dell'intrattenimento cominciarono a parlare di una "new Hollywood" in contrapposizione alla vecchia Hollywood caratteristica degli anni precedenti all'ultima guerra mondiale. Questa nuova Hollywood è emersa lentamente dopo la profonda ristrutturazione alla quale i vecchi studi cinematografici andarono incontro negli anni compresi tra il 1950 e il 1970. La soleggiata cittadina della California è un fenomeno geografico particolare che, da oltre un secolo, concentra una manodopera altamente specializzata e rappresenta un denso agglomerato di aziende di produzione cinematografica e di altre in grado di fornire servizi accessori alle prime. Negli ultimi decenni, a partire dagli anni Ottanta, cinque principali trasformazioni hanno interessato nello specifico quest'area e in generale la struttura dei grandi studi cinematografici (A. J. Scott, 2002):

1. la penetrazione di nuove tecnologie basate sull'utilizzo del computer in tutte le fasi del processo di produzione e distribuzione di un film (per un approfondimento dell'intera catena del valore vedi il paragrafo 1.2.3; per un approfondimento delle nuove tecnologie vedi invece il paragrafo 1.2.2);

[6] Con il termine CGI si fa comunemente riferimento all'applicazione della computer grafica 3D per la creazione di scene, immagini ed effetti speciali dei film.

2. la biforcazione del sistema hollywoodiano di produzione cinematografica in produttori di film di alta qualità (blockbuster) e produttori indipendenti di film di qualità più modesta;
3. l'intensificazione del decentramento geografico delle attività di lavorazione dei film al di fuori del complesso principale di Hollywood;
4. la proliferazione di nuovi mercati basati sull'imballaggio e re-imballaggio dei diritti sulla proprietà intellettuale;
5. la fusione delle grandi "major" in conglomerati mediatici operanti su scala globale.

Le ricerche chiave sulla geografia economica della nuova Hollywood derivano principalmente dagli studi di Susan Christopherson e Michael Storper concentratisi a metà e fine anni Ottanta. Il focus dei loro studi verte principalmente sull'evoluzione che ha interessato i grandi studi cinematografici portandoli dal classico sistema verticalmente integrato (attraverso la produzione, distribuzione ed esibizione dei film) a complessi produttivi più disaggregati. La ristrutturazione delle vecchie "major" fu indotta da due principali fattori: la decisione antitrust del 1948[7] del governo degli Stati Uniti verso la Paramount e gli altri studi e l'avvento della televisione negli anni Cinquanta. La prima costrinse le major a disinvestire dalle grandi catene di cinema di loro proprietà mentre la televisione ha deviato parte dell'audience verso il nuovo mezzo d'intrattenimento che da allora consente la visione dei film comodamente da casa. Secondo i due studiosi, l'effetto diretto di questi eventi è stato una drammatica crescita in competitività tra i principali studi hollywoodiani all'interno di un business divenuto più rischioso, seguita da un'interruzione delle produzioni di massa (di film s'intende) che risultavano ormai un modello non più profittevole e sostenibile. I lavoratori specializzati sono divenuti agenti "freelance" (attori, registi, sceneggiatori, ecc.) e nuove piccole imprese flessibili e specializzate sono proliferate in diversi sub-settori, pronte a fornire input complementari alle grandi major. Caves (2000) ha incluso il funzionamento delle industrie creative, tra cui quella cinematografica, in un modello di gestione delle attività di tipo "contrattuale" in cui l'oligopolio creato dalle grandi major hollywoodiane non ha mai cessato d'esistere (Aksoy e Robins, 1992). Queste ultime continuano a giocare un ruolo importante come finanziatori, distributori e soprattutto promotori di accordi con sussidiarie o altre piccole aziende. I grandi studi funzionano come un filtro, separando i progetti buoni da quelli che devono essere rivisti e riscritti prima di ottenere la "green light". Prodotti creativi richiedono talenti artistici ma anche l'aiuto di input e incentivi economici ordinari: il pittore ha bisogno di una galleria d'esposizione, lo scrittore di una casa editrice, il musicista di una casa discografica. I grandi studi cinematografici distribuiscono e promuovono importanti e numerosi film ma ciascuno di questi film si

[7] Nel 1938 il governo degli Stati Uniti accusò i maggiori studi cinematografici dell'epoca quali Paramount, Universal, MGM, Twentieth Century-Fox, Warner Bros., Columbia e RKO di violare lo Sherman Antitrust Act a causa del controllo totale che queste società avevano sulla distribuzione e sull'esibizione dei film. La decisione del 1948 costrinse questi grandi studi a vendere le catene di cinema di loro proprietà.

basa su contratti specifici che legano il suo produttore agli attori, al regista e ad altri talenti chiave. Il fenomeno geografico hollywoodiano rimane localizzato nella California del Sud e in esso giocano un ruolo importante sia le grandi che le piccole aziende (indipendenti o sussidiarie) mentre ciò che è cambiato è il raggio d'azione dei grandi conglomerati che operano ad oggi con i loro business su scala mondiale. Ci sono attualmente otto grandi studi cinematografici hollywoodiani: MGM, Paramount Pictures, Sony Pictures Entertainment (che include Columbia e Tristar Pictures), 20th Century Fox, Universal Studios, Walt Disney Company, Warner Brothers e la più recente DreamWorks SKG. Le prime sette sono unite nella Motion Picture Association of America che funziona come una sorta di cartello esclusivo per la promozione dei loro interessi. Negli ultimi decenni hanno intensificato le loro operazioni incrementando le entrate attraverso divisioni specializzate operanti in vari campi come i programmi televisivi, l'home video, i parchi tematici e il merchandising. Sebbene le major continuino a dominare l'intera industria e a mantenere un grado significativo di produzioni interne, esse fanno sempre più spesso affidamento su piccole sussidiarie (si pensi a Pixar per Disney) e aziende indipendenti, collaborando con esse per ridurre i rischi legati al business, diversificare l'offerta dell'azienda sul mercato e cogliere emergenti opportunità.

La storia del cinema è costellata di piccole e grandi invenzioni tecniche e di evoluzioni continue nella struttura degli studi di produzione cinematografica che devono fare i conti con un mercato e un business sempre più rischiosi. Il progresso tecnologico ha consentito svolte epocali come il passaggio dal muto al sonoro, dal bianco e nero al colore, dall'analogico al digitale; sono nate nuove figure professionali e le attrezzature utilizzate sono sempre più complesse. Il prossimo paragrafo riporterà in modo più dettagliato i nuovi trend del mercato cinematografico e la traiettoria del ciclo di vita di questa industria.

1.2.2 Evoluzione e Tendenze.

Quanto detto in precedenza ha reso evidente il grande numero di settori che compongono l'industria dell'intrattenimento e la forte tendenza a un'ulteriore scomposizione degli stessi in altre sottocategorie più specializzate. Questa forte segmentazione del mercato dettata dalle nuove preferenze dei consumatori e dalla necessità delle aziende di offrire prodotti e servizi sempre più competitivi, ha spinto le importanti aziende nel settore dei Media statunitensi (consolidatesi negli anni '80 e '90 del Novecento) a crescere di dimensione e a inglobare nuovi business. Pochi sono i grandi gruppi aziendali come le major hollywoodiane più volte citate, così come pochi sono i protagonisti nel business della produzione e distribuzione di film con budget molto elevati. È evidente perciò che quasi tutte queste grandi "media company" racchiudano uno studio cinematografico tra le loro proprietà (Figura 1.4). Secondo quanto sostenuto da Tuna Amobi, analista del settore media e intrattenimento per la redazione

della “Industry Survey” di Standard and Poor’s, “sei aziende di distribuzione cinematografica - Walt Disney, Viacom, Sony, News Corp’s Fox Entertainment Group, Time Warner e NBC Universal - rappresentano di solito almeno il 70% degli incassi domestici al botteghino”.

Figura 1.4: Principali studi cinematografici americani e rispettivi gruppi di controllo.

Major Film Studio	Conglomerate
Walt Disney Pictures	Walt Disney Corp.
Touchstone Pictures	Walt Disney Corp.
Hollywood Pictures	Walt Disney Corp.
Pixar	Walt Disney Corp.
Paramount	Viacom
Dreamworks	Viacom
MGM/UA	Consorzio d’investitori, tra i quali privati, Sony e Comcast
Sony Pictures Entertainment	Sony Corp.
Columbia Tristar	Sony Corp.
Universal	General Electric
Warner Bros.	Time Warner
20th Century Fox	News Corp.
Castle Rock Entertainment	Time Warner
Independent Film Studios	
Fox Searchlight Pictures	News Corp.
Sony Pictures Classics	Sony Corp.
Miramax Films	Walt Disney Corp.

Fonte: Stein, A. e Beth Bingham, E., An Introduction to the Entertainment Industry, 2009

Per questi grandi gruppi, la creazione di un film di successo è un business estremamente serio poiché costituisce uno strumento di intrattenimento in grado di assicurare guadagni consistenti per anni. Quando John Lasseter, genio creativo di Pixar (oggi Walt Disney-Pixar) lavorava al primo Toy Story più di dieci anni fa, un altro celebre visionario come Steve Jobs gli disse: “Alla Apple, quando facciamo un computer, sappiamo che dopo cinque anni è da buttare, ma se fai bene il tuo lavoro, un film può durare per sempre”. Il successo di produzioni cinematografiche come “Il Re Leone”, “Star Wars” o “Harry Potter” non è collegato ai soli incassi al botteghino, ma anche ai cospicui guadagni provenienti da fonti accessorie come il merchandising, gli show televisivi, libri, giocattoli, riviste specializzate e molto altro. Possedere più business d’intrattenimento consente alle grandi aziende mediatiche di realizzare promozioni incrociate dei prodotti: un film di successo può ispirare una serie televisiva così come un best-seller può trasformarsi in un colosso cinematografico. L’accorpamento di business eterogenei in un unico grande gruppo societario (conglomerazione) è solo uno dei trend più

diffusi nell'industria del cinema di oggi. Si parla, e si parlava più spesso in passato, d'integrazione verticale quando le grandi "media company" controllano il prodotto dalle fasi strettamente produttive alla consegna dello stesso al consumatore. Aziende appartenenti allo stesso gruppo e operanti nel medesimo settore coprono così fasi successive (a monte o a valle) di un macro-processo produttivo. Time Warner è un esempio di azienda verticalmente integrata: possiede, ad esempio, la Warner Bros. Television Production, la CW Television Network e la Warner Home Video. Ciò le consente di produrre uno show televisivo, lanciarlo nella sua rete CW di stazioni televisive e di produrre eventuali serie in DVD del programma sotto l'etichetta Warner Home Video. L'integrazione verticale ha il principale vantaggio di consentire una più efficiente gestione dei costi per l'azienda integrata che può razionalizzare le diverse fasi operative, i fattori e servizi comuni riducendo inoltre i rischi tipici del mercato in cui opera a favore di una maggiore capacità di adattamento. D'altra parte può creare un monopolio nel mercato a sfavore del consumatore e dei concorrenti. Oltre all'integrazione verticale, più diffusa in passato, si assiste spesso anche a quella orizzontale: essa ricorre quando una "media company" possiede asset che competono negli stessi segmenti di domanda. Le aziende del gruppo non solo appartengono allo stesso settore produttivo ma svolgono anche attività analoghe se non identiche. Si pensi ad esempio a Clear Channel Communication che possiede più di 1˙000 stazioni radio negli Stati Uniti, molte delle quali competono nello stesso segmento attraverso la trasmissione di generi musicali omologhi. Per quanto riguarda vantaggi e svantaggi dell'integrazione orizzontale, si possono considerare gli stessi riportati per l'integrazione verticale e rispettivamente: efficienza dei costi per l'azienda che può godere dei vantaggi tipici della grande dimensione (economie di scala e di scopo); monopolio dei contenuti per il consumatore. Molte grandi aziende del settore entertainment tendono inoltre alla sinergia, che come sostengono Al Lieberman e Patricia Esgrate "(…) can enable one form of a product to morph into another" (consente alla forma di un prodotto di trasformarsi un'altra). Un prodotto originario di grande successo,come ad esempio un film, cambia forma e diventa un libro, un DVD, uno spettacolo teatrale di altrettanto successo. Il film d'animazione "La Bella e la Bestia" di proprietà di Walt Disney Company, società "master" della sinergia, fu un grande successo al botteghino e il brand è ancor oggi utilizzato per produrre pupazzi, costumi da principessa, libri, sequel in DVD e uno spettacolo teatrale. Da ultimo, ma non d'inferiore importanza, c'è il cambiamento tecnologico e la necessità di saper sfruttare le novità in modo creativo ed innovativo. Si tratta di un fattore decisivo per costruire o mantenere un business di successo nel tempo: nuovi formati musicali e video, dall'mp3 all'mp4, dall'HD-DVD al Blu-Ray, dal copyright alla difesa contro la pirateria e il download illegale. Le idee costituiscono una sorta di "fonte della giovinezza" per ogni grande azienda o gruppo societario e la difficoltà di realizzarle non è per nulla compensata dall'estrema facilità con cui si possono copiare. Il furto di proprietà intellettuale è letale per l'innovazione e per garantire la crescita

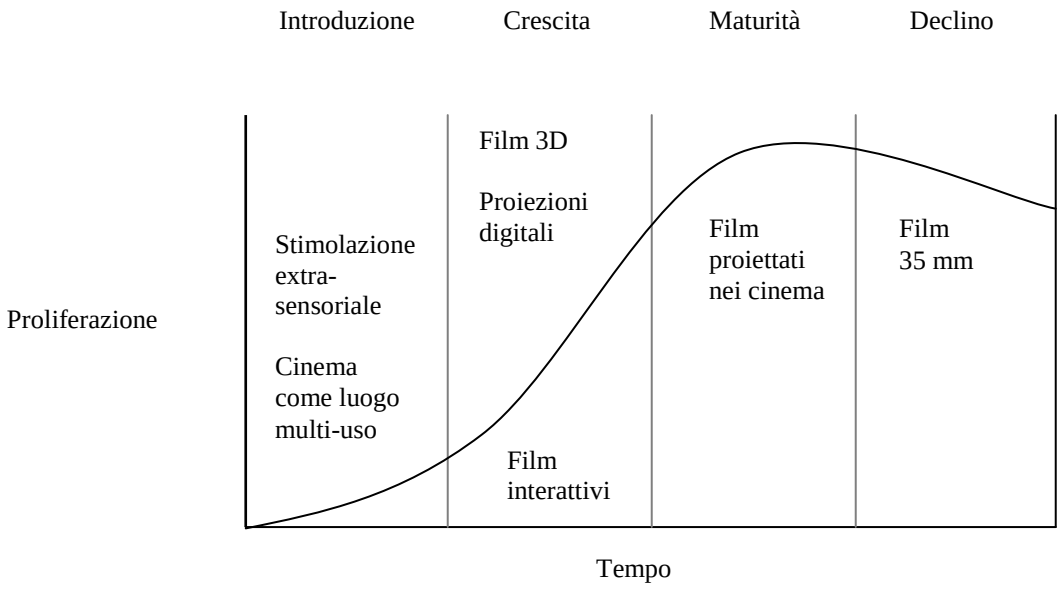
della cosiddetta Economia Creativa (vedi paragrafo 1.4) è necessario il raggiungimento di un delicato equilibrio con l'aiuto dei governi: rafforzare brevetti, marchi, copyright e clausole di non concorrenza per proteggere la creatività ma allo stesso tempo non eliminare del tutto la competizione che, in quanto sfidante, può alimentare l'immaginazione e la ricerca di alternative. La più grande sfida per l'industria del cinema è proprio la lotta alla pirateria; la Motion Picture Association of America (MPAA) commissionò uno studio sul suo impatto globale e scoprì che i giganti statunitensi della produzione cinematografica persero più di 6 miliardi di dollari nel 2005: l'80% delle perdite dovuto a pirateria internazionale, il 20% per quella negli Stati Uniti (soprattutto per acquisizione di VHS/DVD prodotti illegalmente in Cina, Russia e Thailandia).

Come ogni settore al mondo, anche l'industria del cinema continua ad evolvere negli anni in seguito, soprattutto, al forte impatto che hanno su di essa non solo i progressi tecnologici ma anche i cambiamenti riguardanti la produzione e la presa visione dei film da parte del pubblico. Sempre più persone, oggigiorno, scelgono di guardare un film sui propri dispositivi portatili o comodamente da cosa propria con gli effetti del Dolby Surround connesso alla televisione. Produttori e distributori non possono permettersi di sottovalutare queste nuove esigenze dell'audience e allo stesso tempo devono continuare ad attrarre il proprio pubblico nelle sale cinematografiche. Per avere un'idea generale del ciclo di vita dell'industria del cinema in termini di crescita-declino di tecnologie e tendenze nel tempo, si veda l'immagine di seguito (Figura 1.5). Come si può notare la prima parte della curva, in crescita esponenziale, comprende diversi elementi introdotti e quasi già diffusi ovunque nei cinema. La stimolazione extra-sensoriale (extrasensory stimulation, ESS) fornisce un livello di novità che la visione di un film a casa non consente. Si pensi al cinema "The spectacular 4D adventure" che dal 2004 costituisce un'attrazione del parco divertimenti italiano di Gardaland, la prima di questo tipo in Europa. Si tratta di un cinema sotterraneo le cui file di poltrone si muovono sincronicamente alle immagini proiettate e il film 3D interagisce con gli spettatori anche attraverso spruzzi d'acqua o nebbie. L'ESS include, infatti, poltrone vibranti, odori e profumi, vento e altri effetti speciali sincronizzati con la visione del film. Il "London Eye 4D" dell'omonima città inglese è un altro esempio di questo tipo e tra le novità include anche l'effetto neve. Il cinema diventerà presto un luogo riservato non solo alla proiezione di film ma anche a quella di eventi televisivi di rilievo a livello mondiale o sarà un grande schermo utilizzato per il lancio dei video games. In merito agli effetti tridimensionali, già dagli anni Cinquanta, si tentò la proiezione di film in 3D, ma a causa della tecnologia non ancora evoluta che richiedeva uno sforzo visivo molto consistente e provocava forti mal di testa, si continuò a rimanere nel 2D. La buona qualità del 3D cui si è giunti oggigiorno, consente tuttavia di guardare senza problemi un intero film della durata superiore alle due ore come "Avatar" del regista James Cameron. Secondo le statistiche pubblicate dalla MPAA, la crescita degli schermi 3D è

diminuita leggermente nel 2011 rispetto alla crescita esplosiva riscontrata nel 2009 e 2010, per un totale di schermi digitali 3D negli Stati Uniti pari a 12˙620 (oltre ai 13˙001 digitali non-3D e 14˙020 analogici). Altri dati della MPAA evidenziano che circa un terzo della popolazione globale ha visto un film in 3D nel 2011: più del 50% degli spettatori include giovani di età compresa tra i 12 e i 24 anni.

Uno sviluppo precedente a quello degli schermi tridimensionali è rappresentato dall'evoluzione delle pellicole cinematografiche da analogiche a digitali: quest'ultime stanno oramai diventando la norma e garantiscono una visione di alta qualità. Già nel dicembre 1998, un articolo di Repubblica si apriva con la frase: "Addio pellicola"; la sfida del digitale non riguardava più il solo montaggio, per cui la tecnologia era già in uso, ma era "pronta per la stampa e la proiezione migliorando la qualità di suono e immagini" (Miccoli, M., Repubblica, 1998).

Figura 1.5: Ciclo di vita dell'industria cinematografica.



Fonte: Moss, S., The entertainment Industry: an Introduction, 2009.

Se per gli spettatori al cinema, proiettori e pellicole digitali sono sinonimi di chiarezza d'immagine e audio di qualità superiore, per gli studi cinematografici significa durata infinita del film in termini di usura nel tempo. Creare copia di un film su una pellicola 35 mm[8] costava circa 3˙000 dollari a fine anni

[8] Il 35 mm è il più diffuso formato cinematografico standard per negativi e positivi da proiezione. La pellicola è proiettata ad una velocità costante di 24 fotogrammi al secondo e un metro lineare di pellicola contiene normalmente 52 fotogrammi. Un comune film della durata di un'ora e mezza è contenuto in una pellicola lunga più di 2,5 km (Wikipedia).

Novanta e se si considera che in media si stampano 4˙000 pellicole a film per la distribuzione, il risparmio con il digitale risulta evidente. Nel 1998, quando fu scritto l'articolo sopra citato, Hughes Jvc e Cinecom Digital Cinema avevano giù venduto a Sony, Universal e MGM i sistemi di proiezione digitale al costo di circa 150˙000 dollari ad apparecchio e le stesse società stavano cominciando a convertire i loro film in digitale spendendo circa 100˙000 dollari a film. Un altro recente articolo di Repubblica (2012) parla così di "pensionamento" del 35 mm che nel giro di due anni potrebbe scomparire. La 20th Century Fox, per prima, desidera distribuire le pellicole di futura produzione solo ed esclusivamente in digitale, lo dichiara John Fithian, presidente della National Association of Theatre Owners (NATO) in occasione del CinemaCon di Las Vegas. Alessandro Rossetto, importante documentarista a livello europeo, ci tiene a sottolineare che tecnicamente la Fox si riferisce alle pellicole da proiezione e non a quelle da ripresa. Non circoleranno più pesanti "pizze" ma leggeri file e i costi di masterizzazione digitale saranno notevolmente inferiori rispetto alla stampa delle copie sulla classica pellicola. Il digitale ha inoltre influenzato notevolmente anche il montaggio e la velocità di realizzazione. Se prima si lavorava fisicamente sulla pellicola, tagliandola a mano e unendo i pezzi necessari a creare la copia finale, oggi con la trasformazione delle immagini da analogiche a digitali (Pixel) ogni frame ha un proprio numero e indirizzo, richiamabile velocemente con il computer senza dover scorrere l'intero film molte volte. È evidente dunque che la ripresa, il montaggio e la proiezione in formato digitale portino indubbi vantaggi sia alle case cinematografiche, per i costi di distribuzione di molto inferiori rispetto alla copia su pellicola e un pressoché inesistente deterioramento del prodotto nel tempo, sia allo spettatore che può godere di un audio perfetto e immagini stabili ad alta definizione. La pellicola è dunque destinata a scomparire del tutto? Sarà il tempo a dirlo, certo è che questa possibile ipotesi suscita già una certa nostalgia negli amanti del cinema come Daniele Lunghini. Artista, illustratore e regista di corti d'animazione, è celebre per aver diretto il cortometraggio in computer grafica 3D "Le foto dello scandalo" (35 mm), vincitore del "Grand Prize" al World Animation Celebration di Los Angeles nel 2001 e di altri prestigiosi riconoscimenti. Scelto dalla CalArts University (scuola fondata nel 1961 da Walt Disney) per una rassegna internazionale dei migliori cortometraggi animati dell'epoca, il corto è stato proiettato nei maggiori studi americani. Nel suo video "Digital video killed the memory star" realizzato per il periodico online "8X8" del Club Unesco di Reggio Emilia, Lunghini afferma che l'immagine digitale ha uniformato il tempo, il passato, e ne ha interrotto anche il naturale sviluppo a causa della sua "sterile perfezione". Se per i film su pellicola è possibile indovinare l'anno di produzione sulla base delle imperfezioni (contorni sfocati, striature, pagliuzze di luce, ecc.) e dei colori che richiamano diverse epoche della storia del cinema, con il digitale "l'immagine non è più depositaria dei ricordi" e non invecchia.

Il rapporto arte e tecnologia (leitmotiv dell'intero scritto) è stato spesso fonte di timori e contrasti nella storia del cinema e in quello dell'animazione nel nostro caso specifico, soprattutto quando Pixar realizzò il primo lungometraggio animato interamente a computer andando oltre le aspettative dei dirigenti della Walt Disney Company. Di seguito merita un approfondimento la catena del valore tipica dell'industria cinematografica che inizia con la produzione di un film e termina con la sua presa visione da parte del pubblico spettatore; in essa, la fase della distribuzione rappresenta ad oggi un aspetto estremamente rilevante del processo.

1.2.3 La Catena del Valore.

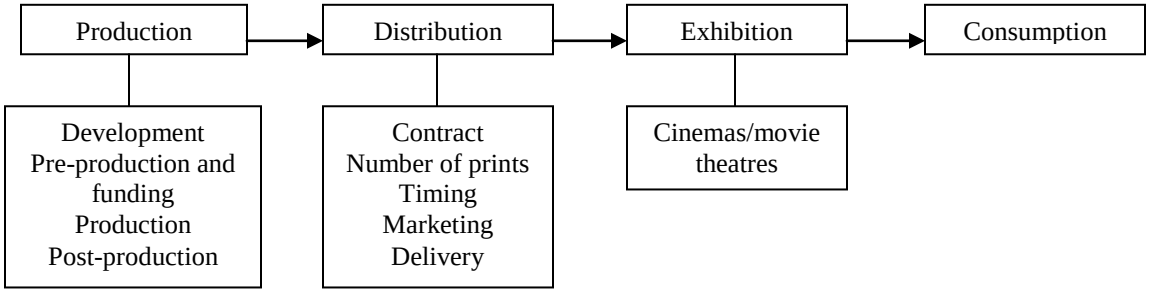
Produrre un film non è un'impresa facile. Si tratta di un business molto rischioso anche per le grandi major hollywoodiane, a causa del notevole investimento richiesto in termini finanziari e temporali oltre all'impossibilità di prevedere con certezza gli incassi diretti (derivanti dalla proiezione del film nelle sale cinematografiche) o indiretti (legati alla concessione di licenze, prodotti derivati e molto altro). Finanziare la produzione, realizzare l'intero prodotto e assicurarsi una buona performance al botteghino sono nodi principali del processo di realizzazione di un film per il loro impatto su costi e profitti. Data la notevole importanza che l'industria cinematografica riveste nell'economia globale e la sua capacità di dare impiego a più di 352˙000 persone solo negli Stati Uniti (dato aggiornato a maggio 2011 dal Bureau of Labor Statistics), si ritiene opportuno analizzare più attentamente la catena del valore tipica della produzione di un film, secondo il più noto approccio hollywoodiano.

Il termine "value chain" fu introdotto per la prima volta dal celebre economista statunitense Michael Porter nel suo libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985). Egli la definisce come il "complesso di attività attraverso cui un prodotto o servizio viene creato e consegnato ai clienti" (2001). Questo modello di catena del valore, scompone un'organizzazione principalmente in nove processi: cinque primari (logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, assistenza e servizi) e quattro di supporto (approvvigionamenti, sviluppo tecnologico, gestione delle risorse umane e infrastrutture). Si tratta di un modello generico riferibile principalmente ad industrie operanti in ambienti stabili che, in un'industria dinamica e competitiva come quella cinematografica, necessita di adattamento e personalizzazione in base ai prodotti realizzati o alle attività svolte da un'azienda. Analizzare la catena del valore tipica di un'impresa dell'industria cinematografica consente di evidenziare la strategia attraverso cui l'azienda stessa stabilisce il suo vantaggio competitivo nell'ambiente in cui opera. Ogni impresa compete all'interno della propria industria svolgendo un numero limitato di attività che creano valore e che rappresentano punti di connessione con le attività svolte da altre forze del mercato come i fornitori, i canali distributivi o i clienti. "La catena del valore è una struttura per identificare tutte queste attività e analizzare come esse

influenzino sia i costi dell'impresa sia il valore trasmesso ai suoi clienti" (Porter). Ad oggi molti prodotti, come un film, non sono realizzati e distribuiti al consumatore finale da un'unica grande azienda o gruppo societario bensì più catene del valore di organizzazioni separate possono cooperare e integrarsi tra loro a vari livelli. Se solitamente, quando si parla d'industria cinematografica, si pensa subito ai grandi conglomerati integrati e più volte citati come The Walt Disney Company o Sony Corporation, è importante sottolineare che esistono in realtà anche produttori di film indipendenti, i cosiddetti "indie", realizzati senza l'intervento di una grande casa di produzione come le major di Hollywood. Tali film, spesso sperimentali, possono essere autoprodotti dal regista o coprodotti da privati, da alcuni degli attori o da istituzioni locali e la loro realizzazione richiede, nella maggior parte dei casi, bassi costi poiché produzioni non mirate a divenire necessariamente grandi "blockbuster". Il boom di aziende indipendenti si è manifestato in particolar modo tra la metà e la fine degli anni Ottanta con produzioni di nicchia comprendenti film artistici per un'audience specializzata, documentari, spot televisivi o film direttamente distribuiti in home video.

Secondo l'approccio hollywoodiano, la catena del valore tipica dell'industria cinematografica comprende quattro processi principali: produzione, distribuzione, esibizione e consumo (Figura 1.4).

Figura 1.6: la catena del valore nel produzione di un film.

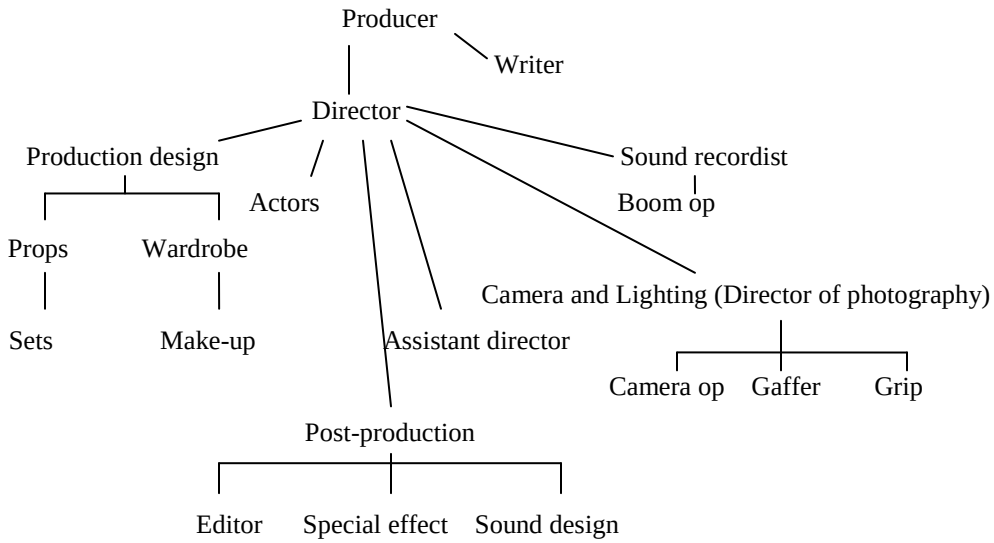


Fonte: Moss, S., The entertainment Industry: an Introduction, 2009

La produzione include tutto ciò che va dal concepimento dell'idea di un film alla stampa di quest'ultimo su pellicola. Questo processo lungo e complesso coinvolge molti soggetti tra cui il direttore fotografico, il recordista, lo scenografo o il tecnico del montaggio, ognuno a capo della propria area specifica o dipartimento. Il produttore d'altra parte ha il controllo e la supervisione totale del film per la durata dell'intera fase, mentre il regista si assicura che gli obiettivi e l'idea creativa fondamentale vengano realizzati. Lo staff tipico di una produzione cinematografica si può osservare più in dettaglio nella figura di seguito, tenendo presente che molti di questi ruoli sono tipici anche della

produzione di un film d'animazione sia che esso venga realizzato secondo le tecniche tradizionali sia facendo uso di tecnologie digitali come vedremo nello specifico per i film Pixar. Altri ruoli invece come il make-up artist o lo scenografo non sono necessari, salvo che non si realizzi un film in tecnica mista in cui compaiono anche attori reali oltre ai personaggi animati.

Figura 1.7: Struttura del management nella produzione cinematografica.



Fonte: Moss, S., The entertainment Industry: an Introduction, 2009

Affinché la storia si trasformi in un film vero e proprio è necessario però che un produttore (indipendente o major) decida di realizzare il progetto. Spesso se la storia è interessante e presenta buone probabilità di successo, si scatena una vera e propria guerra tra produttori per accaparrarsi i diritti su di essa e firmare il cosiddetto "option agreement" ovvero il contratto legale tra scrittore e produttore. Se il produttore è una delle celebri major hollywoodiane, il budget a disposizione sarà sicuramente cospicuo e basterà a finanziare l'intero processo. Con i fondi a disposizione il produttore procede assicurandosi il cast di attori oltre allo staff appropriato, agli strumenti e agli spazi. Nella fase di pre-produzione inizia così la realizzazione delle sceneggiature, dei costumi e dello storyboard, ovvero un programma dettagliato su ogni aspetto. Una volta che questi elementi sono pronti, il regista da inizio alla produzione girando ogni scena del film in uno studio cinematografico o in una location esterna. Girare l'intero film richiede spesso alcuni mesi oltre a molte ore lavorative dell'intero staff poiché si tratta della fase più intensa della catena del valore. Ogni giorno produttore, regista e direttore della fotografia prendono visione delle scene girate, il cosiddetto "rushes" secondo la terminologia

americana. Ciò consente loro di apportare eventuali modifiche al girato o piccoli cambiamenti nel copione. Alla produzione segue la fase costosa di post-produzione che richiede molti mesi per essere completata. Durante questa fase si procede al vero e proprio montaggio del film: regista e addetto al montaggio realizzano un collage con le scene migliori e più adatte. Se in passato si trattava di un'operazione molto dispendiosa in termini di tempo poiché veniva effettuata a mano tagliando direttamente la pellicola, ad oggi invece programmi computerizzati come Avis o Final Cut Pro velocizzano moltissimo questa fase. Una volta che il taglio delle scene e il loro montaggio definitivo sono completati si procede con l'aggiunta delle musiche, degli effetti sonori tipici dell'ambientazione del film oltre ad eventuali e sempre più richiesti effetti speciali. Le nuove e complesse tecnologie digitali e video hanno consentito, infatti, di aumentare l'uso di questi ultimi che impattano molto sullo stile, le tempistiche e il budget del film. Si pensi alla celebre divisione Industrial Light and Magic (ILM) fondata nel 1975 da George Lucas, oggi parte del gruppo Lucasfilm e una delle più celebri aziende al mondo nel campo degli effetti speciali digitali per i quali ha vinto fino al 2009 ben quindici premi Oscar. A partire dall'Episodio IV-"Una nuova speranza", della saga di Guerre Stellari, la ILM produsse gli effetti speciali dei film di Indiana Jones, i dinosauri di Jurassic Park (per la regia di Steven Spielberg), quelli della saga di Harry Potter, la quadrilogia de I Pirati dei Caraibi, la trilogia dei Transformers, Alien 3 e moltissimi altri.

Il secondo processo, cioè la distribuzione, assume ad oggi un valore e un'importanza sempre maggiori. La stessa biforcazione caratteristica delle attività di produzione cinematografica hollywoodiane si riscontra anche in questa fase: le grandi major come la Paramount, Buena Vista International (divisione logistica di The Walt Disney Company), Twentieth Century Fox e Warner Bros. da una parte; i distributori indipendenti dall'altra. Le prime tendono a produrre, finanziare e distribuire i propri film ma a volte decidono di occuparsi anche della distribuzione di film indipendenti: ne è un esempio il primo episodio di Guerre Stellari che fu prodotto interamente dalla Lucasfilm e distribuito dalla Twentieth Century Fox (S. Moss, 2009). Se il distributore crede nelle buone probabilità di successo di un film, accetterà sicuramente di stipulare un contratto con il produttore e in seguito con le catene di cinema o cinema singoli che si occuperanno della proiezione del film nelle sale. Film con un cast di attori celebri o realizzati da grandi registi attireranno maggiormente l'attenzione dei distributori i quali firmeranno con maggiore facilità l'accordo per immettere il prodotto nel mercato. Scopo della distribuzione è fare in modo che i cinema noleggino il film per la proiezione, in cambio di parte dei profitti ricavati dalla vendita dei biglietti al botteghino. La distribuzione include altri aspetti oltre alla consegna fisica delle pellicole nelle sale. Innanzi tutto va stampato un numero adeguato di copie del film: fattori come il prezzo di stampa (minimo 1˙000 dollari US per pellicola 35 mm), il periodo di rilascio e la tipologia del film, oltre al budget originario della produzione e alle aree

geografiche in cui verrà distribuito, possono aiutare nella scelta del numero di copie da realizzare. Anche se il film include un cast di attori di successo, una storia sensazionale ed è prodotto da una grande major, è necessario valutare l'insieme di film che escono in concomitanza e possono rappresentare potenziali concorrenti, i fattori stagionali, il risultato della promozione anticipata e le eventuali prime impressioni del pubblico ("buzz"). Quando il distributore consegna puntualmente tutte le copie del film nei cinema prestabiliti, si assicura inoltre che questi ultimi lo proiettino nel modo e con le specifiche tecniche corrette (qualità audio e video), si occupa del materiale pubblicitario come poster o gadget e del ritiro delle pellicole una volta che il periodo di proiezione è terminato. Il marketing rimane un aspetto importantissimo di questa fase: i diritti acquisiti dal distributore riguardano, infatti, anche quelli su dischi Blu-Ray, colonne sonore, poster, giocattoli legati ai personaggi del film, per una spesa totale di milioni di dollari. Il merchandising interessa solitamente la fase conclusiva della catena del valore mentre le campagne pubblicitarie anticipano l'anteprima del film nelle sale: trailer, interviste, apparizioni televisive degli attori e talvolta del regista, red carpet, feste e festival del cinema sono momenti importantissimi per influenzare l'aspettativa del pubblico. Per quanto concerne gli ultimi due stadi della catena del valore, molti aspetti sono già stati ripresi nel paragrafo precedente il quale ha posto l'accento sulle nuove tecnologie e i formati digitali che interessano la distribuzione e la proiezione dei film .

Quanto detto sulla catena del valore tipica delle produzioni hollywoodiane costituisce la base per comprendere a grandi linee il funzionamento di un'industria di grandi dimensioni come quella del cinema. All'interno di questa industria The Walt Disney Company mostra un elevato potere di mercato in termini di controllo dei canali attraverso cui vengono distribuiti i propri prodotti, abilità di marketing e merchandising. Alcune fasi della catena del valore sopra descritta e ruoli organizzativi saranno richiamati in seguito.

1.3 Cos'è l'Animazione?

Il concetto di "bisogno" esposto in apertura di questo primo capitolo, riferito nel caso specifico alla necessità quotidiana degli individui di partecipare ad attività d'intrattenimento, torna ora utile per introdurre il lettore al mondo dell'animazione e dei suoi principali protagonisti.

Fin dal passato più remoto, l'uomo ha percepito un irresistibile bisogno di rappresentare le cose che osserva attorno a sé e il bisogno di creare qualcosa di personale che appaia vivo, con una propria identità e che dia dunque "l'illusione della vita" (espressione ripresa dall'omonimo libro del 1981 scritto da due dei "Nine Old Men"[9] di Disney: Ollie Johnston e Frank Thomas). Già dalla preistoria,

[9] Con l'espressione "Nine Old Men" si fa riferimento ai nove leggendari animatori, braccio destro di Walt, che crearono molti dei personaggi e momenti migliori dei film d'animazione Disney. Il soprannome fu dato per gioco

l'uomo riproduceva animali e scene di caccia che suggerivano l'idea del movimento, ma fu solo verso la fine dell'Ottocento che nacque una forma d'arte tesa a soddisfare tale necessità: l'animazione. Nuove invenzioni come i primi prototipi di proiettore o la pellicola di celluloide creata nel 1885 da George Eastman, pioniere della fotografia e fondatore della storica azienda Kodak, ebbero forte influenza sul suo sviluppo. Comunemente conosciuta con il termine "cartoni animati", l'animazione fa riferimento ad una sequenza di disegni, rappresentanti diverse pose di un soggetto, che se proiettati su uno schermo ad un ritmo costante restituiscono l'impressione di un movimento continuo. L'occhio umano, infatti, ha la capacità di trattenere sulla retina un'immagine per una frazione di secondo anche dopo che essa è sparita dal campo visivo. Sostituendo l'immagine con un'altra lievemente differente in quel preciso e brevissimo intervallo, si fornisce così al cervello l'illusione ottica del movimento: si tratta del fenomeno fisico della "persistenza visiva". Ciò che si vede sullo schermo cinematografico non è altro dunque che una serie d'immagini statiche proiettate in rapida successione. La frequenza con cui i disegni vengono scambiati è rappresentata dall'unità di misura "fotogramma al secondo" (fps) che per il cinema di oggi ha un valore standard di 24 fps (25 per i fotogrammi televisivi). La storia dell'animazione è tutt'altro che recente e una serie di strumenti sperimentati in passato, molto prima delle proiezioni cinematografiche dei fratelli Lumière, ha portato gradualmente allo sviluppo delle tecniche ad oggi consolidate del disegno animato (vedi paragrafo 1.4.2). Si pensi allo Zootropio (1834): un cilindro poggiato su una ruota con fessure verticali sui lati sotto le quali, sulla superficie interna del cilindro, era posizionata una serie di disegni in sequenza; quando il cilindro iniziava a girare, lo scorrere delle immagini in rapida successione consentiva all'osservatore, che guardava attraverso le fessure, di percepire l'illusione del movimento. Per creare semplici animazioni, i programmi di grafica complessi conosciuti oggigiorno non erano allora necessari; lo conferma il creativo Pixar, John Lasseter, che sebbene abbia partecipato alla creazione del primo film d'animazione interamente realizzato a computer, sostiene che "quando si tratta di animazione la tecnologia non è tutto". In occasione della mostra "Pixar. 25 anni di animazione" è stato riprodotto, infatti, uno zootropio tridimensionale per vedere animarsi i protagonisti della famosa saga di Toy Story 3, richiamando così l'analogo strumento del passato. Su una ruota si vedono le statuine tridimensionali dei vari personaggi disposte in sequenza di pose: quando la ruota viene fatta girare velocemente i soggetti sembrano così in movimento. Per creare questa illusione la Pixar si è ispirata in modo particolare ad un modello di zootropio ospitato nel Ghibli Museum, in Giappone, che utilizza la luce stroboscopica intermittente al posto delle tipiche fessure verticali. Se poi, invece di una ruota di legno

---

da Walt ispirandosi ai 9 giudici della Corte Suprema nominati dal presidente americano F.D. Roosevelt. Questa espressione celebra i creatori della moderna arte dell'animazione che, come mai era accaduto, lavorarono tutti per lo stesso studio. Eccone i nomi: Les Clark, Marc Davis, Ollie Johnston, Milt Kahl, Ward Kimball, Eric Larson, John Lounsbery, Wolfgang Reitherman e Frank Thomas.

si utilizza quella di una bici, anche una pedalata può dar vita ad un film d'animazione in tempo reale: è uno degli esperimenti di ricerca di Katy Beveridge, studentessa di Londra impegnata nel campo dei nuovi media e del design, la quale è riuscita ad animare una serie di sagome geometriche bianche posizionate sul telaio della propria bici. Allo Zootropio seguirono in passato anche il Cinetoscopio (inventato nel 1888 da Thomas Edison): piccolo mobile dotato di oculare dal quale si osservavano disegni realizzati su pellicola, e il rivoluzionario Cinematografo dei fratelli Auguste e Louis Lumière che utilizzava la pellicola fotografica attraverso un sistema paragonabile ad un moderno proiettore. Il cinema d'animazione è da sempre strettamente correlato al cinema dal vivo assieme al quale costituisce il settore "Cinema e Film" analizzato in precedenza. Le tecniche di animazione furono, infatti, impiegate in passato in vari campi della cinematografia, soprattutto per la creazione di effetti speciali. Una differenza essenziale contraddistingue tuttavia queste due tecniche cinematografiche e risiede nel fatto che i soggetti in movimento anziché essere gli attori in carne ossa del cinema dal vivo, sono disegni o fotografie di pupazzi per il cinema d'animazione. "Non è importante di che diavolo si parli - se di forza o forma, o personaggi ben disegnati, timing o spazio - l'animazione è tutte queste cose, non una sola di esse" sosteneva Vladimir Tytle (Bill per gli amici), uno dei leggendari animatori Disney dei primi anni Trenta del secolo scorso, considerato ad oggi il "Michelangelo dell'animazione". Egli fu il primo ad esprimere emozioni tramite i suoi personaggi animati caratterizzandoli con una profonda personalità: si pensi al diabolico Mangiafuoco in Pinocchio, all'elefantino quasi umano Dumbo o ancora alle distinte e precise personalità dei Sette Nani di Biancaneve. Dopo l'incredibile successo di Biancaneve, Bill divenne uno dei più pagati animatori degli Studi di Walt Disney con uno stipendio superiore ai 300 dollari a settimana. Come già sostenuto in precedenza, l'essenza di ogni forma d'arte così come d'intrattenimento sta nel comunicare un'emozione e di coinvolgere emotivamente lo spettatore. Se gli attori reali di un set cinematografico hanno il grosso vantaggio di poter interagire l'un l'altro durante la recitazione e trasmettere energia agli spettatori semplicemente perché sono persone in carne ed ossa, l'animazione parte invece da un foglio di carta completamente bianco che lascia spazio alla possibilità di animare qualsiasi oggetto ispirato alla realtà o completamente inventato. Lo stesso Bill sosteneva inoltre che "l'animazione non nasconde particolari misteri…è veramente semplicissima e come ogni cosa semplice è praticamente la più difficile da fare al mondo" (1937). Una volta che il pubblico si sente coinvolto dai tuoi personaggi e dalla tua storia quasi tutto diventa possibile e perché ciò avvenga i personaggi animati devono possedere una personalità interessante che li renda reali e catturi l'attenzione dell'audience per più di dieci minuti. Come disse il celebre Charlie Chaplin agli inizi della sua carriera: " Come poco sapevo sui film, così sapevo che nulla è più importante della personalità". Scopo dell'animazione è dunque quello di fare in modo che gli spettatori provino le stesse

emozioni dei protagonisti della storia animata e non solo che apprezzino la qualità artistica o la storia in sé.

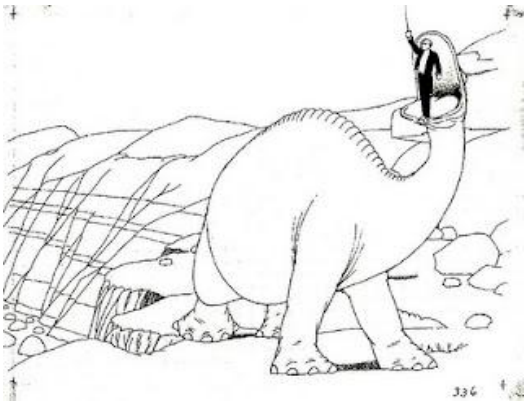
La comprensione dei vari aspetti dell'animazione, delle sue potenzialità e dei principi del suo funzionamento non è stata cosa immediata bensì il risultato di un processo di apprendimento avvenuto negli anni, nel quale Disney ha dato un enorme contributo. A seguire alcuni cenni sui protagonisti storici di questo segmento dell'industria cinematografica, le tecniche comunemente utilizzate per realizzare un film d'animazione e i principi base di questa arte che rimangono conoscenza essenziale per ogni animatore anche nel mondo digitale.

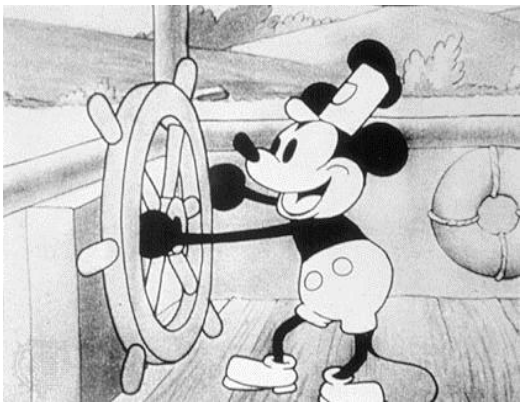
1.3.1 I suoi Protagonisti (cenni al cinema d'animazione italiano).

Il film d'animazione com'è conosciuto ai giorni nostri era impensabile all'epoca in cui i pionieri di quest'arte diedero vita ai primi corti animati. Si trattava di proiezioni di brevissima durata come "Humorous Phases of Funny Faces": un cortometraggio della durata di 3 minuti (70 metri di pellicola) diretto e realizzato nel 1906 da James Stuart Blackton attraverso il metodo della stop-motion (vedi paragrafo successivo), considerato da molti storici come il primo vero film d'animazione. Due anni più tardi l'animatore Emile Cohl presenterà a Parigi "Fantasmagorie" composto da circa 700 disegni (creati approssimativamente in tre mesi di lavorazione per appena due minuti di proiezione) realizzati con inchiostro nero su foglio bianco e poi sviluppati in negativo per ottenere l'effetto lavagna. Come non ricordare inoltre i capolavori del pioniere Winsor Zenis McCay, animatore del New York Herald che, tra il 1911 e il 1921, realizzò dei corti ammirevoli sia per la tecnica del suo disegno sia per la fluidità dell'animazione. Le sue figure animate erano così convincenti che fu spesso accusato di averle copiate da fotografie e per rispondere a questi attacchi McCay realizzò il suo capolavoro "Gertie the Dinosaur" (1914) in cui scoprì, per caso, l'importanza della personalità di un soggetto animato quale elemento fondamentale per instaurare un rapporto con il pubblico (figura 1.8) . Il modo di operare di McCay era del tutto artigianale, in contrapposizione con i primi studi di animazione nati negli anni '10 e '20 del Novecento; egli credeva, infatti, nell'animazione come arte e non come prodotto industriale. I suoi lavori, oggi grandi classici, non furono successi commerciali in quell'epoca in cui i cartoni erano utilizzati esclusivamente come sketch divertenti da aggiungere ad altri programmi. Nel 1919 Otto Messmer, dipendente dei Pat Sullivan Studio, creò la prima star del mondo dei cartoni animati muti: "Felix the Cat", il gatto nero che marchia ancora oggi giochi, pubblicità o altri prodotti per adulti e bambini. Il più influente studio sia dal punto di vista artistico che commerciale nella storia dell'animazione rimane quello del celebre Walt Disney che nel 1923 arrivò a Hollywood e diede vita all'omonima azienda assieme al fratello maggiore Roy Oliver Disney. Dopo aver perso i diritti per il

personaggio “Oswald the Lucky Rabbit”[10] creato assieme al grande amico Ub Iwerks nel 1928, Walt mise in scena Mickey Mouse in “Steamboat Willie”, primo episodio di Topolino con l’aggiunta del sonoro (vedi figura sotto).

Figura 1.8: “Gertie the Dinosaur” e Mickey Mouse in “Steamboat Willie”.





Fonte: Google immagini.

Il genio visionario di Walt e il contributo di animatori di straordinario talento come i già citati Frank Thomas, Ollie Johnston o Vladimir Tytla hanno reso possibile quello che a McCay sembrava impossibile: arte di alto livello in grandi studi cinematografici. Merita di essere sottolineato il fatto che in passato erano più noti i nomi delle case di produzione che non gli artisti o i disegnatori che creavano i personaggi animati. A partire dagli anni Ottanta, tuttavia, la situazione si è ribaltata e i nomi dei registi o di alcuni animatori spiccano maggiormente, come quello del prodigioso Brad Bird, direttore dei lungometraggi animati “Gli Incredibili” e “Ratatouille” di Pixar. Negli Stati Uniti assieme agli Studi di Burbank del vecchio Walt meritano di essere citati altri noti produttori di cartoni animati sia nella forma del lungometraggio ma molto più in quella della serie televisiva. Chi non conosce Bugs Bunny, Daffy Duck, Titti e Gatto Silvestro, Willy il Coyote o il velocissimo Diavolo della Tasmania? Stiamo parlando di una delle serie animate più lunghe mai trasmesse: i “Looney Tunes”, prodotti dalla Warner Bros. e proiettati in molti cinema dal 1930 al 1969. Cresciuti alla Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) dove realizzarono e firmarono per più di un ventennio oltre 200 corti della serie “Tom &

[10] “Oswald the Lucky Rabbit” è un personaggio dei cartoni animati creato da Walt Disney e dall’amico Ub Iwerks nel 1927 (l’anno prima dell’uscita di Mickey Mouse) su richiesta del distributore Charles Mintz che firmò un contratto con la Universal Pictures. Quest’ultimo riuscì a sottrarre alla Disney i diritti del personaggio oltre alla maggior parte dei collaboratori/animatori di Walt. Solo nel 2006 la Walt Disney Company ha riottenuto i diritti su Oswald grazie ad un accordo secondo il quale Disney poteva riacquistarli in cambio del passaggio del commentatore sportivo Al Michaels dalla ESPN di Disney al canale NBC affiliato a Universal.

Gerry", anche i noti William Hanna e Joseph Barbera diedero vita ad un proprio studio d'animazione quando la MGM decise di chiudere il suo settore. Tra le loro più celebri produzioni ricordiamo l'Orso Yoghi, gli antenati Flinstones, la saga di Scooby Doo che continua ancor oggi, o i piccoli Puffi blu co-prodotti assieme al loro ideatore: il fumettista belga Peyo. A partire dagli anni Sessanta, molti studi di animazione non riuscirono a mantenere un livello di qualità adeguato e a produrre con una certa regolarità, a causa soprattutto dei costi di produzione eccessivi. Anche gli studi Disney, sebbene conservassero un livello artistico d'eccellenza, rinunciarono alla produzione di serie animate e i classici lungometraggi persero la loro capacità di attrarre il pubblico. È con il film "Chi ha incastrato Roger Rabbit?" del 1988 e in seguito con "la Sirenetta" (1989) che Disney diede vita ad una nuova generazione di lungometraggi in cui compaiono i primi utilizzi di tecnologie digitali e nello specifico della computer grafica. Sarà però nel 1995 che Toy Story, il primo lungometraggio realizzato interamente in Computer Generated Imagery (CGI) firmato Pixar, darà l'avvio ad una vera rivoluzione nel mondo dell'animazione. Fino ad allora, infatti, l'animazione 3D era servita solo da complemento alle altre tecniche e per animare e perfezionare alcuni dettagli all'interno dei lungometraggi. Dalla prima produzione Pixar seguiranno numerosi altri successi e nasceranno nuovi studi a Hollywood dedicati all'animazione digitale come la Digital Domain di James Cameron, la Dreamworks Animation SKG (l'acronimo sta per Spielberg, Katzenberg e Geffen, i tre fondatori della società) o i Blue Sky Studios creatori della saga de "L'Era Glaciale". Il successo di questi recenti studi d'animazione è dovuto alla tecnologia? Per il celebre visionario Steve Jobs, figura decisiva per il successo di Pixar, la risposta è negativa in quanto "nessuna tecnologia potrà mai trasformare una cattiva storia in una buona storia; né una tecnologia, per quanto stupefacente, può intrattenere un pubblico per più di cinque minuti senza una storia affascinante". Oggi il cinema d'animazione ha assunto una nuova dignità grazie al Premio Oscar istituito per esso, oltre che per la crescente attenzione che i festival, come quello internazionale dell'animazione di Annecy, stanno dedicando a questo tipo di cinema sempre più importante nell'ambito della produzione cinematografica. Se prima i cartoni erano considerati prodotto d'intrattenimento riservato esclusivamente ai bambini ora sono film per tutti. Nonostante il focus di questo scritto verta principalmente su due studi di produzione che hanno fatto la storia del cinema d'animazione americano e mondiale, merita un po' di spazio anche l'animazione italiana.

Nel secondo dopoguerra l'animazione in Italia rimase principalmente legata al settore televisivo e alla pubblicità, grazie alla produzione rimarchevole, sia per quantità che per innovazione artistica, di corti d'animazione realizzati per il programma televisivo Carosello, in onda sulla Rete 1 della RAI dal 1957 al 1977. Durante il Carosello si trasmetteva, infatti, una serie di sketch comici e musicali legati a messaggi pubblicitari. La regola principale di questa trasmissione prevedeva che per ogni cortometraggio la parte di spettacolo durasse 1 minuto e 45 secondi ben separata e distinta dal "codino"

pubblicitario della durata di 30 secondi. Il Carosello consentì di introdurre l'innovazione della réclame in modo piacevole per il pubblico e l'enorme successo di questo tipico appuntamento serale delle famiglie italiane si riscontra ancor oggi nella frase "a letto dopo Carosello" rimasta nel linguaggio parlato. Gli sketch prodotti con i disegni classici dell'animazione o con la tecnica del passo uno (stop-motion) furono trampolino di lancio per molti registi, attori e animatori come Bonvi, Guido Manuli, Paolo Piffarerio, Armando Testa, Emanuele Luzzati, i fratelli Nino e Toni Pagot o Bruno Bozzetto. È proprio a quest'ultimo, celebre animatore italiano e creatore del personaggio del Signor Rossi, che anche la Disney e la Pixar hanno voluto rendere omaggio nel maggio 2012. Invitato dal guru John Lasseter negli Studi di Emeryville, Bozzetto ha raccontato se stesso e i propri film (principalmente cortometraggi) per poi fare tappa anche presso gli studi di Burbank e il Walt Disney Family Museum, accolto dalla figlia di Walt, Diane. Probabilmente al suo talento non è stato dato altrettanto riconoscimento in Italia, data la poca considerazione che il nostro cinema ha nei confronti dell'animazione per le ragioni che saranno spiegate dallo stesso Bozzetto nell'intervista contenuta nel paragrafo 3.2.2. Bozzetto non ha mai realizzato film animati per bambini bensì cortometraggi destinati maggiormente ad un pubblico adulto, in cui racconta in modo originale il pessimismo o critica umoristicamente l'uomo e la società. Vincitore di un Orso d'oro a Berlino nel 1990 per il suo corto animato "Mister Tao" e con una nomination all'Oscar per "Cavallette" nel 1991, è celebre per aver creato il personaggio del Signor Rossi. Ha realizzato, inoltre, anche "Allegro non troppo" (1976): un lungometraggio parodia del film disneyano "Fantasia", talvolta considerato migliore di quest'ultimo da molti addetti ai lavori. Il più recente Bozzetto ha creato inoltre corti animati a computer, dalla grafica semplice ed essenziale, come "Europa e Italia" del 1999, cliccatissimo in Internet. Le produzioni animate italiane dopo gli anni '90 rimangono comunque limitate al territorio nazionale, coprodotte e trasmesse dalla Rai (film commission) e soprattutto nella forma di serie televisive ispirate a personaggi dei fumetti. Ad esportare cartoni animati fin negli Stati Uniti e in Giappone ci ha pensato però da pochi anni una casa di produzione italiana: la Rainbow S.p.a, fondata da Iginio Straffi nel 1995 a Loreto, nelle Marche (oggi una delle regioni italiane protagoniste di produzioni animate di successo assieme all'Emilia Romagna). Tornato in Italia dopo un'esperienza nel campo dell'animazione in Francia, Straffi aveva l'obiettivo di "arrivare a milioni di ragazzi, creare personaggi e vederli in tutto il mondo" (Straffi) desiderando trasformare la Rainbow nella versione italiana di Pixar. Ha prodotto serie di cartoni animati come Tommy & Oscar, Monster Allergy, Prezzy (serie ispirata alla mascotte del parco giochi di Gardaland) e Huntik, ma è stato il 2004 l'anno magico delle fatine teen-ager in lotta contro il male: le Winx. Straffi aveva notato che tra i molti cartoni quello che mancava era una serie per bambine in cui gli elementi tradizionali si ricombinassero in un concept nuovo per raggiungere questo segmento inesplorato. La Rainbow ha realizzato internamente tutte le sue serie, dalla fase di pre-

produzione (idea, sceneggiatura, personaggi e ambientazioni) alla post-produzione (effetti speciali in 3D, casting di voci, musiche, montaggio). Nel 2007, ha lanciato in Italia anche un film in 3D ispirato alla serie televisiva delle Winx, costato 22 milioni di euro e realizzato negli studi di Roma strappando alla Disney un art director. Si può parlare dunque di una produzione italiana di fama internazionale con un giro d'affari nel 2007 superiore a 40 milioni di euro grazie, soprattutto, al business dei prodotti in licenza: dall'abbigliamento, alle scarpe, dai diari ai videogiochi. Gli effetti speciali e le magie digitali di celebri film d'animazione internazionali sono spesso frutto di talenti italiani come Marco D'Ambros, formatosi della scuola trevigiana BigRock specializzata nell'applicazione della computer grafica all'animazione, nonché creatore dello scheletro e della muscolatura digitale (cosiddetta fase di "rigging") di tutti i personaggi del film "Happy Feet" della Warner Bros. O ancora Alessandro Pepe, romano di nascita attualmente impiegato alla Dreamworks di Los Angeles come visual effect artist, ovvero un artista degli effetti speciali come fiamme, fumi, nebbie e acqua. Ha lavorato a "Shrek Forever After", "Il Gatto con gli Stivali" e "Kung Fu Panda 2" e sostiene di incontrare spessissimo negli studi aziendali di Hollywood l'ex capo reparto dell'animazione di Walt Disney, Jeffrey Katzenberg. La fuga dei cervelli italiani esiste, dunque, anche nel cinema d'animazione a causa di una produzione nazionale ridotta ai minimi termini che non da spazio ai nostri talenti come Enrico Casarosa, storyboard artist genovese, sbarcato nel tempio dell'animazione Pixar e candidato all'Oscar nel 2011 per il corto "La Luna" (da lui concepito e diretto) che introduce il nuovo film d'animazione "Brave" della stessa azienda, ora sussidiaria della storica Disney.

1.3.2 Come nasce un film d'animazione tra Arte e Tecnologia.

Risultato di un'illusione ottica, l'animazione appassiona non più solo i bambini e gli adolescenti ma anche gli adulti. Creatività alla base di storie e personaggi originali, disegno manuale e bit per gli effetti speciali e animazioni tridimensionali sempre più realistiche, sono tre elementi essenziali per realizzare una buona animazione al giorno d'oggi. Cerchiamo allora di approfondire quali siano le tecniche più utilizzate per rendere sempre più perfetti i personaggi animati (in parte già anticipate nei precedenti paragrafi di questo primo capitolo) e produrre lungometraggi sempre più realistici. La tecnica classica e tuttora in uso (ormai rara nella forma pura) è quella del disegno a mano, chiamata anche "cel animation" perché gli animatori lavorano su fogli speciali in acetato trasparente, detti appunto cel, in cui vengono disegnati i personaggi e gli oggetti da animare che verranno poi sovrapposti agli sfondi creati su supporto cartaceo. Se la produzione è di alta qualità, il numero di disegni realizzati sarà sicuramente molto elevato e gli stessi molto dettagliati; diversamente, meno disegni con pochi particolari daranno un livello di animazione più economico. Si consideri che per ottenere un movimento fluido e realistico durante la proiezione di un film d'animazione, si realizzano

normalmente 24 disegni al secondo per arrivare ad un numero di circa settemila per un film della durata di 5 minuti. Nella cel animation gli animatori più esperti realizzano di solito i disegni chiave di una scena, come quello iniziale o finale, per lasciare poi ai disegnatori "novellini" il completamento delle pose mancanti. Una volta che i tecnici hanno aggiunto gli effetti speciali come il fumo, la pioggia, ombre, luccichii e altro, il tutto viene ripreso, fotogramma per fotogramma, con una macchina puntata sul piano dove vengono posizionati i disegni trasparenti. I classici Disney come "Biancaneve e i Sette Nani", "Pinocchio", "Dumbo", "Bambi", "Cenerentola" e molti di quelli prodotti fino ai primi anni Ottanta dalla stessa società, sono realizzati con la tecnica sopra descritta (si pensi a quanti disegni possano essere serviti per realizzare questi film che presentano una durata superiore agli 80 minuti!). Una volta che la computer grafica ha mosso i primi passi anche nell'animazione, numerose novità hanno accelerato e facilitato la produzione dei lungometraggi. Esiste tuttavia una tecnica mista che costituisce una via di mezzo tra la tecnica di animazione classica e quella che fa uso esclusivo della computer grafica. Con la tecnica mista solo alcuni personaggi, talvolta piccoli particolari o gli sfondi della scena, vengono scannerizzati e convertiti in immagini digitali ai quali vengono aggiunte illustrazioni tridimensionali realizzate a computer. Film storici realizzati con questa tecnica, in cui coesistono personaggi in carne ed ossa ("live action") e cartoni animati, sono i disneyani "Chi ha incastrato Roger Rabbit?", "Fantasia", "Mary Poppins" o i più recenti "Alice in wonderland" e "i Puffi" (non Disney) usciti nelle sale cinematografiche rispettivamente nel 2010 e 2011. Per film come "Galline in Fuga" o "The Nightmare Before Christmas" del celebre regista Tim Burton la tecnica utilizzata benché tridimensionale, non prevede tuttavia l'utilizzo del computer se non per fasi brevissime della produzione: è la tecnica "passo uno", nota con il termine "stop-motion" a livello internazionale. Modellini e pupazzi di qualsiasi materiale vengono movimentati e filmati in diverse posizioni; se gli oggetti mossi sono esclusivamente pupazzi in plastilina, l'animazione passo uno prende il nome di "clay animation" come nel caso di Galline in Fuga. Si tratta comunque di una tecnica molto laboriosa e soprattutto lunga per cui si preferisce impiegarla solitamente per animare cortometraggi. Dagli anni Novanta, l'utilizzo della computer grafica nell'animazione è divenuta predominante non più per realizzare solo alcuni dettagli bensì interi lungometraggi digitali e tridimensionali. Da "Toy Story", il primo interamente realizzato in CGI, sono arrivati sugli schermi altri grandi successi come "A Bug's Life" (Pixar), "Z la Formica" e "Shrek" (Dreamworks) o "L'Era Glaciale" (Blue Sky Studios). Con la CGI, gli animatori non disegnano o colorano le singole scene bensì personaggi e sfondi vengono interamente ricreati a computer e perfezionati attraverso appositi programmi come il RenderMan di Pixar, ormai uno standard per l'industria, realizzato e venduto anche in altre varianti software dalla stessa azienda. Fin dalle prime apparizioni della computer grafica nell'industria cinematografica, il RenderMan è stato infatti leader nella tecnologia, utilizzato per la

realizzazione di effetti speciali nei film classici come “Terminator II” o “Jurassic Park” e in moltissimi altri più recenti: dal “Titanic” (3D) a “The Avangers”, da “I Pirati dei Carabi” a “Le Avventure di Tintin”.

Matita e computer sembrano così due mondi opposti: da un lato l’animatore che crea il cartone a mano, disegno dopo disegno, dall’altro un calcolatore che ricostruisce tridimensionalmente e anima personaggi e scenografie. In realtà questo distacco non esiste. Per creare storie e personaggi, una preparazione tradizionale e disegni su carta sono sempre indispensabili. Certo, l’animazione digitale 3D ha avvicinato il modo di fare cartoni animati al cinema live sia per i costi elevatissimi di produzione sia per le tecniche utilizzate, ma senza dimenticare la creatività e la fantasia dei disegni animati a mano che ritorna soprattutto nella fase iniziale di realizzazione dello storyboard (una versione a fumetti della storia). Le tecniche di animazione tradizionali e i principi fondamentali che per più di cinquant’anni sono stati utilizzati per animare i film classici furono la base delle prime ricerche e dello sviluppo dell’animazione a computer. Come sostiene John Lasseter, nella carriera di un animatore il software è destinato a cambiare e ad evolvere continuamente così come molte altre tecnologie e non saranno certo queste a rendere un film capace di intrattenere gli spettatori: “Non innamoratevi delle tecnologie, imparate ad usarle” (Lasseter, 2001). Ciò che consente di realizzare e raccontare, da oltre un secolo, storie animate di qualità, sono alcuni elementi e conoscenze fondamentali che ogni buon animatore deve acquisire: saper disegnare a mano libera, saper realizzare scenografie, conoscere la grammatica del cinema cioè le fasi di realizzazione di un film, come si scrive una storia (tipica struttura in tre atti) e soprattutto i dodici principi dell’animazione. Questi ultimi derivano da studi approfonditi di Walt Disney e degli animatori impiegati nei suoi Studi che, analizzando modelli in movimento, isolarono, nominarono e perfezionarono queste dodici procedure[11]. Come sostiene il guru creativo John

[11] Ecco i dodici principi fondamentali dell’animazione:

1) Squash and Stretch (compressione e dilatazione): definire rigidità e massa di un oggetto per comprendere come modificherà la sua forma durante un’azione;
2) Timing (temporizzazione): scandire la velocità di un’azione, definendo il peso e le dimensioni di un oggetto;
3) Anticipation (anticipazione): la preparazione prima dell’azione che consente di catturare l’attenzione dello spettatore e focalizzarla su di un punto preciso dello schermo al momento giusto;
4) Staging (messa in scena): presentare un’idea in modo inconfondibilmente chiaro.
5) Follow Through and Overlapping Action (terminazione e sovrapposizione d’azione): terminare un’azione e collegarla con la successiva per ottenere un flusso continuo di azioni.
6) Straight Ahead Action and Pose-to-Pose (azione diretta e azione da posa a posa): due approcci contrastanti per creare movimento, il primo creando un solo disegno e poi completando la scena man mano che le idee vengono in mente, il secondo programmando ogni scena con il disegno iniziale e finale.
7) Slow In and Out (rallentamento in entrata o in uscita): spaziatura dei disegni/fotogrammi intermedi tra i due estremi del movimento.
8) Arcs (archi di movimento): percorso visivo di un’azione che riproduce movimenti naturali.
9) Exaggeration (esagerazione): accentuare l’essenza di un’idea attraverso il disegno e l’azione.
10) Secondary Action (azione secondaria): l’azione di un oggetto come conseguenza di un’altra azione.

Lasseter: “Molti non sanno che la maggior parte degli artisti che lavorano in Pixar utilizzano i mezzi propri dell’Arte (il disegno, i colori a tempera, i pastelli, le tecniche di scultura) come quelli dei media digitali; il lungometraggio che raggiunge ogni parte del mondo non sarebbe possibile senza questa fase artistica e creativa”. Disegni, bozzetti, collage e sculture sono tutti necessari per realizzare un film e la cosa buffa è che queste centinaia di pezzi non finiscono sullo schermo ma contribuiscono tutti all’ottenimento del risultato finale. Lo scopo dell’applicazione della computer grafica ai film non è necessariamente quello di duplicare la realtà. Quando un produttore o un regista decidono di fare un film, il loro obiettivo è quello di raccontare una storia e di esprimere la loro creatività. A volte ciò richiede una grafica computerizzata di qualità, altre volte la storia è meglio raccontata con l’utilizzo dei disegni classici. Il Professor Pat Hanrahan che prima di insegnare all’Università di Stanford ha lavorato in Pixar, sostiene che ciò che di memorabile c’è nei film realizzati dalla stessa azienda sono i personaggi e le storie, non la tecnologia. Un buon film d’animazione ha bisogno di tre elementi fondamentali:

1. una storia avvincente e imprevedibile che tenga il pubblico incollato allo schermo;
2. personaggi accattivanti e memorabili;
3. personaggi e storia inseriti in un mondo credibile.

Lo storico animatore Disney, Frank Thomas, nel suo articolo del 1984 “Can classic Disney animation be duplicated on the computer?” parla delle potenzialità che all’epoca la computer grafica poteva offrire al settore dell’animazione: figure 3D in ambienti 3D e una rappresentazione dello spazio e della profondità che difficilmente si riesce ad ottenere con i disegni realizzati a mano. Il cambiamento che la computer grafica poteva apportare non stava nella sua capacità di riprodurre i classici film Disney già celebri ma nella potenzialità di creare qualcosa di nuovo e vitale. Nel 1984, Frank Thomas si chiedeva “chi sarà il primo a riuscirci?” e ad oggi una valida risposta sembra il nome di John Lasseter. I personaggi digitali Pixar non hanno perso la capacità di intrattenere, comunicare e coinvolgere l’audience perché, per realizzarli, all’utilizzo del computer sono stati affiancati i classici principi base dell’animazione disneyani.

Come abbiamo già descritto la catena del valore caratteristica di una produzione cinematografica, così sembra meritare un piccolo spazio anche il processo, scomposto nelle sue tipiche fasi, che consente la realizzazione di un lungometraggio d’animazione moderno (digitale) come quelli di Pixar. Quando un film è alle fasi iniziali della produzione, dopo l’esposizione dell’idea sulla storia e la redazione di un piccolo “treatment” che la sintetizza, lo storyboard è uno dei primi aspetti fondamentali da completare. Si tratta di una serie di immagini con didascalie che rappresenta l’intera storia a fumetti

---

11) Appeal (attrattività): creare un’azione/disegno che attragga l’attenzione dello spettatore.
12) Solid Drawing (disegno solido): dare forma, peso, volume all’oggetto da animare.

e serve a programmare azione, dialoghi, inquadrature e timing. Si pensi che per “ Toy Story”, John Lasseter e colleghi impiegarono un anno di lavoro per completare lo storyboard del loro primo film. Per arrivare alla versione definitiva della storia, i creatori espongono l’intero storyboard a tutti i partecipanti al progetto in modo da ricevere più feedback possibili. Prima che gli animatori comincino a lavorare sulle diverse scene, gli attori registrano le voci leggendo un copione o improvvisando. La registrazione consente agli animatori di prendere spunto anche dai movimenti degli attori e di scandire il tempo che occorrerà per le varie scene. Spesso gli studi d’animazione assegnano le voci dei personaggi protagonisti dei loro film a celebri attori per incrementare l’attenzione del pubblico ed elevarne la qualità percepita: Tom Hanks e Tim Allen, ad esempio, hanno prestato le loro voci ai protagonisti di Toy Story. Il dipartimento artistico crea in seguito il look dei personaggi e l’ambiente in cui verranno inseriti (scenografia). Spesso sono scolpiti a mano modellini 3D delle varie figure i quali verranno poi ricreati a computer e attraverso la manipolazione di figure geometriche come sfere, cubi, cilindri o altro si trasformeranno nei personaggi definitivi. Alla fase di “modeling” segue quella di “texturing” in cui si decidono ombreggiature e l’aspetto delle superfici (legno, mattone, gomma, peli, ecc.). Questa fase sembra porre costantemente nuove sfide: dalla realizzazione di peli e capelli a quella di neve e acqua. Di conseguenza anche la luminosità e la tipologia di luce in ogni scena vengono attentamente programmate in quanto capaci di influenzare notevolmente le emozioni che attraverso determinate inquadrature si vogliono trasmettere e strettamente legate al colore e alla sua intensità nelle immagini (color script). Segue poi la fase centrale di “rigging” attraverso cui si crea a computer lo scheletro e la muscolatura di un personaggio o si definisce il movimento di un oggetto meccanico. Lo scheletro consente di unire tutte le parti di un corpo tra di loro così che a seguito di un movimento più parti possano muoversi simultaneamente come nella realtà. Il dipartimento che si occupa del rigging è dunque responsabile dei movimenti del corpo, dei vestiti e della mimica facciale dei soggetti presenti nel film, al fine di ricrearne un aspetto il più naturale possibile. È a questo punto che dopo modelli, sceneggiature, luci e inquadrature, interviene la figura dell’animatore che, a differenza della tradizionale animazione manuale, realizza a computer i fotogrammi principali e lascia poi all’elaboratore il completamento dei movimenti intermedi. Attraverso l’animazione, i personaggi possono così prendere vita ed esprimere le emozioni stabilite. Non mancano gli effetti speciali come polvere, nebbie ed esplosioni che implicano un lavoro molto intenso e sono spesso realizzati da un apposito dipartimento. Attraverso il “rendering”, un processo lungo e che richiede la potenza di molti computer, ci si avvia poi verso la fase di post-produzione e la conclusione del lavoro. Il rendering consente di generare un’immagine unica per fotogramma la quale ricomprendere tutti gli aspetti sui quali si è precedentemente lavorato (illuminazione, superfici, geometria, punto di vista, ecc.). Nella

fase finale di montaggio si lavora così sulla selezione dei fotogrammi migliori ai quali vengono uniti suoni, voci ed effetti speciali.

Per creare un buon film d'animazione è necessaria dunque un'idea chiara su ciò che divertirà il pubblico e una buona conoscenza degli strumenti e delle abilità richieste per esprimere tale idea nel modo più chiaro possibile: strumenti non solo software o hardware ma anche una profonda conoscenza dei principi base del cinema in generale e, nel nostro specifico caso, dell'animazione.

1.4 Creatività e Industrie Creative.

Molti dei settori dell'industria dell'intrattenimento, di cui si è già parlato, rientrano nella definizione di "industrie creative" per la loro naturale ed intrinseca capacità di "creare" una proprietà intellettuale originale. Quest'ultima si riferisce alle creazioni della mente umana come le invenzioni, i lavori artistici e letterari, simboli, nomi, immagini e design. La proprietà intellettuale corrisponde, nella sua accezione più ampia, ai diritti legali collegati ad attività intellettuali realizzate in campo industriale, scientifico, letterario e artistico. I vari paesi del mondo, a seguito della "Paris Convention for the Protection of Intellectual Property" che ha dato vita, nel 1967, alla World Intellectual Property Organization (WIPO), hanno emanato leggi in materia di protezione della proprietà intellettuale per due ragioni fondamentali: dare riconoscimento legale ai diritti morali ed economici dei creatori per le loro creazioni; promuovere la creatività, la sua diffusione e l'applicazione dei suoi risultati al fine di incoraggiare un commercio equo che contribuisca allo sviluppo economico e sociale. Per fornire un'ulteriore specificazione in merito, si consideri che tradizionalmente la proprietà intellettuale viene scomposta in due categorie: la proprietà industriale e il Copyright. La prima include le invenzioni[12] (brevetti), i marchi, il design industriale e le indicazioni geografiche di provenienza; la seconda categoria include invece lavori letterari quali romanzi, poemi e commedie, lavori musicali e artistici come film, disegni, dipinti, foto, sculture e infine il design architettonico (WIPO). Si pensi al celebre produttore di fumetti Marvel, il cui business si basa quasi interamente su doti creative e per il quale le leggi sulla proprietà intellettuale hanno giocato un ruolo chiave nella costituzione della sua fortuna a partire dagli anni Settanta. Fondata nel 1939 da Martin Goodman con il nome originario Timely Comics, Marvel ha creato da allora più di 5˙000 personaggi, inclusi i celebri supereroi Iron-Man, Spider-Man, Hulk, Blade, Thor, X-Men e i Fantastici 4. Se in passato i fumetti rappresentavano una forma d'intrattenimento low-cost per ragazzini adolescenti, ora i supereroi dei fumetti sono diventati

[12] L'invenzione non va confusa con la scoperta scientifica. Nel "Geneva Treaty on the International Recording of Scientific Discoveries" si definisce quest'ultima come "riconoscimento di un fenomeno, proprietà o legge dell'universo materiale fino ad allora non identificato e suscettibile di verifica" (1978). L'invenzione consiste invece in una nuova soluzione a specifici problemi tecnici, la quale può dipendere da leggi o proprietà naturali scoperte simultaneamente alla realizzazione dell'invenzione o prima di questa, in modo indipendente.

celebrità che garantiscono milioni di dollari d'incasso ai suoi creatori. Ma cosa ha determinato questo cambiamento nel concetto di "comics" (nato negli anni Trenta del secolo scorso)? I film! L'industria cinematografica ha trasformato i supereroi dei fumetti in personaggi di fama mondiale come Spider-Man. Parlare di Marvel non è un caso: il suo successo e la sua creatività non sono passati inosservati proprio a The Walt Disney Company che nel 2009 ha annunciato la sua acquisizione con una mega operazione da 4 miliardi di dollari[13]. Nelle pagine dei giornali si legge: "Topolino mangia l'Uomo Ragno", quest'ultimo creato dalla penna di Stan Lee che grazie ai diritti cinematografici e al suo successo sul grande schermo ha fatto balzare alle stelle i profitti Marvel negli ultimi anni. "Questa transazione combina la forza globale del marchio Marvel con i suoi personaggi universalmente riconosciuti come Iron Man, Spider-Man, i Fantastici 4 e Thor, con i talenti creativi di Disney" ha sostenuto Robert A. Iger, presidente e Chief Executive Officer (CEO) degli Studi del vecchio Walt. Marvel ha superato spesso il suo rivale DC Comics (proprietà di Time Warner), produttrice di personaggi come Batman, Superman e Wonder-Woman, sia per volume che per valore delle vendite mensili dei fumetti. Il suo ultimo film "The Avangers" con un budget di produzione intorno ai 220 milioni di dollari, dopo il suo rilascio a maggio 2012, ha incassato l'incredibile somma di 1˙398˙085˙968 miliardi di dollari al botteghino mondiale in 39 giorni battendo molti record per velocità di incasso (in Italia occupa la seconda posizione nella classifica Cinetel dei 10 film più visti nel 2012). Proteggendo i propri lavori creativi grazie alle leggi sulla proprietà intellettuale, Marvel è stata in grado di incrementare in modo esponenziale il valore commerciale dei suoi supereroi soprattutto attraverso importanti strategie e accordi di licensing. I diritti sui film, ad esempio, sono stati concessi in licenza alla Columbia Pictures Industries, Inc. (proprietà della Sony Pictures Entertainment) nel 1999, la quale produsse Spider-Man (2002), Spider-Man 2 (2004), Spider-Man 3 (2007) e The Amazing Spider-Man, rilasciato nelle sale nell'estate 2012. La proprietà intellettuale protegge i fumetti sia attraverso le leggi sul Copyright sia attraverso quelle sul marchio. Le prime proteggono una storia originale, personaggi ed elementi grafici, garantendo ai creatori il potere di controllare come i propri lavori vengano utilizzati da terzi. Il marchio invece protegge i nomi e l'aspetto dei supereroi, rilevanti soprattutto nell'ambito del merchandising.

Proprietà intellettuale e creatività si rivelano così intrinsecamente legate giacché la prima costituisce il legale riconoscimento delle forme attraverso cui si manifesta la seconda. Entrambe rientrano inoltre nella definizione di "industria creativa": basata sull'abilità e il talento individuale, è un'industria capace di creare benessere e occupazione attraverso lo sviluppo della proprietà intellettuale (DCMS,

[13] Nell'agosto 2009, Disney annunciò l'acquisizione di Marvel sulle basi dell'accordo per cui gli azionisti della produttrice di supereroi avrebbero ricevuto un totale di 30$ per azione in cash più circa 0,745 azioni Disney per ogni azione Marvel posseduta. Basandosi sul prezzo di chiusura delle azioni Disney di venerdì 28 agosto 2009, il valore della transazione risultò di 50$ per azione Marvel, per un totale di circa 4 miliardi di dollari.

2008). Le industrie creative possono essere pensate come l'insieme di individui (spesso definiti "artisti"), aziende e attività responsabili della produzione di output creativi originali, "il nuovo fattore chiave di crescita dell'economia, sia nazionale sia globale" (Hesmondhalgh, 2007). Secondo la definizione dell'UNESCO rientrano nella categoria delle industrie creative i seguenti settori: artigianato, design, editoria, musica e cinema (di nostro interesse). Non si tratta di una classificazione unica ed universale e la definizione del Department for Culture, Media and Sport (DCMS) del governo del Regno Unito lo dimostra: essa include molti più settori oltre a quelli UNESCO tra cui software, architettura, pubblicità, computer e video games, antiquariato, fashion design, teatro e radio. Sia che si parli di proprietà intellettuale che di industrie creative, emerge comunque in modo rilevante l'importanza del termine "creatività"; esso si riferisce in particolare alla capacità di formulare nuove idee e di applicarle per realizzare prodotti artistici e culturali originali, invenzioni scientifiche ed innovazioni tecnologiche. Le organizzazioni solitamente parlano più d'innovazione che di creatività, le quali, sebbene legate tra di loro, costituiscono in realità due processi dalle caratteristiche distinte. Una cultura innovativa dipende, in particolare, da tre processi correlati tra loro:

- Il primo è l'immaginazione: l'abilità di pensare a eventi o idee che non sono percepibili realmente dai nostri sensi.
- Il secondo è la creatività: il processo attraverso cui si generano idee originali che hanno un valore in termini di utilità.
- Il terzo è l'innovazione: il processo attraverso cui si mette in pratica un'idea originale.

L'innovazione può interessare ogni aspetto del lavoro di un'organizzazione, dall'introduzione di un nuovo prodotto all'inserimento di nuovi servizi o sistemi; tuttavia, porsi come obiettivo la sola innovazione senza sviluppare l'immaginazione e la creatività organizzativa dalle quali la prima dipende è un po' come sperare di vincere una medaglia d'oro alle Olimpiadi senza l'intenzione di allenarsi prima (Robinson, 2011). Come sostiene la professoressa Theresa Amabile della Harvard Business School: "La creatività degli individui e dei team è il punto di partenza per l'innovazione: la prima è condizione necessaria ma non sufficiente per la seconda". Scopriremo, infatti, nel secondo capitolo come altri fattori quali ad esempio l'iniziativa e il coinvolgimento della leadership costituiscano input fondamentali per alimentare l'immaginazione, la generazione d'idee creative e in seguito favorire innovazioni all'interno di un'organizzazione aziendale come Disney-Pixar. La creatività è associabile ad altri termini come originalità, ispirazione, ingenuità o inventiva e le idee che ne derivano costituiscono, assieme alla conoscenza in senso lato, l'essenza del capitale intellettuale di un paese o di un'azienda. Nell'economia odierna c'è un forte collegamento tra creatività, conoscenza e accesso all'informazione, considerati come motore della crescita economica e dello sviluppo. Nella creatività stessa sono insiti molti aspetti economici: essa contribuisce all'imprenditorialità, favorisce

l'innovazione, aumenta la produttività e promuove la crescita economica (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD, 2008). L'industria cinematografica in senso lato (come da definizione UNESCO) e il cinema d'animazione nello specifico, rientrano appieno nel concetto d'industria creativa. Il cinema può definirsi come un ciclo di creazione, produzione e distribuzione di beni e servizi che utilizzano la creatività e il capitale intellettuale come input primari. Si può parlare d'industria creativa con riferimento a un solo artista indipendente, ad una piccola o media impresa o ad un grande conglomerato del mondo dei media come The Walt Disney Company. Ma perché parlare di creatività? Perché Pixar, la più creativa e giocosa azienda al mondo si confronterà in questo scritto con The Walt Disney Company, colosso cinematografico e pioniere dell'arte del lungometraggio animato che nel 2006 ha inglobato tra le sue proprietà proprio la prima. Entrambe rappresentano al meglio il connubio tra la creatività di cui si è parlato poco prima e l'innovazione che da essa può scaturire, dimostrando che arte e tradizione non sono necessariamente antagoniste della tecnologia. Il primo passo verso l'innovazione è proprio la produzione d'idee nuove e per farlo bisogna alimentare la creatività: requisito oramai essenziale per la sopravvivenza delle imprese di oggi, sebbene non tutte riescano a promuoverla in modo adeguato.

La novecentesca Economia Industriale sta lasciando oramai spazio all'Economia Creativa in cui il potere, il prestigio e la ricchezza delle aziende dipende sempre più dalle idee e dai servizi o prodotti intangibili come software, notizie, intrattenimento o pubblicità che dalle stesse idee scaturiscono. L'affermarsi di una "economia delle idee" nel nuovo millennio va di pari passo con l'emergere di una nuova forza economica, quella che Richard Florida, professore di sviluppo economico regionale alla Carnegie Mellon University, per primo chiama "classe creativa". Un segmento di forza lavoro in rapida crescita, altamente istruito e ben pagato, dagli sforzi del quale dipende, in maniera sempre più rilevante, la capacità di profitto delle aziende e la crescita economica di un paese. I membri della classe creativa svolgono i lavori più vari nelle industrie più variegate, dalla tecnologia all'intrattenimento, dal giornalismo alla finanza, dall'alto artigianato alle arti. Non pensano a se stessi come ad una classe ma semplicemente condividono gli stessi principi etici valorizzando la creatività, il singolo individuo, le diversità e il merito. Nel suo libro del 2002 "The rise of the creative class: and how it's trasforming work, leisure, community and everyday life", Florida sostiene che la classe creativa Americana costituisse allora circa il 30% della forza lavoro, il doppio di quanto non lo fosse 20 anni prima. "La creatività deve essere valorizzata" scrive Florida, "perché le nuove tecnologie, le nuove industrie, il nuovo benessere e tutti gli altri buoni aspetti economici derivano da essa". Secondo le teorie economiche convenzionali, i lavoratori si stabiliscono nelle città che offrono una retribuzione più elevata per settore d'interesse al fine di garantirsi uno stile di vita abbiente. Per chi appartiene alla classe creativa, tuttavia, la scelta della città non dipende solo dalle buone opportunità lavorative che

offre bensì anche dall'ambiente tollerante e dalla diversità delle popolazioni che vi abitano. Per Florida si tratta di quei luoghi in cui risiede un alto tasso di persone gay o "bohèmien"(artisti), non perché siano necessariamente lavoratori creativi ma perché la loro presenza è un segnale di mentalità aperta e sinonimo di una comunità variegata. Un luogo non può essere considerato tecnologicamente innovativo se non è aperto alla stravaganza, all'eccentricità e alle differenze (Florida, 2002): è questa la "teoria del capitale creativo". I luoghi di successo sono quelli che combinano le famose tre "T": tolleranza, talento e tecnologia. Per dare evidenza empirica alle sue teorie lo stesso professor Florida ha calcolato un indice di creatività delle città americane utilizzando dati forniti dal Census Bureau e dal Bureau of Labor Statistics degli Stati Uniti. Tale indice globale è un mix di altri quattro indici: "creative class index", che valuta la percentuale di lavoratori creativi rispetto alla forza lavoro totale di una città; "high-tech index", che valuta le dimensioni dei settori software, elettronica e ingegneria; "innovation index", numero di brevetti pro capite e infine il "gay index" che valuta la concentrazione di coppie gay nella popolazione. La top-10 delle città più grandi e creative degli Stati Uniti è riportata ivi di seguito. Si notino i nomi che occupano il primo e il terzo posto. Città entrambe appartenenti al territorio della California: la prima vicina alla celebre Silicon Valley e alla città di Emeryville in cui risiedono i Pixar Animation Studios; San Diego si trova invece a sud della regione, vicina a Burbank, nota località in cui hanno sede gli storici Walt Disney Animation Studios. Il Sud della California offre una straordinaria concentrazione di abilità e sforzi imprenditoriali e l'industria cinematografica si concentra per la maggior parte in una piccola area geografica attorno ad Hollywood. La figura 1.10 mostra la concentrazione di aziende operative nell'industria del cinema con un maggiore addensamento osservabile nella zona compresa tra Burbank ad est fino a Beverly Hills e Santa Monica ad ovest. Poche aziende di produzione sono invece localizzate al di fuori di questo denso "cluster". Secondo uno studio del fisico teorico britannico Geoffrey West e del collega Luìs Bettencourt chi vive in una metropoli di un milione di persone come quelle elencate nella figura 1.9, può generare in media circa il 15% in più di brevetti e fare il 15% in più di soldi di chi vive in una città di 500˙000 abitanti. Rivolgendo uno sguardo al passato ci si accorge, inoltre, di quel fenomeno che lo statista David Banks definisce "eccesso di geni": la concentrazione in luoghi e tempi determinati di persone brillanti e geniali. Tra il 440 e il 380 a.C. Atene, ad esempio, fu la casa di noti scrittori e filosofi come Platone, Socrate, Euripide, Aristofane, Erodoto o ancora tra il 1440 e il 1490 la città italiana di Firenze ci ha regalato artisti come Michelangelo, Leonardo da Vinci, Botticelli e Donatello. Il segreto di questa concentrazione risiede secondo l'economista Paul Romer nella presenza di particolari meta-idee che fanno da supporto allo sviluppo di altre idee. Le meta-idee racchiudono concetti come il sistema dei brevetti, le librerie pubbliche o ancora l'educazione universale. Non è casuale, infatti, che questi

“cluster” di talenti del passato siano nati in città che allora costituivano importanti poli commerciali: in quanto crocevia di persone diverse consentivano lo scambio e la condivisione di idee differenti.

Figura 1.9: Le più creative città americane (con popolazione superiore a 1 milione di persone).

City	Creatività index
1) San Francisco	1057
2) Austin	1028
3) San Diego	1015
4) Boston	1015
5) Seattle	1008
6) Chapel Hill	996
7) Houston	980
8) Washington	964
9) New York	962
10) Dallas	960
11) Minneapolis	960

Fonte: Florida, R., The rise of the creative class, Washington Monthly, 2002.

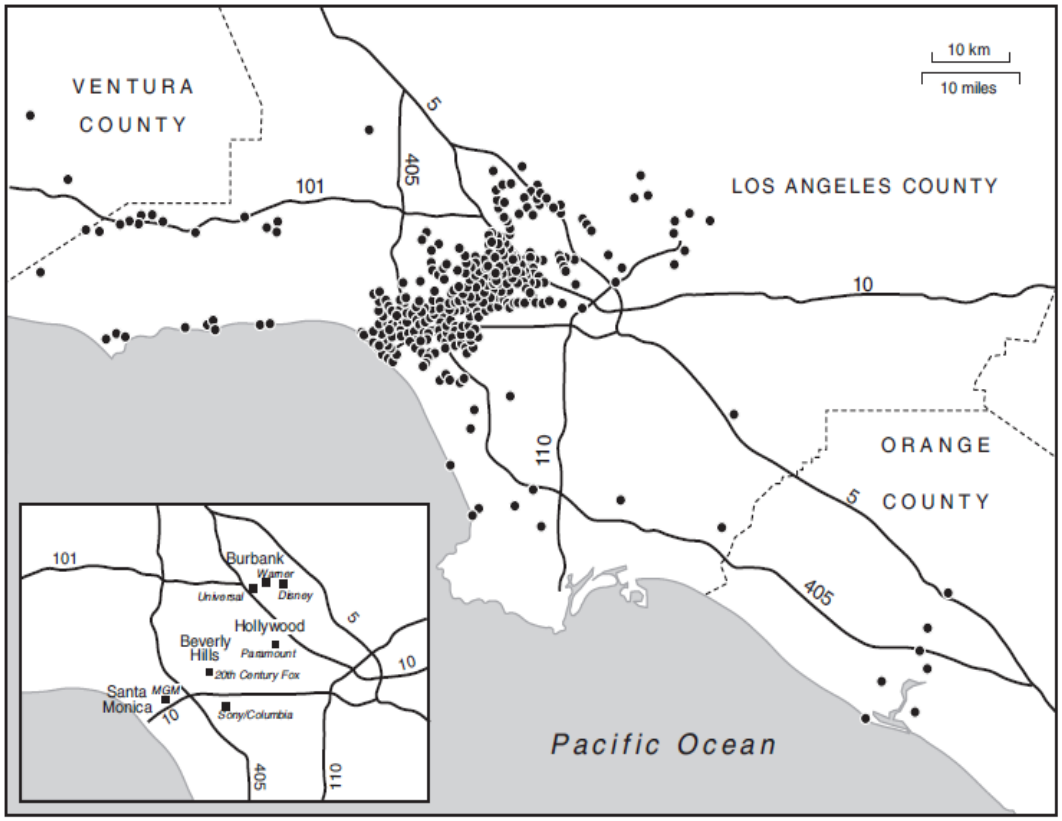
Oltre alla caratteristica di queste città di essere incubatori d’idee, in esse fiorivano sperimentazioni nell’insegnamento e nell’eduzione come ad esempio il modello apprendista-maestro o ancora, le istituzioni incoraggiavano ad assumere rischi, tollerando eventuali errori (si pensi al supporto dei Medici all’arte durante il Rinascimento fiorentino). L’eccesso di geni non è dunque una fatalità e il passato lo dimostra e ci fornisce esempi da cui trarre ispirazione.

I luoghi che riusciranno ad attrarre la classe creativa prospereranno nel tempo; in caso contrario falliranno. Lo stesso vale per le organizzazioni aziendali che con i loro processi sociali interni e i fattori di contesto che le contraddistinguono possono condizionare le capacità creative degli individui che vi lavorano e la capacità dell’azienda stessa di attrarre persone talentuose e brillanti. Dietro ogni imprenditore di successo c’è una vasta rete di persone e conoscenze provenienti da aziende e background differenti. Si porti l’esempio del celebre Cirque du Soleil, compagnia internazionale del Quebec fondata nel 1984 da Guy Lalibertè che ha rivoluzionato il concetto di circo, scoprendo un “oceano blu”[14] capace di catturare l’attenzione di più di 70 milioni di spettatori in meno di trent’anni.

[14] L’espressione è ripresa dal libro “Strategia Oceano Blu: vincere senza competere” di W.C. Kim e R. Mauborgne, pubblicato nel 2005. Gli autori contrappongono gli oceani blu a quelli rossi, riferendosi con i primi a spazi di mercato incontestati mentre ai secondi come mercati saturi e oggetto di concorrenza spietata. Dopo

Partito con un gruppo di 73 giovani artisti e imprenditori creativi, questo business coinvolge oggi più di 3˙800 dipendenti in tutto il mondo rappresentando così circa 40 nazionalità differenti. Il Cirque du Soleil rappresenta un generatore di esperienze nuove e originali, un laboratorio per creatori alla ricerca costante di forme d'arte nuove ed innovative. Il Cirque du Soleil si propone di stimolare l'immaginazione e i sensi degli spettatori evocando emozioni non solo attraverso il fascino immutato degli elementi del circo tradizionale (tendone, clown, equilibrismo, ecc.) ma mettendo in gioco fattori tipici del teatro come la trama, musica o balli artistici. Come il Cirque du Soleil è in grado di stimolare la creatività dei suoi artisti così hanno fatto in epoche diverse e fino ad oggi anche le già più volte citate Pixar e The Walt Disney Company nell'ambito del cinema d'animazione. L'animazione è una forma d'arte e in quanto tale espressione naturale di pura creatività.

Figura 1.10: Aziende di produzione cinematografica nella California del Sud.



Fonte: A. J. Scott, A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures, 2002.

quindici anni di studi, gli autori desiderano fornire strumenti, concetti e framework per promuovere un approccio strategico alla creazione di nuovi oceani blu.

1.4.1 Lo Stretto Legame con l'Innovazione.

È già emerso in precedenza come le idee, i concetti e le immagini siano gli elementi più ambiti nel nuovo millennio se non anche fondamento del valore di un'organizzazione (Rifkin, 2000). Il poeta modernista americano Wallace Stevens, insignito del premio Pulitzer per la Poesia nel 1955, sosteneva, infatti, che "la realtà è prodotto della più augusta immaginazione". La gran parte della crescita economica di un paese e del suo benessere si basa sulla messa in pratica d'idee grandiose originatesi nella mente di individui e imprenditori creativi. Tali idee costituiscono il catalizzatore di nuove invenzioni e d'innovazioni che trasformano l'idea stessa in un prodotto utile e utilizzabile attraverso l'impiego di risorse e competenze adeguate. Senza la creatività che da vita a idee originali, l'implementazione riuscita di tali idee (innovazione) è praticamente impossibile. Chiediamoci dunque quale sia la formula della creatività: si tratta di una qualità innata riservata a pochi artisti o imprenditori di successo come Picasso e Steve Jobs? O fattori esterni possono favorirla?

Secondo uno studio durato circa tre anni in cui i ricercatori di Harvard hanno intervistato 3˙000 dirigenti aziendali cercando di dare risposta alla domanda su cosa contraddistingua un innovatore, è emerso che l'abilità numero uno che separa quest'ultimo da un professionista non creativo è l'associazione. Non si tratta di una tipologia di organizzazione bensì dell'abilità di connettere con successo questioni, problemi o idee apparentemente non correlati in quanto provenienti da campi d'interesse differenti. Per il celebre iconoclasta Steve Jobs, fondatore di Apple e investitore decisivo per il successo di Pixar, la creatività non è altro che un semplice collegamento di cose (così sostenne parlando con un reporter quindici anni prima della ricerca di Harvard). Jobs non vedeva le cose in modo diverso dal resto del mondo, semplicemente le percepiva in modo differente. Vedere e percepire non sono sinonimi: come l'innovazione separa un leader da un follower (Steve Jobs) così la percezione separa l'innovatore dall'imitatore. Vedere è il processo attraverso cui i fotoni della luce colpiscono i recettori posizionati sulla retina dell'occhio umano e vengono trasmessi come impulsi nervosi a diverse parti del corpo. La percezione invece, come definita dallo stimato neurologo Gregory Berns della Emory University, è il processo molto più complesso attraverso cui il cervello interpreta questi segnali. Jobs percepiva le cose in modo diverso dalla maggior parte delle persone che lo circondavano ma ciò non significa che sia un'abilità a lui solo riconosciuta. Tutti possono imparare ad essere più creativi sperimentando continuamente nuove esperienze che rendono possibile una percezione differente di problemi comuni e dunque associazioni creative di concetti già esistenti. Secondo la scienza, la creatività è una caratteristica universale posseduta da ogni individuo, anche se in forme e modi diversi, e tutti possono imparare ad immaginare di più; non è un dono riservato a pochi fortunati e neppure un mito, come si credeva in passato. Quando Jobs studiò calligrafia, quando trascorreva il tempo meditando all'ombra di un frutteto di mele nell'Oregon, quando visitò l'India negli anni Settanta o

ancora quando assunse musicisti, artisti, poeti e storici per costruire il Macintosh, si stava esponendo a nuove esperienze e nuovi modi di osservare i problemi. Esperienze in nuovi ambienti e la collaborazione con persone provenienti da settori diversi alimentano senza dubbio la creatività e le idee innovative.

Jonah Lehrer, firma di Wired e di The New Yorker, cerca di capire come funziona la creatività nel suo ultimo libro "Imagine: How Creativity Works" (2012) apportando una serie di racconti su scoperte e invenzioni passate. In accordo con il filosofo Davide Hume, Lehrer sostiene che l'innovazione è un nuovo modo di ricombinare cose note, una nuova connessione di idee già familiari. Johannes Gutenberg, inventore della stampa, trasformò le conoscenze sui congegni usati per la spremitura del vino nell'idea del torchio come macchina per stampare parole; i fratelli Wright inventarono l'aeroplano utilizzando le loro conoscenze sulla produzione della bicicletta o ancora Larry Page e Sergey Brin, co-fondatori di Google e sviluppatori dell'omonimo algoritmo di ricerca che li ha resi celebri, trassero ispirazione dal metodo di ranking utilizzato per gli articoli accademici. Lehrer propone tra i suoi esempi anche il celebre Post-it: idea dell'ingegnere di 3M Arthur Fry che infastidito quando il suo tradizionale segnalibro cadeva sempre dal libro di inni che utilizzava per cantare in chiesa, si ricordò di una nuova colla "leggera" sperimentata da un suo collega e decise di applicarla al suo segnalibro. In altri casi, oltre ad una buona memoria e ad un occhio attento, anche un po' di ignoranza può divenire utile: Ruth Handler, fondatore di Mattel, creò la Barbie ispirandosi ad una bambolona dai capelli biondo platino osservata in una tabaccheria durante un viaggio in Svizzera, non accorgendosi che si trattava in realtà di un oggetto sexy per adulti. "Per essere creativi serve curiosità, anticonformismo e un pizzico d'insofferenza nei confronti delle convenzioni che pretendono di imbrigliare l'immaginazione" (Giorello, 2010).

Stabilito che la creatività non è un pregio riservato solo ad alcuni individui, occorre comprendere quali siano gli ingredienti chiave per favorirla all'interno delle organizzazioni e incoraggiare le persone a pensare "outside the box" facendo uscire il Picasso che c'è in loro. Theresa Amabile, professore in Business Administration alla Harvard Business School ne individua essenzialmente tre:

1) Persone brillanti capaci di pensare in modo differente;
2) Impegno appassionato;
3) Atmosfera creativa.

Un'impresa deve dotarsi di persone brillanti e versatili, non pigre. Si tratta di individui dotati di una profonda conoscenza non solo del settore oggetto principale dei loro interessi o studi, bensì anche di altri ambiti apparentemente non collegati tra loro come la musica e la biologia. Le persone cosiddette "smart" non si limitano all'utilizzo ripetitivo delle conoscenze già acquisite ma ricercano continuamente e consumano voracemente nuove informazioni, combinandole in modi insoliti. Per

quanto riguarda il secondo ingrediente, esso sottolinea l'importanza di permettere alle persone di fare ciò che amano e di amare ciò che fanno. La creatività non nasce da un lavoro frustrante; al contrario, proporre obiettivi sfidanti e cose mai fatte prima può essere intrinsecamente motivante, divertente e stimolante per un dipendente che si trova così ad uscire dalle solite logiche e a provare nuove esperienze. Troppo spesso le organizzazioni impongono ai dipendenti di fare le stesse cose, in modo ripetitivo e possibilmente più veloce in nome di una maggiore efficienza, sebbene ciò significhi peccare di originalità. Chiedere a qualcuno di essere allo stesso tempo efficiente e creativo significa pretendere due cose tra loro contrapposte e come disse Einstein: "Non si può contemporaneamente prevenire e preparare la guerra". È necessario prendersi del tempo sufficiente per pensare veramente, riflettere, esplorare e collaborare; quando non riuscite a risolvere un problema, fate una passeggiata all'aperto, una partita a ping pong, prendete una tazza di caffè assieme ai colleghi o fate dell'altro. Gli scienziati confermano che persone rilassate e di buon umore sono anche le più propense a sviluppare pensieri e idee innovative. Infine, anche l'atmosfera e il clima che si respirano all'interno di un'azienda e dei suoi locali può costituire uno stimolo alla libera associazione di idee: la vicinanza tra dipartimenti diversi, la presenza di spazi aperti o aree gioco, il design degli uffici, un alto livello di autonomia e propensione al rischio possono garantire una costante alimentazione della creatività individuale e organizzativa.

Si è già accennato all'incompatibilità tra efficienza e creatività perché quest'ultima richiede di uscire dai soliti schemi della routine e delle mansioni quotidiane per concedersi il tempo sufficiente a pensare e immaginare nuove soluzioni. Un'opera d'arte, così come un film d'animazione, sono il risultato di una creatività che trionfa sulle regole. Tra i nove principi dell'innovazione proposti da Marissa Mayer, 42esima donna più potente al mondo secondo la classifica Forbes del 2011, il favorito dalla stessa è: la creatività ama le restrizioni. Sembrerebbe una frase paradossale perché tutti sappiamo che troppi freni e vincoli portano demotivazione, pessimismo e disperazione. Tuttavia le regole possono aiutare gli individui a focalizzarsi su un problema e forniscono chiare sfide da superare. Gli ingegneri di Google amano i limiti proprio perché offrono l'opportunità di essere superati: c'è più soddisfazione nel dire di aver fatto qualcosa che prima era considerata impossibile. La vera creatività e la fantasia rendono l'impossibile possibile, ovvero consentono di rivoluzionare prodotti, business, l'economia e il mondo stesso. Come disse una volta il celebre Henry Ford: "Se avessi ascoltato i miei clienti, avrei dato loro un cavallo più veloce", mentre ascoltando le proprie idee ha dato vita alla prima auto prodotta su grande scala: la celebre Ford T. Per maggiore completezza e come sintesi di quanto detto finora, si richiamano ivi di seguito tutti e nove i principi dell'innovazione proposti da Marissa Mayer, ex vice presidente per la ricerca prodotti e l'esperienza degli utenti di Google (oggi amministratore delegato di Yahoo!), utili per favorire la creatività in qualsiasi business:

1) Innovazione, non immediata perfezione;
2) Le idee provengono da chiunque;
3) Autorizza a perseguire i propri sogni;
4) Modifica i progetti, non eliminarli;
5) Condividi informazioni più che puoi;
6) Focalizzati sul consumatore;
7) I dati sono apolitici;
8) La creatività ama le restrizioni;
9) Sei brillante? Ti assumiamo.

Gli stretti legami fin qui analizzati tra creatività ed innovazione e tra arte e scienza, costituiscono l'anello di congiunzione tra il grande conglomerato Disney e la più piccola Pixar, oggi parte della stessa società fondata nel 1923 dal vecchio Walt e con più di 144˙000 dipendenti. Scopriremo nel capitolo a seguire i segreti alla base della creatività e dell'innovatività di queste icone dell'arte dell'animazione che nel 2009 e nel 2010 si sono posizionate (sotto il nome unico "Disney") rispettivamente al 22esimo e 20esimo posto nella classifica di FastCompany delle aziende più innovative al mondo. Ma prima di passare al capitolo successivo, diamo uno sguardo più approfondito al secondo legame sopra menzionato, quello tra arte e scienza.

1.4.2 Artisti e Tecnici insieme.

Artisti e scienziati hanno più cose in comune di quanto si possa pensare e se l'arte è per sua natura associata alla creatività, solitamente la scienza invece non evoca questa relazione. La creatività può scaturire in realtà dalle conoscenze e abilità pratiche di un individuo oltre che dalle sue sensazioni, intuizioni o da una giocosa immaginazione. Tutte le aree del nostro cervello sono connesse da intricati circuiti neurali attraverso i quali si esercitano continuamente l'intelletto e le emozioni, i sentimenti e la logica (Goleman, D., 1996). Con la crescita, l'equilibrio tra ragione ed emozione cambia o dovrebbe cambiare. Più l'adulto supera il bambino, più cresce il controllo sulle emozioni. Pablo Picasso una volta dichiarò: "Ogni bambino è un artista, il problema è come rimanere un artista una volta che si è cresciuti". Lo stesso Walt Disney riteneva che il vero problema del mondo fosse che troppe persone diventano adulte dimenticando com'è avere dodici anni. Una cosa simile si può dire degli scienziati; in accordo con un nuovo studio in merito ai processi cognitivi seguito da Claire Cook al MIT (Massachusetts Institute of Technology) , ogni bambino è per sua natura uno scienziato, il problema è quello di rimanere tale una volta cresciuti. Il legame tra ragione e sentimento costituisce la pietra portante di processi creativi simili riscontrabili sia nelle arti sia nelle scienze. Le scienze naturali, fisiche o sociali, sono pensate come basate su fatti, oggettività e conoscenze; l'arte invece è associata a

emozioni e soggettività. Gli scienziati secondo l'opinione comune sono metodici, clinici mentre gli artisti sono espressivi e creativi. In realtà, i processi creativi riscontrabili in settori scientifici o in discipline artistiche sono molto simili e nella scelta dei problemi da analizzare o nelle metodologie d'indagine scientifica c'è molta più personalizzazione di quanto si immagini. Per David Galenson (2009) esistono due approcci all'innovazione fondamentalmente diversi. Studiando le caratteristiche dei grandi artisti del passato, Galenson ha riconosciuto due tipi diversi di innovatori riconducibili alle figure di Cézanne e Picasso, ognuno dei quali rappresenta un ciclo di vita della creatività differente. Cézanne è un esempio d'innovatore "sperimentale" motivato da criteri estetici, che attraverso un processo di "trial and error" raggiunge gradualmente l'obiettivo di dare la migliore rappresentazione visiva alle sue percezioni. Gli artisti sperimentali costruiscono le loro abilità nel tempo arrivando a produrre i propri lavori migliori in età avanzata. D'altra parte, Picasso è un classico esempio di innovatore "concettuale". Un artista di questo tipo vuole comunicare idee ed emozioni attraverso i suoi dipinti, ognuno dei quali ha un preciso scopo. Le innovazioni concettuali accadono istantaneamente e in qualsiasi momento, ma le più radicali avvengono principalmente nei primi anni di carriera di un individuo. Galenson ha confutato inoltre l'idea che saggezza e creatività fossero agli opposti e che quest'ultima favorisse principalmente i giovani. Esiste, infatti, una forma di creatività sperimentale oltre a quella concettuale, che è il risultato di graduali tentativi prolungati nel tempo (vedi Cézanne). Gli innovatori concettuali e sperimentali hanno dato entrambi enormi contributi sebbene differenti sia alle discipline artistiche che scientifiche.

Molte persone non sono in grado di identificare utili connessioni tra l'arte e la scienza (Root-Bernstein, R., 2011). Non è solo la prima che abbellisce la seconda o rende le tecnologie esteticamente migliori ma sono spesso entrambe a renderlo possibile. Bernstein apporta in un suo articolo pubblicato su Science Blogs una serie di esempi che lo dimostrano. Il cellulare o un palmare utilizzano una forma di crittazione chiamata "frequency hopping" la quale assicura che i messaggi non possano essere facilmente intercettati. Questo sistema fu inventato dal compositore George Antheil in collaborazione con l'attrice Hedy Lamarr. Gli schermi attraverso i quali visualizziamo messaggi o immagini utilizzano una combinazione di punti rossi, verdi e blu dai quali possono essere generati tutti gli altri colori. Questa innovazione è stata invece il frutto della collaborazione di una serie di scienziati come il fisico americano Ogden Rood e artisti post-impressionisti come Seraut. Tecniche artistiche come il chiaroscuro (invenzione rinascimentale) o il falso colore sono utilizzate inoltre per migliorare i dati raccolti dai satelliti NASA incrementando il contrasto nelle immagini e rendendo così più visibili elementi importanti. Una frase può riassumere il pensiero di Bernstein, condiviso in questo scritto: "stimola le arti e stimolerai l'innovazione", ovvero gli innovatori di successo in ambito scientifico e tecnologico sono persone artistiche. Si pensi al co-fondatore di Pixar, Ed Catmull, il cui sogno era

quello di diventare un animatore. Egli invece si laureò in fisica ed informatica all'Università dello Utah e intuendo il potenziale che la computer grafica poteva offrire al mondo dell'animazione, combinò la sua passione per i cartoni animati e le sue conoscenze tecniche per realizzare il progetto di un lungometraggio 3D interamente animato a computer. Il grafico e programmatore, John Maeda, autore del libro "The laws of semplicity"(2006) è convinto che gli scienziati abbiano bisogno di arte e artisti durante il loro percorso professionale al fine di inventare e innovare con successo. L'innovazione scientifica è sempre legata alle esperienze umane, in modo diretto o indiretto, e tali esperienze accadono entrando in contatto con l'arte: ascoltando musica, guardando un quadro o un film al cinema. L'arte aiuta a vedere le cose all'interno di uno spazio meno ristretto. Artisti e designer pensano in modo divergente espandendo gli orizzonti delle possibilità mentre, d'altra parte, ingegneri o scienziati li restringono. Le migliori innovazioni derivano proprio dalla collaborazione tra individui "divergenti" e "convergenti". L'innovazione combina gli strumenti e i metodi sia della scienza che dell'arte; alcune organizzazioni spesso mancano delle prospettive e dell'immaginazione che un artista può apportare, altre invece hanno bisogno di acquisire abilità e competenze tecniche per mettere in pratica le proprie idee artistiche. Gli autori del libro "The innovator's DNA", Dryer, Gregersen e Christensen che hanno analizzato al microscopio imprenditori innovativi come il celebre Steve Jobs, Jeff Bezos di Amazon o Pierre Omidyar di eBay, hanno identificato cinque abilità distintive che un vero innovatore possiede e che chiunque può personalmente coltivare. Tra "associazione", "indagine", "osservazione" e "sperimentazione" rientra anche l'abilità della "connessione" che consiste nella propensione dell'individuo ad entrare in contatto con persone dalle idee e prospettive differenti rispetto alle proprie al fine di aumentare gli orizzonti delle conoscenze personali. Pixar e sempre più anche i Disney Animation Studios rappresentano, ad oggi, la connessione equilibrata e costante tra prospettive artistiche e tecniche, la quale favorisce la nascita di idee creative e in seguito prodotti cinematografici dalla qualità e originalità uniche.

Il legame tra le due celebri società del cinema d'animazione e i segreti della creatività organizzativa caratteristica di Pixar, oggi sussidiaria Disney, saranno approfonditi nel capitolo a seguire.

CAPITOLO 2. Disney e Pixar: destini incrociati.

2.1 Walt Disney acquisisce Pixar.

"Animation has always been the heart and soul of the Walt Disney Company and it is wonderful to Bob Iger and the company embrace that heritage by bringing the outstanding animation talent of the Pixar back into the fold" (Roy Disney Jr., 2006).

È il 5 maggio 2006 quando Robert A. Iger, Presidente e CEO di The Walt Disney Company (NYSE: DIS) dal 2005, annuncia il completamento dell'acquisizione di Pixar, l'azienda leader nell'animazione digitale. Una transazione esclusivamente azionaria del valore totale di 7,4 miliardi di dollari, secondo la quale gli azionisti di Pixar hanno ricevuto 2,3 azioni ordinarie Disney per ogni loro azione estinta.

L'allora presidente, CEO e proprietario quasi al 50% di Pixar, Steve Jobs, divenne il più grande azionista Disney occupando così un posto nel consiglio d'amministrazione del gigante dell'intrattenimento che vanta ad oggi (18 luglio 2012) una capitalizzazione di mercato pari a 88,62 miliardi di dollari con un valore per azione di 49,51 dollari. Rimangono figure di rilievo nel team esecutivo della grande major anche Edward Catmull, presidente dei Pixar e Walt Disney Animation Studios, e il guru John Lasseter. Quest'ultimo, non più vice-presidente esecutivo di Pixar, ricopre dal 2006 i seguenti due ruoli: Chief Creative Officer, ovvero direttore creativo di entrambi gli studi d'animazione e Principal Creative Advisor per Walt Disney Imagineering, occupandosi del design delle nuove attrazioni per i parchi divertimento disneyani sparsi nel mondo. Tale acquisizione ha dato modo a Disney di perseguire la sua strategia di sviluppo di eccezionali contenuti creativi, combinando il suo rilevante portafoglio di business d'intrattenimento per famiglie con le note risorse creative e tecnologiche di Pixar. Da una parte la storica e celebre Walt Disney Company che oggi opera, con le sue sussidiarie e affiliate, in cinque importanti segmenti dell'industria dell'intrattenimento e dei media (Figura 2.1); dall'altra, l'azienda pioniera e leader mondiale nella realizzazione esclusiva di lungometraggi d'animazione digitali, capace di generare dodici successi cinematografici consecutivi dal 1995 ad oggi. Lo stesso Iger ha confermato gli obiettivi strategici alla base del "matrimonio" tra Disney e Pixar: "Questo investimento porta avanti in modo significativo le nostre priorità strategiche, le quali includono, innanzitutto, la distribuzione di contenuti di alta qualità ed eccezionalmente creativi ai nostri clienti, l'applicazione di nuove tecnologie e l'espansione globale, al fine di conseguire un valore di lungo termine per gli azionisti". L'operazione ha consentito di rimuovere gli ostacoli alla collaborazione che due aziende separate e con un set di azionisti diversi solitamente incontrano: Disney e Pixar possono da allora "focalizzarsi su ciò che è più importante, creando storie innovative, personaggi e film in grado di intrattenere milioni di persone nel mondo" (Steve Jobs, 2006).

Figura 2.1: Business e relative Sussidiarie/Affiliate di The Walt Disney Company.

Business	Subsidiaries and Affiliates
Media Networks	• ESPN (Entertainment & Sports Programming Network) • Disney/ABC Television Group • ABC Entertainment Group • ABC News • ABC owned Television Stations • ABC Family • Disney Channels Worldwide • Hyperion Books
Parks and Resorts	• Disneyland Resort • Walt Disney World Resort • Tokyo Disney Resort • Disneyland Paris • Hong Kong Disneyland • Shanghai Disney Resort • Disney Cruise Line • Disney Vacation Club • Aulani, a Disney Resort & Spa • Adventures by Disney • Walt Disney Imagineering
Studio Entertainment	• Walt Disney Studios Motion Pictures • Marvel Studios • Touchstone Pictures • Disneynature • Walt Disney Animation Studios • Pixar Animation Studios • Disney Music Group • Disney Theatrical Group
Consumer Products	• Disney licensing • Disney Publishing Worldwide • Disney Store
Interactive Media	• Disney Interactive Media • Disney Interactive Games

Fonte: http://thewaltdisneycompany.com/

Prima dell'annuncio dell'accordo definitivo, alcuni osservatori di Wall Street specularono sull'eccessiva somma che Disney avrebbe pagato per l'acquisto di Pixar, un piccolo studio d'animazione in grado di rilasciare un solo film all'anno. Tuttavia "la questione non è se Disney ha pagato troppo, ma quanto costoso sarebbe stato per l'azienda stessa se Pixar fosse caduta in mano altrui", sostenne all'epoca Barry Ritholtz, direttore degli investimenti alla Ritholtz Capital Partners (fondo d'investimento focalizzato sulle azioni dei media e delle tecnologie). Anche l'analista di Harris Nesbitt, Jeffry Longsdon, affermò che il quoziente di successo di Pixar giustificava il prezzo dell'accordo da lui stesso definito come "brillantemente strategico". Lo studio d'animazione del Nord

California ha raccolto, infatti, ben 29 Academy Awards e 7 Golden Globes, oltre ad aver incassato più di 7,2 miliardi di dollari al botteghino mondiale. “Chicken Little” a parte, 46º classico e primo film Disney prodotto in CGI nel 2005 che ha riscontrato un successo superiore alle aspettative, la divisione animazione della storica azienda del vecchio Walt rimaneva rifugiata nei suoi successi dei primi anni Novanta come “La Sirenetta”, “La Bella e La Bestia”, “Aladdin” o “Il Re Leone”. Robert A. Iger non ha perciò fatto segreto delle sue intenzioni di riportare l’animazione Disney, tramite tale transazione, al successo senza precedenti che l’aveva interessata prima dell’arrivo di Pixar e in parte della DreamWorks Animation SKG con la sua serie “Shrek” iniziata nel 2001. Sebbene sia divenuta sussidiaria dell’impero di Walt, Pixar mantiene comunque la sua denominazione sociale e soprattutto la sede dei suoi Studi a Emeryville. Sede nella quale risiede dal 1986, anno in cui da divisione specializzata nella computer grafica della Lucasfilm Ltd., Pixar divenne azienda autonoma co-fondata da Ed Catmull e Alvy Ray Smith. Il visionario Steve Jobs, che un anno prima aveva lasciato Apple, pagò 5 milioni di dollari alla Lucasfilm per il suo acquisto e investì successivamente altri 5 milioni per la capitalizzazione dell’azienda che vantava all’epoca solo 40 dipendenti. Nelle tabelle a seguire sono riportati i budget di produzione e gli incassi al botteghino mondiale per ciascun film realizzato da Pixar e dagli studi d’animazione Disney a partire dagli anni Novanta. Non sarebbe utile ai fini di questo scritto analizzare le performance antecedenti questo periodo dato che, prima di allora, Pixar realizzò solo brevi corti d’animazione “sperimentali” come “Andrè and Wally B.”, “Luxo Jr.” (la cui lampada protagonista diverrà simbolo dell’azienda stessa), “Red’s Dream”, “Tin Toy” o “Knick Knack”. D’altra parte gli studi d’animazione di Burbank, vissero due periodi di grande successo: negli anni Trenta, quando Walt Disney fu pioniere della forma d’arte dei lungometraggi d’animazione con l’uscita del primo film “Biancaneve e i Setti Nani” (1937); gli anni Ottanta, quando la rinascita dei cartoni animati fu resa possibile da una nuova leadership aziendale con M. Eisner e J. Katzenberg che cominciò a dare segni di cedimento verso la fine degli anni Novanta quando si affermò l’animazione digitale di Pixar. Toy Story, il primo lungometraggio interamente animato in CGI da quest’ultima, uscì nelle sale cinematografiche nel 1995 e il successivo solo tre anni dopo. Da allora Pixar ha sempre incassato al botteghino mondiale somme pari o superiori a tre volte il budget di costi necessario per realizzare i suoi film. L’analisi dei dati in merito alle produzioni Disney, mostra invece l’enorme distacco in termini di return-on-investment (ROI) tra i film realizzati dal 1991 al 1999 e quelli del periodo successivo, dove l’indice si aggira al massimo intorno ad un valore assoluto pari a 2 (eccezione fatta per “Lilo e Stitch”). Dal 2006, anno dell’acquisizione di Pixar, Disney ha migliorato le sue performance sebbene i suoi ritorni rimangano inferiori rispetto alla sussidiaria, la quale è riuscita a conseguire il maggior incasso della storia dei cartoni con il sequel terzo di Toy Story in grado di superare il miliardo di dollari al botteghino mondiale.

Figura 2.2: Incassi totali e budget di produzione dei film d'animazione Pixar.

Movie	Date	Total Box Office Grosses Worldwide	Production Budget	ROI
Toy Story	1995	361˙996˙233 $	30˙000˙000 $	12,1
A Bug's Life	1998	363˙398˙565 $	120˙000˙000 $	3,0
Toy Story 2	1999	485˙015˙179 $	90˙000˙000 $	5,4
Monsters Inc.	2001	525˙366˙597 $	115˙000˙000 $	4,6
Finding Nemo	2003	867˙893˙978 $	94˙000˙000 $	9,2
The Incredibles	2004	631˙442˙092 $	92˙000˙000 $	6,9
Cars	2006	461˙983˙149 $	120˙000˙000 $	3,9
Ratatouille	2007	623˙722˙818 $	150˙000˙000 $	4,2
Wall-E	2008	521˙311˙860 $	180˙000˙000 $	2,9
Up!	2009	731˙342˙744 $	175˙000˙000 $	4,2
Toy Story 3	2010	1˙063˙171˙911 $	200˙000˙000 $	5,3
Cars 2	2011	559˙852˙396 $	200˙000˙000 $	2,8
Brave	2012	In uscita a giugno 2012	185˙000˙000 $	-

Figura 2.3: Incassi totali e budget di produzione dei film d'animazione Disney (dal 1990).

Movie	Date	Total Box Office Grosses Worldwide	Production Budget	ROI
Beauty and the Beast	1991	424˙967˙620 $	25˙000˙000 $	16,9
Aladdin	1992	504˙050˙219 $	28˙000˙000 $	18,0
The Lion King	1994	951˙583˙777 $	45˙000˙000 $	21,1
Pocahontas	1995	346˙079˙773 $	N/A	-
The Hunchback of Notre Dame	1996	325˙338˙851 $	100˙000˙000 $	3,3
Hercules	1997	252˙712˙101 $	85˙000˙000 $	2,9
Mulan	1998	304˙320˙254 $	N/A	-
Tarzan	1999	448˙191˙819 $	130˙000˙000 $	3,4
Fantasia 2000 (35mm e IMAX)	2000	90˙874˙570 $	80˙000˙000 $	1,1
Dinosaur	2000	349˙822˙765 $	127˙500˙000 $	2,7
The Emperor's New Groove	2001	169˙327˙687 $	100˙000˙000 $	1,7
Atlantis: The Lost Empire	2001	186˙053˙725 $	120˙000˙000 $	1,6
Lilo and Stitch	2002	273˙144˙151 $	80˙000˙000 $	3,4
Treasure Planet	2002	109˙578˙115 $	140˙000˙000 $	0,8
Brother Bear	2003	250˙397˙798 $	N/A	-
Home on the Range	2004	103˙951˙461 $	110˙000˙000 $	0,9

Chicken Little	2005	314˙432˙837 $	150˙000˙000 $	2,1
Meet the Robinsons	2007	169˙333˙034 $	N/A	-
BOLT	2008	309˙979˙994 $	150˙000˙000 $	2,1
Princess and the Frog	2009	267˙045˙765 $	105˙000˙000 $	2,5
Tangled	2010	590˙721˙936 $	260˙000˙000 $	2,3
Winnie the Pooh	2011	33˙152˙846 $	30˙000˙000 $	1,1
Wreck-it Ralph	2012	In uscita a novembre 2012	-	-

Fonte: http://boxofficemojo.com/

Come si può notare, nel novembre 2012 è prevista l'uscita del nuovo film d'animazione Disney "Wreck-it Ralph" ("Ralph spaccatutto" nella versione italiana), prodotto da Clark Spencer e dal creativo Pixar, John Lasseter. Lungometraggio d'animazione 3D realizzato interamente a computer che vede come protagonista un personaggio "cattivo" dei videogames desideroso di diventare buono; accanto a lui compariranno altri celebri personaggi dei video giochi degli anni Ottanta tra i quali Pac-Man e Super Mario Bros. Una storia completamente slegata dalle classiche fiabe che hanno costituito l'eredità portante dell'animazione Disney. Gli studi di Walt hanno beneficiato, infatti, per decenni e fino ad oggi dei cospicui incassi al botteghino garantiti dalle proprie produzioni fiabesche oltre che delle entrate derivanti dalla concessione in licenza dei diritti sulle principesse protagoniste di tali classici come Biancaneve, La Bella Addormentata, Ariel o Jasmine. Dopo la performance deludente di "Princess and the Frog" (2009) al botteghino, gli Studi di Burbank hanno proposto "Tangled" una versione rivisitata della principessa dai lunghi capelli Raperonzolo, nella quale il bandito spavaldo e fanfarone Flynn Rider diventa co-protagonista. Si tratta di una completa rielaborazione in chiave moderna della fiaba dei fratelli Jacob e Wilhelm Grimm, della quale rimangono solo i capelli, la torre e Raperonzolo, in grado di raggiungere il doppio degli incassi al botteghino mondiale rispetto alla performance di "Princess and the Frog" (sebbene i costi di realizzazione siano anch'essi duplicati). Su iniziativa di Catmull e Lasseter, il film è stato completamente stravolto rispetto alla sua versione originaria e concepito come una sorta di musical che include cinque canzoni del veterano compositore Disney e pluri-vincitore di Oscar, Alan Menken. "Tangled" è stato completamente realizzato a computer e per simulare il movimento dei capelli di Raperonzolo, lunghi più di venti metri e con più di 100.000 ciocche, si è resa necessaria la creazione di un software speciale, poiché mai prima di allora era stata animata una chioma di tali dimensioni. Durante le lunghissime ore di lavoro per la realizzazione di questo cinquantesimo classico Disney, il team di produzione ha giocato a più di 2.000 gare con il video gioco "Mario Kart" per cercare di preservare le proprie facoltà mentali. Catmull e Lasseter incoraggiano continuamente registi e produttori Disney-Pixar a uscire dalle formule sicure e

prevedibili e ad oltrepassare i limiti posti alla creatività. “Se dici a qualcuno ‘dovresti realizzare una fiaba’ è come dirgli ‘non rischiare’; noi chiediamo invece ‘dicci che cosa ti sta ispirando’ ”, sostiene Catmull. Già uscito negli Stati Uniti a giugno 2012, il nuovo film Pixar “Brave” è entrato nelle sale cinematografiche italiane il 5 settembre: tredicesimo lungometraggio realizzato dalla fabbrica dei successi che vede come protagonista una giovane fanciulla dai capelli rossi: Merida, arciera e figlia dell’intransigente Re Fergus. Se normalmente la realizzazione di un film Pixar richiede quattro anni di lavoro (il più veloce mai realizzato dagli Studi di Emeryville è stato “The Incredibles”, diretto dal regista Brad Bird) per “Ribelle” ne sono serviti ben sette, non mancando inoltre anche un cambiamento in regia dove Brenda Chapman, incaricata originaria, è stata successivamente affiancata dal regista Mark Andrews. La storia, ambientata nel Medioevo e nella natura selvaggia della Scozia, presenta caratteristiche e personaggi completamente nuovi ed originali rispetto ai precedenti film creati dai Pixar Animation Studios, prerogativa tipica di ciascuna produzione della stessa azienda.

Quando Disney acquistò Pixar, molti analisti del settore pensavano che l’accordo avrebbe dato presto esiti negativi come molte delle fusioni che avevano avuto per protagoniste in quegli anni altre grandi aziende, soprattutto nel settore dei Media. La preoccupazione era duplice: da una parte si temeva che Disney imbrigliasse la creatività di Pixar nella sua forte identità culturale, soffocandola; dall’altra c’era il rischio che gli animatori Pixar potessero rifiutare il loro nuovo proprietario. Ma attualmente la fusione è nota per come stia procedendo con successo a differenza di molte guerre interne che caratterizzano le unioni aziendali nell’industria cinematografica. Si pensi all’acquisizione dei DreamWorks SKG Studios (esclusa la DreamWorks Animation) avvenuta per mano del gigante hollywoodiano Paramount Pictures (unità di Viacom) alla fine del 2005 con un accordo di 1,6 miliardi di dollari. Una fusione iniziata con il licenziamento di 120 dipendenti impiegati nel settore della distribuzione di Paramount e altrettanti in DreamWorks, destinata a terminare nel 2008 quando Spielberg e soci conclusero la trattativa con il gruppo indiano Reliance che rilevò dalla Paramount la proprietà dello studio. Altro esempio di fallimento è stata la “rivoluzionaria” fusione tra il provider di servizi Internet e email American Online (AOL) e il gigante mediatico Time Warner avvenuta nel 2001. A causa della bolla delle dot.com[15], infatti, la sinergia tra le due aziende non fu mai raggiunta e le conseguenti forti perdite commerciali e azionarie portarono alla loro definitiva separazione nel maggio 2009. In molte fusioni aziendali tra società che operano nell’industria dell’intrattenimento, il conquistatore tende spesso a regnare supremo (B. Brooks, 2008). Il caso Disney-Pixar fa però

[15] La bolla speculativa del 2001 ha provocato il fallimento delle aziende Dot.com, ovvero di quelle società il cui business si sviluppava interamente tramite siti Web e Internet, in un periodo in cui l’eccessiva fiducia in questo business e la poca esperienza sul campo ha comportato solo effetti negativi.

eccezione: John Lasseter continua ad indossare le solite camicie hawaiiane[16] anche dopo il 2006; ogni dipendente Pixar mantiene il suo indirizzo e-mail; a nessun centralinista è stato chiesto di terminare le telefonate con l'espressione "have a magical day" come si fa da sempre in Disney e per di più il primo importante tour di presentazione e visita degli studi cinematografici di Burbank è avvenuto solo nella primavera del 2008 quando una selezione casuale di 200 dipendenti Pixar (oggi sono circa 1200 totali) è stata invitata a trascorrervi un giorno. Per Ed Catmull la fiducia non si ottiene facilmente, soprattutto in un'epoca in cui alcune aziende promettono determinate cose prima della fusione e poi sembrano fare tutt'altro una volta che l'accordo è stilato; in Pixar, infatti, è servito un anno prima che da parte dei dipendenti ci fosse un abbassamento collettivo della guardia nei confronti della storica Walt Disney Company (Catmull). Se nel mondo societario un assunto tipico sostiene che l'integrazione tra due realtà aziendali deve avvenire nel modo più veloce possibile, per il Presidente e CEO Disney, Robert A. Iger la filosofia adottata con Pixar è stata radicalmente opposta: "Si deve essere rispettosi e pazienti".

Se in un primo momento sembrerebbe che i vantaggi maggiori derivanti dalla fusione siano stati tratti principalmente dal conglomerato Disney, in realtà nei paragrafi a seguire emergerà il rapporto di collaborazione reciproca che ha anticipato per anni la fusione definitiva del 2006. Una fusione strategica che ha riallacciato le due aziende dopo un breve periodo di allontanamento e della quale saranno analizzati in seguito i segreti del successo.

2.2 I segreti del successo.

Fusioni e acquisizioni (M&A) rappresentano da lungo tempo un'opzione adottata per favorire la crescita e lo sviluppo di un'organizzazione all'interno dell'ambiente in cui opera tramite il suo business. Attraverso tali operazioni, le organizzazioni aziendali possono garantirsi un accesso più facile e veloce a nuove tecnologie e risorse umane rafforzando la propria quota di mercato. Nel 2007, il valore globale delle fusioni e acquisizioni è stato il 24% più elevato rispetto al 2006, raggiungendo un valore senza precedenti pari a 4,5 trilioni di dollari. Nel mondo aziendale, le grandi dimensioni sono spesso sinonimo di successo e anche nel caso di fusione tra due società, come Disney e Pixar, si tende a credere che la stessa equivalenza sia valida. Certo, l'unione tra due aziende può risultare così vincente da fare dimenticare che un tempo le stesse erano due entità separate e indipendenti. Tuttavia, non è escluso che questi "matrimoni" possano finire con il divorzio e i dati indicano che ciò accade in realtà molto di frequente. Dall'analisi di cinquanta casi di fusione, quindici anni di dati su tali

[16] John Lasseter è celebre per il suo abbigliamento casual. Egli indossa sempre una camicia con stampe di vario genere, dalle macchinine di Cars alle astronavi, per un totale di 370 camicie stile hawaiano presenti nel suo guardaroba di casa.

operazioni e interviste a 250 dirigenti senior, Harding and Rovit (2004), entrambi soci di Bain & Company, hanno individuato un tasso di fallimento pari al 70%. Una M&A è sempre un'operazione intrinsecamente rischiosa e insidiosa che se non supportata da un'adeguata strategia, intuizione e conoscenza può concludersi nel peggiore dei modi. Lo stesso studio ha evidenziato i problemi principali, qui riportati, cui è da attribuire questo elevato tasso d'insuccessi:

1. Sotto-stima delle sfide poste da una potenziale integrazione;
2. Sovra-stima delle sinergie attese;
3. Problemi nell'integrare i team di gestione e /o nel trattenere i manager chiave.

Ma se il rischio di fallimento è così elevato, perché allora le società continuano ad impegnarsi in queste azioni? Per Harding and Rovit: "Sebbene tu possieda un modello di business fenomenale, è virtualmente impossibile costruire un'azienda d'importanza globale senza fare accordi". Molte aziende hanno bisogno di aggiungere nuove capacità al proprio bagaglio di esperienze al fine di cogliere la prossima ondata di crescita in termini di profitto e la maggior parte dei CEO considera l'acquisizione di nuove società come il modo più efficiente per procurarsi ciò che cercano (De Backer, 2004). Evolvere il proprio business, al fine di renderlo più efficace ed efficiente, è un'operazione molto complessa e dispendiosa in termini sia temporali che monetari. Allo stesso modo, risulta assai difficile imitare o copiare le conoscenze, la proprietà intellettuale o le tecnologie di un'altra organizzazione. È perciò più facile acquisire la cultura organizzativa di un'altra società semplicemente comprandola (Haley, 1986).

La fusione costituisce una strategia di cooperazione finalizzata all'integrazione di due aziende che attraverso un processo di apprendimento possono condividere le proprie specifiche esperienze. Creare una buona sinergia richiede, nello specifico, la volontà di entrambe le organizzazioni (nel caso la fusione ne interessi solo due) di condividere ciò che sanno. "Essere aperti alla realtà dei bisogni, degli interessi e delle prospettive che esistono in organizzazioni concorrenti, può consentire ai manager di trovare la forma organizzativa e le relazioni che, nel modo più efficace, aiutino l'unione dei processi e del personale" (Sidky & Kersten, 2001). Le fusioni sono operazioni strategiche e il quadro di riferimento più indicato per comprenderle è rappresentato dalla Resource-Based View (RBV). Essa costituisce un'utile visione complementare alla conosciuta prospettiva strategica fornita da Porter (modello delle cinque forze, 1980): la RBV sposta, infatti, l'attenzione dall'ambiente competitivo in cui operano le aziende alle risorse che queste ultime hanno sviluppato per competere nell'ambiente stesso. Per il professor Jay Barney (1991), un vantaggio competitivo duraturo dipende dalle risorse e capacità che l'azienda è in grado di controllare. Tali risorse includono solo quell'insieme di asset tangibili e intangibili in grado di conferire vantaggi perché rari o difficili da imitare, privi di diretti sostituti e di valore, cioè che consentono all'azienda di cogliere opportunità ed evitare pericoli. Molte

risorse rispecchiano queste caratteristiche sebbene siano efficaci in circostanze differenti: copyright, brevetti, brand, location per la distribuzione, contratti esclusivi per usufruire di fattori di produzione unici, ingegnosi talenti tecnici e creativi, abilità di collaborazione e coordinamento (Black & Boal, 1994). Secondo la RBV, tutte queste risorse sono "buone" misure di successo: più l'azienda ne controlla o possiede, migliori saranno le sue performance. Ma il vantaggio competitivo è un concetto dinamico, non statico. Il valore competitivo delle risorse può crescere o scomparire a causa di cambiamenti nelle tecnologie, nei comportamenti dei competitor o nei bisogni degli acquirenti. Si pensi alla computer grafica, nel nostro caso, la cui storia comincia nel lontano 1962 presso la Boeing Company americana quando William Fetter, ingegnere informatico della società, elabora la prima immagine a computer: due piloti nella cabina di pilotaggio, coniando il termine "computer graphics" per descrivere il suo lavoro. Sarà poi a partire dagli anni Ottanta che ingegneria e informatica penetreranno dopo anni di sperimentazione nel mondo del cinema per la realizzazione degli effetti speciali e nell'arte dell'animazione con Pixar. È utile aggiungere che queste risorse esclusive possono essere inimitabili per due differenti ragioni: alcune non possono essere copiate perché protette dai diritti sulla proprietà intellettuale come contratti o brevetti (property-based resources); altre sono protette invece da barriere conoscitive che impediscono ai competitor di capire come imitare processi o abilità specifiche di un'azienda (knowledge-based resources). Queste ultime sono difficili da comprendere perché coinvolgono talenti irraggiungibili e fortemente collegati ai risultati (Lippman & Rumelt, 1982). Tali risorse assumono spesso la forma di abilità particolari: tecniche, creative e collaborative, in grado di consentire lo sviluppo di prodotti innovativi attraverso un lavoro e apprendimento di squadra. Si pensi ai talenti creativi che stanno dietro le quinte sia dei classici film d'animazione Disney, sia soprattutto dei lungometraggi animati a computer di Pixar, dalle storie uniche e dalla qualità inimitabile. Tuttavia non si può dire che le barriere conoscitive siano perfette e perciò non è escluso che altre aziende concorrenti sviluppino simili conoscenze o talenti (si pensi, ad esempio, alla Dreamworks Animation SKG) ma ciò richiede di norma molto tempo e probabilmente le stesse impareranno a usare tali conoscenze in modi diversi.

Il successo di una strategia di collaborazione dipende, in larga misura, dal partner scelto e in particolar modo dalla compatibilità con esso: aspetto che in Disney-Pixar non sembra mancare. La compatibilità è influenzata a sua volta da una serie di fattori tra cui le dimensioni e il potere di mercato delle imprese coinvolte, la complementarietà delle loro risorse, la coerenza e la convergenza fra gli obiettivi strategici, la somiglianza dei valori e delle culture aziendali (Bleeke e Ernst, 1995; Das e Teng, 1998; Kanter, 1994; Uzzi, 1997). Le dimensioni fondamentali della complementarietà sembrano dunque essenzialmente due: compatibilità delle risorse e compatibilità strategica. Quest'ultima si riferisce al grado di allineamento degli obiettivi e stili imprenditoriali dei partner, mentre la prima fa

riferimento alla potenziale disponibilità in entrambe le aziende di risorse che si prestino ad essere integrate e combinate in modo efficace tra loro, al fine di creare valore. Le risorse possono essere complementari, nel caso in cui un'azienda non ne dispone mentre il partner sì, o supplementari, se entrambe ne possiedono di simili. La decisione di unire Pixar a Disney non è stata il risultato di qualche mese o anno di trattativa tra le due società e i loro presidenti, bensì il frutto di una lunga e stretta collaborazione iniziata già nel 1991. Non ci si può limitare ad un acquisto e a dettare condizioni nuove che sconvolgono l'organizzazione della società acquisita; è necessario invece creare una organizzazione sostenibile nel tempo e pare che Disney e Pixar ci siano riuscite bene, grazie anche ad una leadership adeguata. Basandosi su anni di esperienza al servizio di aziende, la professoressa Rosabeth Moss Kanter della Harvard Business School, ha identificato otto principi e fattori che a suo avviso determinano il successo di un'alleanza o di un "matrimonio" tra aziende:

1. Eccellenza individuale: entrambi i partner devono avere propri punti di forza, poiché giocatori deboli non possono sostenersi a vicenda;
2. Importanza: la relazione deve avere un significato strategico. Se è solo casuale, non è opportuno considerarla;
3. Interdipendenza: le alleanze più forti e durature accorrono quando i partner differiscono in qualche aspetto e necessitano l'uno dell'altro per svolgere un'attività che altrimenti non riuscirebbero a fare da soli;
4. Investimento: un segno d'impegno è la volontà d'investire nel successo del partner;
5. Informazione: la trasparenza aiuta la formazione di relazioni. Se non vuoi che il partner conosca troppo di te, perché ti allei?
6. Integrazione: ci devono essere punti di contatto tra i partner in modo da legare le organizzazioni attraverso attività congiunte;
7. Istituzionalizzazione: una struttura e un consiglio d'amministrazione esplicito assicurano l'obiettività e la considerazione degli interessi comuni alla base dell'alleanza, non solo quelli di ciascun partner;
8. Integrità: La fiducia è essenziale. Le alleanze sfociano in conflitti e cause legali quando i partner non agiscono in modo etico l'uno verso l'altro o non contribuiscono ciascuno al successo altrui.

Tutti questi fattori sembrano aver caratterizzato fino ad oggi il rapporto tra Disney e Pixar. Molte acquisizioni, soprattutto nell'industria mediatica, sono "value-destroying" in opposizione al principio base che dovrebbe ispirale, ovvero creare un valore maggiore e duraturo. Non sembra però che l'unione Disney-Pixar rientri in questi casi (David A. Price, 2009). Se una M&A richiede un importante sforzo finalizzato ad unire due culture spesso diverse, nel nostro caso, le protagoniste del

cinema d'animazione hanno adottato specifiche tattiche per adempiere nel modo migliore a questo delicato compito. Ogni cambiamento è stato comunicato all'intera organizzazione e a tutti i dipendenti dei due studi d'animazione ed è stata realizzata, inoltre, un'esplicita mappa degli elementi di Pixar che sarebbero rimasti immutati (Appendice 1). Richard Cook, presidente dei Walt Disney Studios fino al 2009, afferma: "Niente di tutto ciò è stato facile ma quando tutti hanno un profondo rispetto sia professionale che personale gli uni verso gli altri è sicuramente d'aiuto". In accordo con alcune stime, l'85% delle fusioni fallimentari è collegato ad un'inadeguata gestione degli aspetti culturali. La consapevolezza delle differenze culturali è un aspetto di primaria importanza quando si devono unire due organizzazioni. L'integrazione tra Disney e Pixar preserva la cultura di quest'ultima quale obiettivo chiave al fine di creare un'unica organizzazione sostenibile. Questa fusione combina le avanzate tecnologie di Pixar con l'esperienza Disney in fatto di distribuzione, marketing e produzione. Disney favorisce e integra le tecnologie e i talenti creativi di Pixar, proteggendone allo stesso tempo l'autonomia dal resto dell'organizzazione Disney. John Lasseter è convinto che "il successo non genera solo altro successo, ma anche autonomia, la quale a sua volta alimenta la creatività". Disney ha lavorato con Pixar per anni, distribuendone i film d'animazione di successo come Toy Story, Monster's Inc. e Nemo. Entrambe le società sanno come lavorare insieme poiché hanno imparato e stanno imparando ad integrarsi a molti livelli preservando le loro identità. Per Haley e Sidky (2009) il successo di questa fusione risiede in tre elementi fondamentali:

1. Leadership;
2. Teamwork;
3. Learning organization.

Dimensioni aziendali molto differenti, una storia di diversa durata ma un'unica originaria passione e core business che le accomuna, quello per l'animazione. Non si dimentichi che nonostante Disney rappresenti ad oggi un grande conglomerato dai molteplici business (vedi figura 2.1) il suo merchandising e le attrazioni dei suoi parchi tematici si ispirano quasi del tutto ai celebri personaggi dei suoi cartoni animati. Come disse Walt Elias Disney: "Spero soltanto che non ci si dimentichi di una cosa: che tutto è cominciato da un topo". Ed Catmull e John Lasseter sottolineano come anche la cultura di Pixar affondi le sue radici nella tradizionale animazione Disney e che i film realizzati si ispirano da sempre al talento di Walt Disney e dei suoi animatori. Pixar sta riportando da tempo la magia nel "Magic Kingdom" di Disney la quale a sua volta, attraverso i talenti e i progetti innovativi della prima, può continuare a creare nuovi personaggi animati affascinanti come Mickey Mouse, Donald Duck e Biancaneve. Ricostruiamo nel paragrafo a seguire la collaborazione e i vari accordi che hanno mantenuto legate tra loro Disney e Pixar prima della definitiva unione del 2006 e quali risorse complementari hanno offerto l'una all'altra.

2.2.1 Una lunga collaborazione.

Disney e Pixar avevano già lavorato insieme per lo sviluppo del CAPS (Computer Animation Production System): un programma che avrebbe consentito di colorare e comporre a computer i disegni realizzati a mano. Un team di ingegneri di Pixar venne infatti reclutato dagli studi d'animazione del vecchio Walt affinché realizzasse il progetto. Il CAPS fu impiegato con successo per la prima volta nel 1988 in una scena de "La Sirenetta" (1989) e poi, a partire da "Bianca e Bernie nella terra dei canguri" (1990), in tutti i successivi film d'animazione marchiati Disney. Quest'ultima insistette, però, nel mantenere segreto il "trucco" digitale presente nei suoi film, per paura che il pubblico li percepisse come se fossero di minor qualità rispetto a quelli realizzati interamente a mano (cel animation). C'è da dire, infatti, che all'epoca dei primi utilizzi della computer grafica nell'animazione, si era diffuso un certo timore sulla possibilità che il computer danneggiasse irrimediabilmente l'arte classica dell'animazione e la figura dell'animatore diventasse irrilevante. In realtà il CAPS consentiva di arricchire graficamente i film e di realizzarli con maggiore qualità, flessibilità e risparmio sia in termini di tempo che di costo. Nell'estate 1990, proprio durante la produzione di "Bianca e Bernie nella terra dei canguri", si diffuse la voce che Peter Schneider, l'allora presidente dei Walt Disney Animation Studios, fosse interessato a produrre un film insieme a Pixar. Era il messaggio che Ed Catmull, Alvy Ray Smith e John Lasseter stavano aspettando da più di un decennio per poter concretizzare il loro sogno comune: un film d'animazione interamente in CGI. All'epoca, Pixar non era la sola organizzazione in grado di animare personaggi a computer, ma gradualmente, attraverso l'introduzione fortunata del sistema CAPS e l'alta qualità dei corti animati da Lasseter, ha trasformato se stessa nel partner più adatto per Disney. Catmull, Smith e Ralph Guggenheim (all'epoca vice presidente dell'animazione Pixar), incontrarono così Schneider e il produttore di "Bianca e Bernie nella terra dei canguri", Thomas Schumacher, per proporre un film d'animazione da realizzare assieme a Disney. Il primo incontro sfumò in un'atmosfera fredda e non accogliente in cui emerse palesemente che a Disney non piaceva l'idea di ingaggiare uno studio d'animazione esterno. Subito dopo però Jeffrey Katzenberg, in Disney dal 1984 quando Michael Eisner divenne CEO e lo portò con sé affinché rivitalizzasse gli studi d'animazione in fase di declino dopo la morte di Walt Disney (1966), richiamò Catmull e Smith per un altro incontro, al quale si unirono Guggenheim, Bill Reeves (all'epoca capo della Ricerca e Sviluppo in Pixar), Jobs e Lasseter. I due co-fondatori di Pixar dovevano affrontare due importanti sfide durante l'incontro: convincere Katzenberg a produrre il film; vendere a Lasseter (dipendente Disney fino al 1984) e agli altri animatori l'idea di lavorare con la storica azienda. Le due società iniziarono una lunga negoziazione che continuò per mesi, durante i quali Lasseter e Guggenheim esercitarono una certa pressione su Katzenberg avviando trattative anche con i capi di Universal, Paramount e Columbia, nessuno dei quali offrì alla piccola Pixar un'alternativa valida.

Disney e Pixar siglarono il loro accordo di tredici pagine nel luglio 1991: Disney si riservò il diritto di abbandonare in qualsiasi momento il progetto del film anche a produzione già avviata. In quel caso Pixar avrebbe ricevuto per il suo lavoro l'equivalente dei costi sostenuti fino a quel momento e una sorta di risarcimento per "l'abbandono" di 350˙000 dollari. Sebbene il contratto valesse per tre film consecutivi, il secondo e il terzo erano a discrezione di Disney. John Lasseter avrebbe scritto e diretto il primo lungometraggio che sarebbe stato rilasciato nelle sale cinematografiche nel 1994 sotto l'etichetta di Walt Disney Pictures e distribuito da Buena Vista Pictures Distribution. "Lavorare con Disney per realizzare il primo lungometraggio animato a computer è stato il nostro sogno fin da quando fondammo l'azienda nel 1986; ora si è realizzato e non potremmo essere più felici" disse Jobs all'epoca. Lo stesso sostenne che il contratto con Disney era, a suo parere, il secondo migliore contratto di Hollywood e che dopo di esso Pixar si aspettava solo di produrre un'altra dozzina di film insieme al suo nuovo partner. Tuttavia, il contratto dava a Katzenberg il controllo finale su tutte le decisioni creative. Il film sarebbe stato proprietà Disney al 100% e l'eventuale realizzazione di sequel, remake, show televisivi o la produzione del film in home video rimaneva decisione esclusiva della stessa società. Durante lo sviluppo di "Toy Story", Lasseter e il suo team dovettero sopportare le critiche costanti di Katzenberg, soprattutto in merito al personaggio del film Woody (il pupazzo cow boy), e furono costretti a rispettare rigide scadenze. Ad un certo punto lo stesso Katzenberg pretese che la produzione del film fosse sospesa immediatamente e che il team di Pixar incaricato della storia si trasferisse a Burbank così che egli stesso potesse coordinare internamente il lavoro. John Lasseter, però, chiese due settimane soltanto per capovolgere la situazione e sorprendentemente gli furono concesse. Il team Pixar lavorò giorno e notte per formulare una nuova versione della storia, sbalordendo i dirigenti Disney, tanto che nell'aprile 1994 Katzenberg consentì di riavviare nuovamente la produzione. La versione definitiva di "Toy Story", le cui caratteristiche sono elencate nella figura di seguito, entrò nelle sale cinematografiche nell'autunno del 1995, raccogliendo un successo senza precedenti. È stato il primo film d'animazione della storia a ricevere la nomination all'Academy Award per la miglior sceneggiatura; ha consentito inoltre a John Lasseter di vincere un Oscar speciale nel 1996 per la sua leadership che ha ispirato il team di "Toy Story" e ha portato alla realizzazione del primo lungometraggio della storia interamente animato a computer. Guggenheim affermò: "Abbiamo imparato molto da Disney" e il rischio che Disney si è assunta, è stato ben ricompensato (Catmull). "Toy Story" validò l'idea di Lasseter e del suo team secondo la quale un film d'animazione può basarsi su personaggi simili agli adulti e su problemi da adulti preservando tuttavia la natura di forma d'intrattenimento per bambini.

Figura 2.4: Caratteristiche tecniche di Toy Story (1995)

Personaggi	76
Oggetti (inclusi i personaggi)	366
Righe di codice che descrivono gli oggetti	4˙500˙000 milioni
Disegni dello storyboard	25˙000
Numero di persone in Pixar che hanno lavorato al film	110
Numero di animatori	28
Numero di direttori tecnici	30
Numero di minuti	81 minuti

Fonte: Robertson, B., 1995. Toy Story: a Triumph of Animation. CGW Magazine

"Toy Story" impresse in Pixar un modello di perfezionismo, attenzione al dettaglio e passione creativa che caratterizzerà tutte le sue successive produzioni. Dal punto di vista organizzativo, invece, Pixar apprese da Disney come elaborare insieme budget e piano di lavoro in modo da avere una visuale continua sullo stato di avanzamento del progetto. Essi adottarono anche parte della gerarchia organizzativa tipica di Disney, mantenendola però più "lean and mean" (snella e scattante) lavorando ai progetti con un numero di persone nettamente inferiore rispetto a quello dei team Disney. Dal punto di vista creativo, Pixar approfondì la sua comprensione dei molteplici aspetti dell'animazione tra cui il fatto che la storia rimane elemento principale; lo stesso Lasseter sostiene che "per conquistare il pubblico, occorrono tre cose: una storia irresistibile, personaggi memorabili e un mondo credibile". Paradossalmente, diversi dirigenti Disney ammisero che il film conteneva più elementi dell'animazione classica Disney rispetto a quanti fossero presenti nei film normalmente prodotti dalla loro azienda. D'altra parte, grazie a questo primo film d'animazione, Pixar riuscì ad aprire gli occhi a Disney e al suo personale mostrando l'ampio spettro di possibilità e potenzialità che il computer poteva offrire all'animazione.

Un anno prima dell'uscita di "Toy Story", l'idea sulla nuova storia da animare "A Bug's Life" emerse durante una conversazione in pausa pranzo tra Andrew Stanton, il futuro regista di "Nemo" e Joe Ranft, sceneggiatore, animatore e storyboard artist di Disney e Pixar. Disney approvò l'idea e annunciò nel luglio del '95 che stava esercitando l'opzione di un secondo film sotto le condizioni dell'accordo sottoscritto con Pixar nel 1991. Lasseter assegnò la co-direzione del film allo stesso Stanton. Dal punto di vista del business, questo secondo film aprì una nuova relazione tra i due partner societari poiché Jobs, dopo pochi mesi dall'uscita di "Toy Story", cominciò a fare pressione su Eisner affinché l'accordo del '91 fosse sostituito da uno completamente diverso. Se Pixar, infatti, all'epoca del

primo accordo aveva pochissime risorse finanziarie e decise di accettare tra il 10 e il 15% dei profitti ottenuti con il film in cambio del suo completo finanziamento da parte di Disney, ora Pixar aveva cassa sufficiente (grazie anche alla sua quotazione iniziale in borsa) per co-finanziare i propri film e insistere per ottenere una percentuale maggiore di profitti. In cambio, Pixar offriva qualcosa di grande valore: più film. Jobs pretese inoltre che il nome Pixar apparisse con maggior evidenza nella promozione dei successivi film giacché molti spettatori credevano che "Toy Story" fosse stato realizzato esclusivamente da Disney. Fu così che il 24 febbraio del 1997, il direttore finanziario di Pixar, Lawrence Levy e la sua controparte in Walt Disney Pictures & Television, Robert Moore, sottoscrissero un nuovo contratto di 42 pagine. Sotto tale accordo sarebbero stati prodotti cinque nuovi film esclusivi (no sequel) e i costi di produzione sarebbero stati sostenuti al 50% da entrambe le parti mentre Pixar avrebbe ricevuto il 50% delle entrate Disney (tolti i costi di distribuzione) derivanti dagli incassi al botteghino, dall'home video e prodotti accessori come vestiti o giocattoli. Il nome di Pixar sarebbe apparso in egual misura assieme a Disney nei film, pubblicità e prodotti accessori. Le azioni Pixar, cadute a 14 dollari l'una, aumentarono il loro valore di un +50% il giorno stesso che Jobs e Eisner annunciarono il contratto. Il primo film sotto il nuovo accordo sarebbe stato proprio "A Bug's Life". Dal 1997, però, sia Disney che Pixar avrebbero avuto un acerrimo nemico, Jeffrey Katzenberg, che nello stesso anno aveva perso il suo posto ai Walt Disney Studios, licenziato su consiglio di colui che per anni era stato il suo mentore: M. Eisner. Avrebbe presto sfidato Pixar con un nuovo film d'animazione marchiato DreamWorks Animation SKG (società da lui co-fondata) dai personaggi molto somiglianti a quelli di A Bug's Life: "Z la formica". Il film, tuttavia, peccò di qualità come se fosse stato prodotto velocemente per la pura soddisfazione di riuscire a mostrarlo nelle sale cinematografiche in contemporanea con il similare film Disney-Pixar. Nonostante la rivalità, il successo di Pixar continuò a perdurare anche con "Toy Story 2" (primo sequel destinato alle sale cinematografiche contrariamente alla prassi disneyana di distribuirli solo in home video), "Monster Inc.", e soprattutto "Nemo". Quest'ultimo venne rilasciato nelle sale il 30 maggio 2003 e riuscì a togliere il primato di incassi al botteghino mondiale al film Disney "Il Re Leone". Cinque successi consecutivi rendevano Pixar, secondo K. Turan del *Los Angeles Times*, la "più affidabile forza creativa di Hollywood". Con l'uscita di "The Incredibles", Jobs cominciò a manifestare la sua ostilità nei confronti di Michael Eisner: da una parte il CEO Disney cresciuto con ogni agevolazione in quanto figlio di una famiglia ricca di Park Avenue; dall'altra un figlio adottivo di genitori di ceto medio. Tuttavia il contrasto non nacque per i loro diversi background bensì per la loro somiglianza. Entrambi erano noti per l'aggressività che manifestavano quando dovevano rappresentare gli interessi delle loro società. Dopo il rilascio di Toy Story 2, sorpreso dai notevoli incassi, Eisner desiderava produrre un terzo sequel secondo i termini del contratto del '91 (come era stato per Toy Story 2) dato che non si

trattava di un film dalla storia e dai personaggi completamente nuovi. Jobs era frustrato da questa inamovibile posizione di Eisner che tuttavia vedeva i termini del contratto a suo favore. Anche Roy Edward Disney, figlio di Roy Oliver Disney (fratello di Walt e co-fondatore dell'omonima azienda), cominciava a trovarsi in disaccordo con Eisner che inizialmente, invece, aveva ammirato per la sua capacità di rivitalizzare l'azienda durante la decade (1984-1994) in cui Katzenberg e Frank Wells erano suoi subordinati. Il fastidio di Roy nei confronti di Eisner derivava principalmente dalla tendenza di quest'ultimo a fare uso eccessivo di micromanagement, a dedicare una minore attenzione verso i parchi Disney e a focalizzarsi eccessivamente sui profitti di breve periodo. Adempiute le obbligazioni come da contratto stilato nel 1997, dopo il rilascio degli ultimi due film: "The Incredibles" e "Cars", non ci sarebbero stati più lungometraggi realizzati in collaborazione tra le due società, non fino a quando Eisner rimaneva in carica. "Dopo dieci mesi di tentativi per trovare un nuovo accordo con Disney, passiamo oltre. Abbiamo percorso un grandioso cammino insieme, uno dei più ben riusciti nella storia di Hollywood, ed è un peccato che Disney non voglia essere parte dei futuri successi Pixar" sostenne allora Jobs. D'altra parte Eisner giustificava il mancato accordo con la volontà di Pixar di continuare a crescere come azienda indipendente. A causa delle incomprensioni con Eisner, Roy Disney diede le dismissione dal consiglio di amministrazione il 30 novembre 2003, accompagnandole con una lettera contenente le sue motivazioni. "Da quando Frank (Frank Wells, stimato Presidente e Chief Operating Officer di Walt Disney Company) morì nel 1994, l'azienda ha perso i suoi focus, la sua energia creativa e la sua eredità", scriveva Roy, affermando che a suo parere negli ultimi sette anni la leadership di Eisner aveva portato l'azienda al fallimento. La verità è che per anni c'è stata poca collaborazione creativa con Disney la quale ha fornito un contributo di scarso valore: "il marketing è importante (…) ma anche se abbondante, non trasformerà mai un fallimento in un successo" (Jobs). Pressato dal consiglio di amministrazione, anche Eisner diede le dimissioni nel marzo 2005, un anno prima dello scadere del suo contratto, e Bob Iger divenne CEO di Walt Disney dall'ottobre dello stesso anno. Egli riallacciò immediatamente i rapporti con Pixar e se prima di lui ogni accenno ad una possibile acquisizione della piccola società per mano del colosso Disney era sfumato nel nulla, con Iger l'idea cominciò ad essere considerata seriamente. Dopo l'apertura di Hong Kong Disneyland nel 2005 il nuovo CEO realizzò che alla parata dei vari personaggi disneyani non ce n'era uno che uscisse dai film d'animazione Disney prodotti negli ultimi dieci anni, eccetto quelli realizzati con Pixar. La sua esperienza nella società ABC Television la quale rischiò di essere venduta per due volte, servì a Iger per comprendere come Disney stesse fallendo nell'ambito dell'animazione, ovvero il più importante business della stessa azienda che in passato aveva reso Disney, la celebre Disney. Le ricerche di mercato, evidenziavano inoltre un aspetto preoccupante: le madri con i loro figli di età inferiore ai 12 anni votavano Pixar come brand migliore di Disney nel settore dell'animazione. I capi di entrambe le

società, tra cui Catmull e Lasseter, cominciarono a discutere sulla possibile unione dei due studi d'animazione focalizzandosi in particolar modo su come preservare la cultura creativa di Pixar. Il 24 gennaio 2006 Disney annunciò che aveva accordato di acquisire Pixar per 287,5 milioni di azioni Disney (7,4 miliardi di dollari). Teoricamente, l'acquisizione richiedeva l'approvazione dell'azionariato Pixar ma finché Jobs possedeva il 49,8% delle azioni, il suo voto era l'unico determinante. Il giorno dopo l'annuncio Lasseter e Catmull volarono negli studi di Burbank per presentare se stessi, accolti da incredibili applausi non tanto per i film di successo di Pixar quanto per i talenti creativi che stanno alla base dei loro progetti. Creatività nell'animazione significa film di prestigio, di tutto rispetto, film popolari che perdurano nella memoria, film che un indomani saranno riconosciuti come pietre miliari della storia dell'animazione (David A. Price, 2009). L'animazione ha rappresentato e può rappresentare un incredibile valore per Disney e come disse Iger in un'intervista realizzata da Eisner: "Sento che abbiamo avuto talento nell'animazione. Ma avevamo anche bisogno di una grande leadership. Non credo di poter fornire io stesso quella leadership nell'animazione e credo fermamente invece che Pixar possa. Inoltre hanno anche un incredibile talento". Non è la tecnologia della computer grafica la vera innovazione fonte del successo di Pixar bensì la creatività dei suoi talenti e la capacità della sua leadership di promuovere la creatività stessa in tutta l'organizzazione e da ormai 6 anni anche in Disney. Essa si riscontra nelle storie e nei personaggi memorabili dei film Disney-Pixar e non soltanto in un ritorno economico-finanziario di grande portata. Come "l'Arte sfida la Tecnologia e la Tecnologia ispira l'Arte" (John Lasseter) così sembrerebbe che Disney abbia sfidato Pixar e Pixar ispirato Disney con la sua creatività.

2.2.2 Dimensioni e Complementarietà.

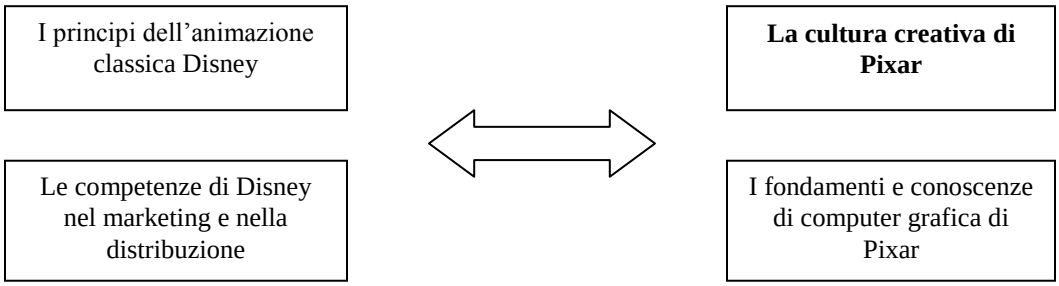
La struttura organizzativa, il ricorso a determinati sistemi di gestione o a meccanismi di controllo specifici possono influenzare in modo significativo la propensione di un'impresa ad innovare e l'efficacia dei suoi progetti innovativi. Alcune forme organizzative possono essere più indicate per incoraggiare la creatività e dunque favorire la generazione d'idee nuove. Spesso si sostiene che organizzazioni piccole, flessibili e vincolate da poche regole incoraggino la sperimentazione e la creatività, mentre l'adozione di standard o procedure consolidate più assicurare investimenti meno rischiosi e maggiore efficienza. Molte teorie organizzative hanno cercato di approfondire questo legame tra dimensioni e struttura dell'impresa e le sue capacità innovative ma i risultati sono stati spesso ambigui. Si pensi a Joseph Schumpeter che nel 1934 ha identificato le piccole imprese come la maggiore fonte d'innovazione mentre quasi dieci anni dopo, nel 1942, suggerì invece che le capacità d'innovazione delle grandi imprese sarebbero state superiori a quelle delle piccole. Dalle sue osservazioni risultava che le grandi imprese potessero accedere più facilmente a finanziamenti per

progetti di ricerca e sviluppo grazie al loro potere di mercato e al network di conoscenze sicuramente più ampio rispetto a quello di piccole organizzazioni. Non di meno, le grandi società possono ottenere performance maggiori grazie ad un volume di vendite più elevato che consente di ripartire più agevolmente i costi fissi di ricerca e sviluppo grazie ad un maggior raggio d'azione del proprio business. Le grandi dimensioni apporterebbero vantaggi anche grazie agli effetti di economie di scala e apprendimento oltre alla possibilità di intraprendere progetti d'innovazione rischiosi o di grandi proporzioni (Damanpour, 1992). D'altra parte però dimensioni grandi possono causare una minore capacità di controllo delle attività da parte del management e una scarsa propensione alla motivazione del personale con conseguente influenza negativa sulla creatività dell'organizzazione. La possibile inerzia organizzativa dettata dalle grandi dimensioni aziendali potrebbe determinare una scarsa agilità e capacità di risposta ai cambiamenti; anche la comunicazione e il coordinamento potrebbero diventare più difficili. Si parla spesso del paradosso di Icaro[17], ispirato all'omonimo mito greco, secondo cui il successo passato di un'impresa ne ostacolerebbe a volte la sua capacità di reagire ai nuovi cambiamenti. I campi di eccellenza, secondo il paradosso, potrebbero rivelarsi alla fine una causa di rovina, in quanto fonte di eccessiva fiducia dell'azienda in se stessa e incondizionata adesione al modo tradizionale in cui svolge i propri compiti. Disney, per quanto esprimesse inizialmente un certo scetticismo sulle potenzialità della computer grafica applicata ai film d'animazione, non rimase rifugiata nei suoi successi passati bensì sotto la spinta di Wells, Eisner e Katzenberg investì risorse e fiducia in quella piccola organizzazione che avrebbe potuto utilizzare queste nuove tecnologie nel modo migliore: Pixar. Se è vero che le dimensioni aziendali possono rappresentare spesso dei vincoli, in molti casi il management è riuscito ad introdurre la mentalità della piccola impresa anche in organizzazioni di grandi dimensioni. Ne è esempio il grande conglomerato Disney che ha inglobato tra le sue proprietà (grazie soprattutto alle abilità manageriali di Iger) un'organizzazione di dimensioni notevolmente inferiori ma in grado di apportare una ventata di creatività ed innovazione al suo interno. L'innovazione tecnologica emerge spesso quando le risorse di una piccola azienda si combinano con quelle di una più grande. Ciò accade perché piccole e grandi imprese possiedono per loro natura, risorse complementari la cui combinazione può facilitare innovazioni di successo. Williamson (1975) ipotizzò che un approccio efficiente all'innovazione implica lo sviluppo iniziale di un prodotto o tecnologia avanzato da una piccola azienda, i cui successivi sviluppi saranno acquisiti da una grande impresa per la conseguente produzione e sponsorizzazione. Scherer (1991) concluse dai suoi studi che le grandi dimensioni hanno un effetto positivo sullo sviluppo delle idee e un effetto negativo invece

[17] Secondo la mitologia greca, quando il re di Creta Minosse imprigionò Dedalo, l'architetto che aveva progettato e costruito il Labirinto, egli fabbricò delle ali di cera per volare assieme a suo figlio Icaro e fuggire da Creata. Il figlio fu così affascinato dalle ali di cera che, nonostante l'avvertimento del padre, volò troppo in alto provocando lo scioglimento delle ali e precipitando così in mare.

sulla sua generazione. Roberts (1980) descrive inoltre le grandi imprese come promotori d'innovazione grazie alle loro aree di eccellenza quale il capitale a disposizione, i canali distributivi e la forza delle vendite. In modo complementare, le piccole imprese eccellerebbero invece nella flessibilità tecnologica e nel maggior spirito imprenditoriale. Sembra questo il caso di Disney e Pixar che hanno riconosciuto la potenziale complementarietà delle loro risorse: da una parte una storica azienda dall'importante reputazione e da una maggiore accessibilità alle risorse, con un elevato e consolidato grado di eccellenza nella produzione, nella forza vendite, nella distribuzione, nel marketing e nelle risorse finanziarie. Dall'altra, una piccola azienda con una leadership dallo spirito imprenditoriale, non avversa al rischio, adattabile, flessibile e aperta alla comunicazione, in grado di bilanciare gli effetti di un controllo burocratico e finanziario tipico delle grandi imprese (micromanagement). La collaborazione con piccole aziende consente a grandi imprese un accesso più veloce a nuove tecnologie rispetto ad uno sviluppo interno delle stesse; in aggiunta, una collaborazione con una grande società come Walt Disney Company può consentire ad una piccola organizzazione come Pixar di avere accesso immediato alle risorse finanziarie, manageriali e di marketing di cui ha bisogno. I vantaggi competitivi reciproci che le due aziende, ad oggi riunite sotto il nome unico Disney-Pixar, hanno ottenuto l'una dall'altra sono così riassunti nella figura sottostante.

Figura 2.5: Vantaggi reciproci tra Disney e Pixar.



Fonte: Mannucci, P. V., Creative process and creative team: the case of Pixar Animation. Workshop in Film Industry Management, 2011.

2.3 La Cultura Creativa di Pixar.

Riprendendo i contenuti della lettera di dimissioni che Roy Disney Jr. scrisse nel novembre del 2003 all'allora presidente di The Walt Disney Company, Michael D. Eisner, una frase già citata riassume gli elementi che vennero a mancare all'interno dell'organizzazione aziendale Disney alla fine degli anni Novanta, dopo gli ultimi film d'animazione di successo: "Dalla morte di Frank nel 1994, l'Azienda ha

perso il suo focus, la sua energia creativa e la sua eredità". Lo stesso autore della lettera rimprovera ad Eisner di aver portato l'Azienda al fallimento negli ultimi sette anni (dal 1996 al 2003) a causa della sua leadership e nello specifico per:

- un consistente micro-management rivolto ad ogni persona con il risultato di una abbassamento di morale dell'intera organizzazione;
- la timidezza dei suoi investimenti nell'importante business dei parchi tematici disneyani;
- la ricerca della "risposta pronta" piuttosto che un valore di lungo termine, con conseguente perdita della fiducia dei consumatori, investitori, dipendenti, distributori e fornitori;
- la fuga di cervelli creativi e la perdita di dipendenti di grande talento;
- l'incapacità di costruire rapporti di collaborazione costruttivi con partner creativi (nello specifico Pixar);
- il rifiuto continuo di stabilire un chiaro piano di successione.

In sintesi in Disney mancava il giusto equilibrio tra autonomia e controllo, la propensione al rischio, una visione di lungo termine, la fiducia degli stakeholder nei confronti della società e della leadership e soprattutto la flessibilità e dinamicità organizzativa necessaria ad accogliere le nuove opportunità e sfide che l'industria cinematografica pone costantemente. La filosofia di Walt Disney: "Non faccio film per guadagnare soldi. Guadagno soldi per fare film", sembrava all'epoca andata perduta prima che la leadership di Rober A. Iger e la fusione con Pixar infondessero nuove energie fisiche e psicologiche in Disney. Il successo di Pixar e l'autonomia mantenuta anche dopo la fusione con il gigante di Burbank per forte volontà di Iger, consentono la continuazione di una cultura capace di stimolare la creatività a qualsiasi livello organizzativo, la quale si rispecchia a sua volta nell'originalità di storie e personaggi caratteristici di ciascun film realizzato dall'azienda. Le organizzazioni operano oggigiorno in quello che The U.S. Army War College definisce ambiente "VUCA", il cui acronimo sta per le parole volatility, uncertainty, complexity e ambiguity, quattro realtà caratteristiche del Ventunesimo secolo. Obiettivo sempre più importante nelle organizzazioni aziendali non è quello di insegnare "cosa" pensare ai propri dipendenti, bensì quello di favorire la loro abilità di pensare in modo critico e creativo alla miriade di contingenze ed aspetti che un ambiente dinamico può prospettare: in sostanza, insegnare "come" pensare. Lo specifico contesto dell'industria cinematografica si basa su lavori a progetto e sulla creatività artistica dei dipendenti che dev'essere sostenuta e alimentata nel tempo attraverso un'organizzazione creativa. Cerchiamo allora di dare una definizione a quest'ultima prima di scoprire come Pixar ha costruito e mantiene la sua cultura aziendale. Un'organizzazione creativa è un'impresa dalla cultura moderna, che ricerca benefici economici attraverso l'impiego della creatività e delle conoscenze dei propri lavoratori, implementando innovazioni (Ensor, Pirro, Band, 2006). Le componenti essenziali di un'organizzazione creativa possono essere distinte in (Florida, 2002):

- risorse organizzative intangibili quali creatività artistica individuale e prodotti non solo creativi e/o belli ma anche utili;
- simbiosi tra arte e business, ovvero idee di artisti e tecnici implementate anche dai responsabili delle vendite;
- benefici economici e buone performance derivanti dalla vendita di attività e prodotti originali.

Un'organizzazione creativa è tale nei processi, prodotti e risorse umane, così come nell'ambiente lavorativo e nella cultura. Obiettivo primario di un'organizzazione creativa è proprio quello di assicurare la creatività in modo continuo e tale processo richiede un'azione su vari aspetti organizzativi. Sommando le prospettive emergenti dagli studi di Andrews (1979), Long (1997), Bland & Ruffin (1992), Hollingsworth (2000), Martin & Skea (1992), Pelz & Andrews (1966) Stankiewicz (1980), Unsworth & Parker (2002) e Amabile (1999), le componenti di un'organizzazione creativa possono così essere raggruppate in quattro categorie ognuna con proprie caratteristiche: risorse umane, struttura sociale, tecnologia e cultura (Figura 2.6).

Figura 2.6: Tipologia di caratteristiche di un'organizzazione creativa.

Approach	Category	Characteristics
Structural	Technology	Size of work group, task, structure Management style, culture Technology
Process	Social structure	Cooperation, communication, control Autonomy, empowerment
Social	Culture	Trust Motivation
Cognitive	Human resources	Knowledge Skills Talent

Fonte: Girdauskiene, L. e al., Human Reource Management in a Creative Organization. 2012.

Certo è che la componente principale di questo tipo di organizzazione rimane la categoria delle risorse umane, le quali attraverso creatività, tecnologie, conoscenze e abilità perseguono gli obiettivi strategici di lungo termine dell'impresa realizzando prodotti innovativi ed originali. Come disse Walt: "Si può sognare, creare, progettare e costruire il posto più meraviglioso del mondo…ma c'è bisogno di persone che rendano il sogno realtà". In accordo con Randy S. Nelson, ex preside della Pixar University, la

società di Emeryville rappresenta una critica alle pratiche standard dell'industria cinematografica che si basano su contratti temporanei, i quali consentono alle imprese di essere irresponsabili e di non preoccuparsi della felicità e soddisfazione dei propri dipendenti. Rispetto ad un business centrato sulle idee, Pixar ne ha preferito uno people-centered, favorendo una cultura di apprendimento continuo: "Invece di sviluppare idee, sviluppiamo persone. Invece di investire in idee, investiamo in persone" (Nelson, R. S.). La gente tende a credere che la creatività sia qualcosa di misterioso riconducibile alla genialità di poche e rare persone così come tende a ricondurre un prodotto ad una singola idea. In realtà la creatività è insita in ogni individuo, in gradi e forme differenti (concetto già sostenuto al termine del primo capitolo), e un film è il risultato di decine di migliaia di idee: il regista o altri leader creativi di una produzione non hanno in mente già tutto il necessario bensì ogni singolo membro di un team di 200-250 persone suggerisce qualcosa. Ed Catmull crede fermamente nel fatto che le persone vengano prima delle idee poiché se dai un'idea buona ad un team mediocre, sarà sicuramente mandata all'aria; ma se dai un'idea mediocre a un grande team, questo la farà funzionare.

Creare una cultura creativa e mantenerla nel tempo non è facile e il calo di energie nuove che Disney ha riscontrato a fine anni Novanta ne è dimostrazione. Tra le risorse complementari che Disney e Pixar hanno fornito l'una all'altra, la cultura creativa di quest'ultima sembra aspetto di notevole rilievo in quanto in grado di influenzare l'originalità delle produzioni cinematografiche e di stimolare l'innovazione. Bill Capodagli e Lynn Jackson, nel loro libro "Innovare con il metodo Pixar" (2010) distinguono abilmente i tratti di una cultura aziendale entusiasmante, ricca d'immaginazione e capace di ispirare come quella di Pixar da una cultura aziendale routinaria, monotona e non creativa (vedi figura 2.7). Pixar ha riportato in Disney lo spirito e la cultura che Walt Disney all'inizio del secolo scorso aveva creato. Quando quest'ultimo era in vita, cambiava continuamente e si adeguava alle circostanze mutevoli, nulla rimaneva mai uguale. Pixar sta portando avanti quell'eredità, basata sulla capacità di cambiare parallelamente ai cambiamenti nella tecnologia, continuando a fare cose nuove e diverse (Ed Catmull). Il celebre pioniere del lungometraggio animato, disegno dopo disegno, era convinto che quando il cambiamento e la reinvenzione costante rappresentano la norma e quando tecnologia e arte si fondono, allora sorge la magia (Walt E. Disney).

L'analisi delle caratteristiche fondamentali che rendono la cultura e l'organizzazione di Pixar tra le più creative ed innovative al mondo verrà approfondita nei successivi paragrafi e verterà su due aspetti ritenuti di fondamentale importanza:

- Leadership
- Team di Lavoro.

Figura 2.7: Cultura aziendale creativa e non creativa a confronto.

Cultura aziendale entusiasmante	Cultura aziendale monotona
Dipendenti che interagiscono liberamente	Dipendenti che seguono la gerarchia
Ricerca di idee attraverso la collaborazione	Idee calate dall'alto
Conferire autonomia agli altri = potere	Comunicare informazioni agli altri = potere
Trasmissione di hard e soft skill	Trasmissione unicamente di hard skill
Accettazione dell'ambiguità	Accettazione unicamente della realtà oggettiva
Decisioni basate sull'intuito	Decisioni basate unicamente sulla razionalità
Flessibilità, rapidità di azione	Inflessibilità, lentezza di azione
Forte diversificazione	Poca eterogeneità
Il lavoro diventa un gioco	Il lavoro implica necessariamente sofferenza

Fonte: Capodagli, B. e Jackson, L., 2010. Innovare con il metodo Pixar: lezioni di business dalla più creativa e giocosa azienda del mondo. ETAS.

2.3.1 Leadership "condivisa".

È noto come gli standard di eccellenza pretesi da Walt Disney fossero molto impegnativi e come non avesse alcun timore di rischiare ed osare continuamente. L'originale definizione che egli attribuiva alla leadership gli ha permesso di catturare per anni tutte le energie creative presenti all'interno della società da lui stesso creata assieme al fratello Roy Oliver Disney (Capodagli e Jackson, 2010). La leadership "è la capacità di *formare e gestire un clima creativo* in cui *gli individui e i team si automotivano* in vista del conseguimento di *obiettivi di lungo termine* all'interno di un ambiente caratterizzato dal *rispetto e dalla fiducia reciproci*" (Walt Disney). Nel suo articolo "How Pixar Fosters Collective Creativity" anche Ed Catmull, attuale presidente dei Pixar e Walt Disney Animation Studios, ritiene che il potere creativo insito in un film d'animazione risieda nella leadership creativa che ha seguito la realizzazione di quel film. La creatività di un'organizzazione non fa mai parte della cultura di un'impresa per caso bensì ha origine da una leadership degna di fiducia e in grado al tempo stesso di dare fiducia agli altri collaboratori. In Pixar un leader è capace di procurarsi persone incredibilmente creative, scommettere su di esse, dare loro un'enorme libertà e supporto, e offrire un ambiente in cui possono ricevere feedback onesti da chiunque (Catmull): un'idea di leadership dai connotati simili a quelli attribuiti da Walt, di cui cercheremo di approfondire il più possibile ciascun aspetto. Il ruolo di leader in Pixar è affidato a due figure principali: il regista e il produttore di ogni film, non necessariamente rappresentati da un'unica persona come lo dimostra ad esempio il film

“Ratatouille”, co-diretto da Jan Pinkava oltre che dal celebre regista Brad Bird. Regista e produttore formano una forte partnership e non si sforzano solo di realizzare un ottimo film ma lavorano tra vincoli temporali, di budget e di personale. Ogni decisione operativa viene lasciata al regista e al produttore evitando interferenze o micromanagement, a favore della libertà e autonomia organizzativa. Steve Jobs e John Lasseter hanno volutamente e consapevolmente creato uno studio d’animazione “director-based”. Anche quando la produzione inceppa in alcuni problemi, i manager e i dirigenti fanno tutto il possibile per fornire un supporto adeguato senza danneggiare in alcun modo l’autorità del regista e del produttore. Pixar consente perciò a questi ultimi di richiedere, se necessario, aiuto e consiglio al gruppo di otto registi storici di Pixar (e a chiunque altro ritengano opportuno) che compone il “creative brain trust”. Il gruppo è composto (oltre a John Lasseter) dai registi Andrew Stanton, Brad Bird, Pete Docter, Bob Peterson, Brenda Chapman, Lee Unkrich, Gary Rydstrom e Brad Lewis. Regista e produttore mostrano la versione più aggiornata dei lavori e a seguire si discute per qualche ora su come migliorare il film. Se i consigli (non obbligatori) non sono sufficienti, a volte i dirigenti rinforzano la produzione affiancando al team co-registi o scrittori, al fine di fornire abilità specifiche e favorire ulteriormente la creatività della leadership. È successo, ad esempio, nell’ultimo film Pixar “Brave” la cui produzione fu lanciata nel 2006 da Brenda Chapman, prima donna alla regia di un lungometraggio Pixar e affiancata quattro anni dopo (2010) dal co-regista Mark Andrews. John Lasseter motivò la decisione con le “differenze creative” che erano emerse durante lo studio del film. Mark Andrews che prima di allora non aveva mai diretto un intero lungometraggio, era probabilmente la persona migliore per “Brave” grazie al suo forte senso dell’azione e alle sue profonde conoscenze di qualsiasi cosa riguardasse la Scozia, date le sue lontane origini scozzesi. In Pixar da 12 anni, Andrews non ha mai smesso di indossare i suoi kilt durante feste o eventi tenuti dall’azienda stessa tanto da contagiare il resto della produzione e da istituire il “Kilt Friday”: giorno in cui chi vuole indossa un kilt o chi non vuole solitamente va al lavoro con T-shirt o camice a quadri scozzesi. Queste strane e divertenti abitudini che spesso emergono in Pixar, rappresentano per Andrews una manifestazione di “commitment” verso i progetti su cui si lavora. Tornando allo scambio di idee a pareri tra registi o tra gli stessi e il loro team di produzione, ciò sembra funzionare bene in Pixar perché tutti i partecipanti si rispettano e hanno fiducia l’un l’altro: è sicuramente meglio imparare dai colleghi e risolvere i problemi quando ancora è possibile farlo, che venire a conoscenza di questi attraverso i commenti dell’audience quando ormai il film è uscito nelle sale. Il primo progetto diretto da Bird, “Gli Incredibili”, fu un vero incubo in termini di animazione computerizzata, a causa di elementi da ricreare come i capelli, l’acqua, il fuoco e molti altri. Il film vinse tuttavia l’Oscar per il miglior lungometraggio d’animazione e quello per il miglior montaggio sonoro nel 2005 oltre ad essere stato il DVD più venduto nello stesso anno. Brad dichiarò: “Il tutto perché i capi di Pixar ci hanno dato il

permesso di sperimentare idee folli". Uno stile di leadership caratterizzato da fiducia, rispetto per le idee altrui e comportamento cooperativo, stimola molto più la creatività, la creazione e diffusione di conoscenze rispetto ad una leadership orientata esclusivamente al task e all'autocrazia (Politis, 2001). I dipendenti di Pixar operano in un ambiente basato su rispetto e fiducia, attitudini che consentono inoltre la formazione di collaborazioni durature e di prim'ordine, come quella tra Catmull e Lasseter che dura ormai da quasi trent'anni. Fiducia, in accordo con Faulkner (1995), significa avere confidenza sufficiente con un partner da affidargli know-how di valore e altre risorse, nonostante sussista il rischio che il partner possa prendere eccessivo vantaggio da ciò. L'esistenza di fiducia riduce i costi di coordinamento e comportamenti opportunistici, facilita la risoluzione dei conflitti e aiuta un'organizzazione ad adattarsi all'ambiente mutevole caratteristico dei giorni nostri (Ring and Van de Ven, 2002; Parkhe, 1998). Ricevere la fiducia del proprio superiore o dei propri colleghi sprona sicuramente ad innovare e a rischiare. Il compianto guru del management Peter Drucker sosteneva che "I leader più in gamba non pronunciano mai la parola *io*. Non lo fanno perché si sono esercitati a non dire *io* ma perché, semplicemente, non pensano in termini di *io* ma di *noi*, in un'ottica di squadra. E' questo che crea la fiducia e che fa in modo che si lavori bene". Il ruolo del management non è quello di prevenire o impedire che si corrano rischi, bensì di sviluppare la capacità di rimediare qualora si inceppi in alcuni errori e insuccessi. Perché ci sia creatività serve tolleranza verso il fallimento dato che per ogni buona idea occorre infatti scartare numerose idee fallimentari (Eisner). Capodagli e Jackson suggeriscono spesso nel loro libro di celebrare gli insuccessi con la stessa intensità con cui si celebrano i successi poiché il fallimento può trasformarsi in un processo di apprendimento. John Lasseter ha dichiarato: "Noi di Pixar siamo quasi più entusiasti delle cose che non funzionano, perché è come se dicessimo: beh, abbiamo provato a fare questa cosa ma non ci aspettavamo di scoprire quest'altra cosa (…) Hollywood è un luogo in cui, generalmente, se una cosa non funziona perdi il posto di lavoro. Nel mondo di Hollywood non solo non esiste alcuna rete di sicurezza, ma il suolo è costellato di chiodi avvelenati. Mentre noi di Pixar non abbiamo soltanto una rete, abbiamo airbag e materassi, e tutti sperimentiamo costantemente cose nuove". Pixar è solita condurre processi "postmortems" (il primo è stato al termine di "A Bug's Life") sugli aspetti principali dei film al termine del loro completamento. Per Catmull è come "prendere dell'olio di fegato di merluzzo" e sa bene che ai dipendenti piacerebbe parlare solo del successo dei film realizzati e degli aspetti positivi piuttosto che discutere di ciò che è stato problematico. Tuttavia questo processo è indispensabile e durante i "postmortems", il team che ha prodotto un film elenca cinque cose che rifarebbe e cinque cose che invece eviterebbe di rifare. Rivalutare e riesaminare ogni cosa fatta serve a comprendere ciò che ha funzionato alla perfezione e ciò che invece può essere migliorato e modificato, rappresentando così nuovi problemi ai quali trovare soluzioni alternative. Ci viene spesso insegnato che si deve riuscire in tutto ciò che ci proponiamo

evitando il più possibile di sbagliare. Accade, tuttavia, che con questi suggerimenti in testa, al primo errore ci demoralizziamo invece di reagire all'insuccesso nel modo giusto: si deve invece imparare a fallire. Gli insuccessi fanno parte della storia di molte innovazioni, il valore delle quali è stato riscoperto anni dopo o in epoche completamente diverse. Ecco alcuni esempi di insuccessi alla nascita (Capodagli e Jackson, 2010):

- Il primo romanzo di John Grisham fu respinto da dodici editori;
- Henry Ford finì in bancarotta cinque volte;
- Vincent Van Gogh vendette un solo quadro durante la sua vita;
- Michael Jordan non riuscì ad entrare nella squadra di basket alle scuole superiori;
- Oprah Winfrey non ebbe successo come giornalista;
- Winston Churchill ebbe i voti più bassi di tutta la classe;
- La fotocopiatrice fu rifiutata da GE e da IBM nel 1937 ed entrò in produzione solo nel 1947;
- Il fax fu un'invenzione che non ebbe alcun successo attorno alle metà del 1800.

Manager e dirigenti devono resistere alla loro innata tendenza a evitare o minimizzare i rischi perché ciò porta spesso a scegliere di copiare i successi altrui invece di provare a innovare. Se vuoi essere originale devi accettare il rischio, l'incertezza e devi riprenderti velocemente quando sbagli. Spesso si pensa alla creatività come al caos o alla perdita di controllo: ma creatività non è sinonimo di anarchia (Robinson, K.). Se ti fidi delle persone che hai assunto, perché mai dovresti sottoporle a micromanagement? Nella maggior parte delle aziende statunitensi l'ambito di controllo è inferiore a 8:1 in accordo con il principio "1 manager per 7 subordinati" promosso nel lontano 1922 da Ian Hamilton il quale sosteneva che una struttura gerarchica può essere veramente efficace solo con un manager ogni sette dipendenti al massimo. Disney e di conseguenza Pixar fanno eccezione con un ambito di controllo superiore a 20:1. In Pixar ciascuno può comunicare liberamente con gli altri perché consapevole che gerarchia decisionale e struttura comunicativa sono due aspetti organizzativi differenti (Catmull). Un bravo regista o direttore non possiede solo forti abilità analitiche ma incentiva anche quelle del proprio team; è un bravo ascoltatore e approfondisce il pensiero che sta al di sotto di ogni suggerimento altrui, apprezzando ogni contributo indipendentemente da dove o da chi provenga e usando poi le idee migliori dando loro coerenza, unificandole in modo chiaro. La cultura di Pixar non è incentrata sulla paura di sbagliare bensì sulla fiducia che la leadership ripone nelle capacità altrui e che garantisce così un livello di autonomia organizzativa adeguato oltre che una propensione al rischio, alla sperimentazione e alla creatività.

Il primo ruolo di un leader non è quello di avere già da sé tutte le idee necessarie bensì quello di alimentare una cultura in cui tutti possano proporre idee originali e nuove. Se un'organizzazione vuole sopravvivere, necessita di una cultura interna stimolante che evolva in modo simbiotico con l'ambiente

esterno dinamico in cui opera l'azienda. Compito di un leader creativo è dunque quello di facilitare una relazione elastica tra cultura interna ed esterna. Le sfide che quest'ultima può presentare riguardano le innovazioni tecnologiche, la competizione globale, i cambiamenti nella popolazione, fluttuazioni nelle politiche monetarie o fiscali e altri aspetti in grado di influenzare le percezioni dei clienti/consumatori o dell'audience nel nostro caso. La cultura organizzativa interna può essere pensata invece in termini di "habits" e "habitats". I primi includono la struttura formale del management e delle responsabilità quali le relazioni orizzontali tra dipartimenti o le eventuali relazioni verticali tra vari livelli di management; si tratta inoltre delle abitudini, dei comportamenti sociali e delle regole informali o tacite che stanno alla base del funzionamento di un'organizzazione. Con "habitat" s'intende invece l'ambiente in cui le persone lavorano, la struttura dei suoi edifici o il design degli spazi lavorativi, i quali possono avere un'influenza rilevante sullo stato d'animo dell'intera organizzazione. Il leader creativo bilancia tutti questi aspetti assumendo un ruolo strategico in tre aree principali: personale, di gruppo e culturale. Egli facilita le abilità creative di ciascun membro dell'organizzazione; forma e facilità dinamiche creative all'interno dei team e infine promuove una cultura incentrata sull'innovazione. Creare una cultura innovativa è possibile solo se l'iniziativa proviene dalla leadership: il suo coinvolgimento è fondamentale e in Pixar ciò accade regolarmente. Esistono diversi modelli e stili di leadership affermatisi nel tempo; nel 1978, James MacGregor Burns ne sostenne l'esistenza di due tipologie: "transazionale", ovvero di compromesso e "trasformazionale", ovvero di trasformazione. Un buon leader transazionale lavora assieme al suo subordinato per capire cosa voglia e per spiegargli chiaramente che performance deve generare per ottenere la ricompensa desiderata. Il secondo tipo di leadership, invece, implica una forte identificazione del subordinato con il proprio capo. Entrambi condividono gli stessi obiettivi di lungo termine, il raggiungimento dei quali va oltre l'interesse personale o le ricompense. Studi analitici di Bass (1985), Howell e Avolio (1993), Bycio, Hackett e Allen (1995), Avolio, Bass e Jung (1997) hanno portato al riconoscimento di quattro componenti fondamentali di una leadership trasformazionale, di seguito elencate:

1. Influenza idealizzata: i leader sono modelli di ruolo per gli altri, ammirati, rispettati e degni di fiducia.
2. Motivazione ispirazionale: i leader riescono a motivare gli altri verso aspirazioni future, comunicano chiaramente le loro aspettative e rendono il lavoro significativo.
3. Stimolazione intellettuale: i leader stimolano ad essere creativi e innovativi, affrontando le vecchie situazioni in modi nuovi e senza criticare gli errori individuali.
4. Considerazione individuale: i leader sono attenti ai bisogni di crescita e di successo di ognuno dei loro collaboratori, agendo come coach o mentori.

Una leadership creativa si dimostra comprensiva, desidera il successo di altre persone ed è dotata di un elevato carisma. Gli studi Pixar non sono incentrati esclusivamente sulla figura del direttore creativo John Lasseter, bensì sulla crescita di altri registi come Stanton, Bird o Docter in grado di portare avanti con continuità una cultura interna basata su fiducia e rispetto reciproci: uno stile di leadership che potremmo definire "condivisa" e dai connotati simili a quelli trasformazionali in cui chi ha responsabilità creative anche minime condivide i propri risultati e suggerisce miglioramenti.

2.3.2 Arte+Tecnologia=Magia.

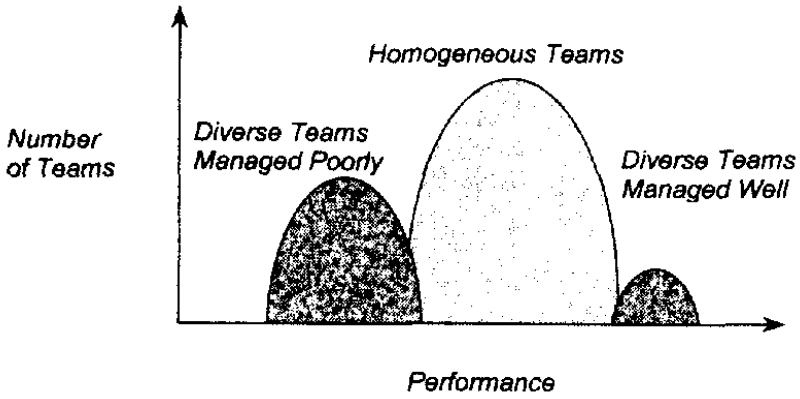
Se il ruolo numero uno di un buon leader sta nel facilitare le abilità creative di ciascun membro di un'organizzazione, il secondo consiste nel dare forma a team creativi e nel favorire dinamiche di gruppo. In Pixar, produttore e regista devono saper scegliere le persone adatte alla realizzazione di un nuovo progetto, focalizzarle su quest'ultimo, delineare i confini e le aspettative entro cui possono svolgere il proprio lavoro e fornire al team le risorse materiali e temporali di cui ha bisogno, al fine di evitare qualsiasi frustrazione e incentivarne il commitment. Oltre ad una dimensione individuale, la creatività ne possiede anche una collettiva che secondo Ken Robinson, autore del libro "Out of our Minds: learning to be creative" (2011), risponde ai tre principi di seguito riportati:

1. La creatività cresce sulla diversità;
2. La creatività ama la collaborazione;
3. La creatività richiede tempo.

Come la singola mente umana è interattiva, così la creatività collettiva è spesso interdisciplinare. In qualsiasi business i migliori team raggruppano persone "diverse". La diversità può presentarsi, naturalmente, sotto varie forme: caratteristiche innate come il sesso, l'età o l'orientamento sessuale; il background culturale che include la nazionalità e l'etnicità o ancora il background professionale che comprende le esperienze lavorative, gli studi e le competenze acquisite. La diversità è una risorsa influente sulla creatività collettiva dei team ma non tutte le organizzazioni aziendali comprendono l'importanza di una forza lavoro ecclettica. Manager e dirigenti tendono spesso a circondarsi di collaboratori e dipendenti dalle caratteristiche vicine alle proprie: è un fenomeno che va sotto il nome di "omofilia" e consiste nella propensione naturale dell'uomo ad interagire in modo più intenso e frequente con persone simili a sé sotto vari aspetti. Tale tendenza comporta però un calo nella flessibilità e nella creatività di un'organizzazione che in un ambiente dinamico e competitivo come quello dell'industria cinematografica, necessita invece di stare al passo con il cambiamento e di disporre di prospettive diverse per sostenere una cultura innovativa. Oltre alla dimensione dei team e dunque al numero di persone che li compone, è fondamentale considerare la composizione degli stessi, ovvero il mix di competenze che combinano assieme. I team interfunzionali, composti da esperti

provenienti da funzioni/settori diversi (ricerca e sviluppo, marketing, produzione, ecc.), sono ormai un'opzione altamente considerata dalle aziende: nel 2000, il 77% delle imprese statunitensi, il 67% di quelle europee e il 54% di quelle giapponesi hanno dichiarato di avvalersi di questa tipologia di team (Roberts, 2001). La diversità favorisce lo scambio d'idee, di molteplici prospettive e punti di vista, estendendo la varietà di fonti dalle quali poter attingere nuove conoscenze e competenze. Certo, se la diversità interna ad un team è mal gestita, i costi di coordinamento potrebbero essere più elevati rispetto a quelli di un team omogeneo così come si potrebbero riscontrare maggiori difficoltà nella comunicazione con un conseguente calo delle performance (Figura 2.8). Tuttavia, se adeguatamente organizzati, i team interfunzionali ed eterogenei possono stimolare maggiormente la creatività, il problem-solving, processi innovativi e una performance complessivamente superiore. Steve Jobs è stato un fermo sostenitore dell'interdisciplinarietà e la sopravvivenza di Pixar grazie al suo sostegno finanziario, dopo una perdita di 8,3 milioni di dollari solo nel 1990, rivela chiaramente l'approccio all'innovazione adottato dallo stesso.

Figura 2.8: Rapporto tra team omogenei/eterogenei e performance.



Fonte: Distefano, J. E Maznevski, M., Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, pp. 45-63. Elsevier Science, Inc., 2000.

Ciò che distingue le sue aziende, dalla Pixar alla NeXT alla Apple, è l'insistente matrimonio tra arte e tecnologia: scienziati ed esperti di computer devono lavorare insieme agli artisti e ai designer perché le migliori idee emergono proprio dall'intersezione di discipline differenti. Il nome stesso di Pixar fonde assieme il concetto di "pixel" con quello di "arte". Nel 2003 Jobs sostenne che uno dei più importanti risultati conseguiti in Pixar è stato proprio quello di riuscire ad unire queste due culture che ora sono in grado di lavorare l'una affianco all'altra: "La tecnologia da sola non è sufficiente" (Jobs, 2011). Nelle organizzazioni si tende spesso a dare un valore maggiore ad una determinata funzione o dipartimento creando così anche una distanza fisica tra i vari uffici. Tutte queste barriere impedirebbero a Disney-

Pixar di produrre buoni film e a ragione di ciò la società fa tutto il possibile affinché non si creino. Già agli albori del primo lungometraggio animato, Walt Disney aveva capito che dall'unione di arte e tecnologia poteva sorgere la magia. Sebbene fosse circondato da artisti, Walt è sempre stato attratto da scienza e tecnologia e fu pioniere di molte innovazioni: dal primo sonoro in un film d'animazione ai primi colori, dal primo mix tra animazione e "live action" alle prime applicazioni della xerografia nelle sue produzioni (Catmull, 2008). In Pixar, si respira l'analoga passione per la tecnologia che viene costantemente migliorata e impiegata ad ogni stadio del processo produttivo. Pixar unisce la cultura creativa tipica di Hollywood con quella high-tech della Silicon Valley (Jobs, 2008) e fu soprattutto desiderio di Ed Catmull metterle assieme e sederle una accanto all'altra. Catmull sostiene che la maggior parte degli studi d'animazione viene guidata o da soli artisti o da soli tecnici, creando una separazione tra questi due gruppi di persone che spesso ricevono salari o bonus in misura diversa. In Pixar, tecnici e artisti sono dei "peer": da una parte i programmatori sanno essere persone molto creative come gli animatori, dall'altra questi ultimi sanno risolvere problemi al pari dei programmatori: insomma "L'Arte sfida la Tecnologia, La Tecnologia ispira l'Arte" (Lasseter). Se Jobs stesso non avesse frequentato la classe in calligrafia al Reed College nell'Oregon, in cui studiò le tipologie dei caratteri così come la regolazione dello spazio tra le lettere, non avrebbe scoperto dieci anni più tardi, durante la progettazione del primo computer Macintosh, che sarebbero state utili e importanti nella realizzazione di una bella tipografia per computer dai molteplici caratteri e dagli spazi proporzionati. Riprendendo un concetto espresso da Florida e presentato nel primo capitolo di questo scritto, un luogo o un'organizzazione non possono considerarsi tecnologicamente innovativi o all'avanguardia se non lasciano spazio alla stravaganza e soprattutto alla diversità degli individui che vi vivono o lavorano. Mettere assieme persone provenienti da diverse discipline non è però sempre garanzia della riuscita di un buon lavoro o della nascita d'idee creative. La diversità può rivelarsi un ostacolo all'innovazione a meno che il team non sia in grado di trasformarla in un punto di forza, ovvero gli individui che lo compongono riescano a collaborare tra loro. Un'eccessiva diversità può portare, infatti, a conflitti o problemi di comprensione dato che spesso persone provenienti da discipline diverse tendono a parlare linguaggi diversi. Consideriamo dunque il secondo principio di Robinson sopra elencato. Come osserva Randy Nelson, ex-direttore della Pixar University di cui si parlerà in seguito, è necessario distinguere a tal proposito la collaborazione dalla cooperazione. La prima, fondamentale nei processi creativi di Pixar, implica che le persone lavorino assieme in un processo condiviso nel quale l'interazione ha un effetto decisivo sulla natura del lavoro e sul risultato che ne consegue. D'altra parte la cooperazione richiede solamente che gli sforzi di persone diverse vengano sincronizzati in un qualche modo: le persone possono svolgere mansioni completamente separate in tempi diversi ma ognuna a completamento dell'altra, come avviene tipicamente nelle catene di assemblaggio industriali.

La collaborazione è un processo d'improvvisazione (Robinson, 2011) che in accordo con Nelson dovrebbe basarsi sui seguenti principi:

1. Accettare qualsiasi contributo o proposta altrui ("accept every offer);
2. Mettere sempre in buona luce i partner senza giudicarli ("make your partner look good").

Il professore Ben Jones della Kellogg School of Management alla Northwestern University spiega come il progresso scientifico abbia portato ad una situazione in cui tutti i problemi rimasti da risolvere risultano incredibilmente difficili. I ricercatori divengono sempre più specializzati perché la mente umana può contenere informazioni in quantità limitate e per metterle assieme è necessario collaborare con altri specialisti perché "i misteri più interessanti giacciono all'intersezione tra discipline" (Lehrer, 2012). Se un centinaio di anni fa i fratelli Wright riuscivano a costruire un aeroplano da soli ora la Boeing ha bisogno di centinaia di ingegneri solo per disegnare e produrre i motori (Jones). Questa complessità delle conoscenze umane legata ai difficili problemi rimasti da risolvere, implica che le persone devono lavorare il più possibile in team e dunque assieme agli altri. Sebbene ci si trovi in un mondo di email, chat e telefonia mobile, la magia dell'interazione faccia a faccia rimane unica e il motto della Pixar University "l'arte è uno sport di squadra" o la citazione in latino "Alienus Non Diutius" ("non più solo") riportata sullo stemma dell'Università, lo ricordano bene. La casa di produzione inglobata da Disney incoraggia il continuo scambio d'idee e di lavori in divenire tra dipendenti, il tutto attraverso un sistema di feedback onesti che non vengono temuti perché, come spiega Randy Nelson, Pixar da alle persone l'opportunità di fallire assieme e di riprendersi assieme. Per l'autore del libro "Imagine" Jonah Lehrer, una delle lezioni apprese dai processi creativi di Pixar è stato il potere dell'interazione continua: quattro anni circa di lavoro su un film sono estenuanti soprattutto perché basati su un costante criticismo, ma è solo attraverso questi feedback onesti che l'interazione può funzionare. Nel libro pubblicato nel 1948 da Alex Osborn "Your Creative Power" divenuto presto un best-seller, l'autore celebrava il "brainstorming" (termine generico per indicare il lavoro di gruppo) quale essenziale tecnica creativa all'interno delle organizzazioni. Tra le regole alla base del brainstorming, la più importante per Osborn consisteva nell'assenza di criticismo e di feedback negativi tra i partecipanti, basata sull'assunto secondo cui gente che ha paura di dire cose sbagliate, finirà col dire un bel niente. Questa regola del no-criticismo è stata tuttavia confutata nel 2003 dalla professoressa in psicologia dell'Università della California a Berkeley, Charlan Nemeth, che attraverso ricerche e sperimentazioni ha in realtà compreso come l'inefficacia più volte attestata dei brainstorming risieda proprio in quella regola tanto sostenuta da Osborn. Il dibattito e le critiche non inibiscono la formulazione d'idee ma al contrario la stimolano perché incoraggiano le persone ad approfondire il lavoro altrui e a formulare nuovi punti di vista oltre a rivalutare i propri: "La vera creatività richiede dei trade-off" (Nemeth). In molte case cinematografiche un piccolo gruppo di figure

di alto livello si riserva il riesame quotidiano del materiale in corso di lavorazione, soprannominato "dailies"; in Pixar ciò accade invece ogni giorno attraverso la partecipazione di chiunque ne abbia voglia. La capacità di dare costantemente feedback in modo positivo si basa su pratiche osservate da John Lasseter in Disney, dove ha iniziato a lavorare, e alla Industrial Light & Magic (ILM), azienda specializzata negli effetti speciali della Lucasfilm. In Disney i "dailies" erano riservati a un piccolo gruppo di senior mentre in ILM veniva incluso l'intero team dedicato agli effetti speciali. In Pixar, tutti i membri del team, creato per realizzare il progetto di un nuovo film, mostrano a che punto è il loro lavoro e, sebbene sia poi il regista a decidere cosa usare o cosa ignorare, tutti sono incoraggiati a commentare il lavoro altrui. Secondo Ed Catmull i benefici di questo approccio sono molteplici: superando l'imbarazzo legato alla presentazione del proprio lavoro, le persone diventano più creative; la leadership del team, ovvero produttore e regista, possono comunicare a tutto il gruppo nello stesso momento; le persone imparano l'uno dall'altra e si ispirano a vicenda; infine, si evitano sorprese dopo che la produzione del film è stata completata e dunque perdite di tempo durante la realizzazione dello stesso. Il regista Brad Bird e il produttore John Walker sono famosi proprio per le loro discussioni aperte. Brad ama lavorare con Walker perché è in grado di dargli le notizie cattive in modo diretto. Brad non vuole sentirsi dire "tutto ciò che desideri, Brad" bensì vuole che Walker gli dica "se fai X, non saremo in grado di fare Y". Sono questi i feedback onesti e le critiche aperte e costruttive. Anche il regista di "Up", Pete Docter, racconta come il film sia al tempo stesso molto personale e fortemente collaborativo a tal punto che nessuno riuscirebbe a realizzarlo da solo. Per trasformare l'arte in uno sport di squadra, Nelson spiega quali competenze sono essenziali:

- Profondità, ovvero la padronanza di una disciplina;
- Ampiezza, ovvero essere in grado di analizzare le idee da più punti di vista sulla base di molteplici esperienze e interessi coltivati, mostrando una forte empatia verso gli altri;
- Comunicazione, ovvero comprendere ,sulla base dei feedback ricevuti, se i propri messaggi e idee sono stati realmente capiti;
- Collaborazione, ovvero unione di competenze, idee e personalità all'interno di un team per giungere ad una visione condivisa sul prodotto finale (secondo Nelson la più importante tra le quattro competenze elencate).

Pixar riconosce anche il ruolo dell'ambiente fisico in cui si lavora come un fattore importante in grado di influenzare e incoraggiare l'interazione personale. Molte strutture ed edifici vengono costruiti dalle società sulla base di scopi funzionali mentre in Pixar tutto è disegnato e strutturato al fine di massimizzare gli incontri casuali tra i dipendenti che lavorano nei diversi dipartimenti (Catmull). Un po' di anni fa, Isaac Kohane, ricercatore alla Harvard Medical School, ha pubblicato degli studi in merito agli effetti della vicinanza fisica sulla qualità delle ricerche scientifiche. Analizzò più di 35˙000

articoli/saggi pubblicati su riviste specializzate, individuando il luogo preciso in cui risiedevano i co-autori di ciascuno di essi. Successivamente ha valutato la qualità delle pubblicazioni contando il numero delle citazioni che li riguardavano. Dal totale dei dati raccolti è emersa chiaramente una correlazione: quando i co-autori erano più vicini, i loro articoli mostravano una qualità maggiore. Le migliori ricerche erano prodotte, infatti, da ricercatori che lavoravano ad una distanza di massimo 10 metri l'uno dall'altro, mentre le peggiori quando i collaboratori distavano un kilometro o più. Sebbene ci si trovi nell'era della scienza in cui i ricercatori spendono moltissimo tempo in Internet, Kohane sostiene che se si vuole che le persone lavorino assieme in modo efficace, bisogna creare architetture che supportino interazioni spontanee, frequenti e fisiche. Un importante sostenitore del potere degli spazi per la loro influenza sul lavoro di gruppo e la creatività collettiva, fu Steve Jobs. A partire dagli anni Ottanta si è cominciato a prestare molta più attenzione alla qualità dell'ambiente in cui si lavora, uscendo dalle tipiche strutture del lavoro industriale che miravano all'uniformità e alla massimizzazione di produttività e occupazione. Dal 1980 diversi studi si sono concentrati su ciò che crea un'atmosfera in grado di incoraggiare maggiormente la creatività: dalle dimensioni e forma degli spazi di lavoro alla configurazione dell'arredamento, dalla qualità della luce ai colori delle pareti. Sono nati così concetti come "environmental psychology" o "cognitive ergonomics" ed è emerso sempre più il bisogno di personalizzazione degli spazi e di creazione di ambienti condivisi. Una chiara dimostrazione di questo interesse è proprio il campus aziendale di Pixar, sito nel quartiere di Emeryville nella zona industriale della baia di San Francisco, la cui architettura è stata fortemente voluta da Jobs. Nel novembre del 2000, il guru della Apple acquistò per 5,8 milioni di dollari una fatiscente fabbrica di inscatolamento della Del Monte e costruì il nuovo quartiere generale Pixar per 88 milioni di dollari. Inizialmente, John Lasseter propose un campus sul modello di quelli tradizionali Hollywoodiani, composto da edifici separati dedicati ciascuno a diversi film in produzione. Il progetto originario prevedeva tre edifici contenenti uffici separati per tecnici informatici, animatori e dirigenti Pixar. Tuttavia, Lasseter abbandonò ben presto la sua idea dopo una conversazione tenuta con il suo mentore Frank Thomas, storico animatore Disney. Quest'ultimo si lamentò del giorno in cui Walt Disney decise di spostare i suoi studi d'animazione da un affollato edificio sulla Hyperion Avenue di Los Angeles al spazioso complesso di Burbank composto da uffici privati e singoli edifici per ciascun dipartimento, dove i Disney Animation Studios risiedono tuttora. In questo modo tutti si persero di vista, confessò Thomas. Fu così che invece di tre distinti edifici, Jobs riconcepì il campus Pixar come un singolo vasto spazio con un grande atrio centrale: "La filosofia dietro questo design sostiene l'importanza di mettere le funzioni più importanti al centro dell'edificio", disse Ed Catmull. Spesso lo stesso Catmull e altri membri Pixar erano soliti scherzare dicendo che il nuovo edificio era il film di Steve Jobs, il quale era solito prestare attenzione a qualsiasi dettaglio. Jobs pensò inoltre che bisognava

forzare le persone affinché si incontrassero in questo ampio open space centrale dal tetto ricurvo in metallo che evoca l'immagine di un hangar per aeroplani. Cominciò col spostare le mailboxes nell'atrio, seguite dalle meeting room, dalla caffetteria, dal bar e dal gift shop e infine decise che doveva contenere l'unica serie di bagni dell'intero edificio (più tardi fece installare un'altra serie di bagni anche al secondo piano). Se inizialmente a Brad Bird l'atrio sembrava solo uno spreco di spazio e a Darla Anderson, produttrice di diversi film Pixar, dover andare sempre nell'atrio per fare certe cose sembrava una perdita di tempo, in realtà la decisione di Jobs rese possibile a tutti di entrare in contatto con il resto dell'azienda (Bird, 2008). L'edificio progettato dallo studio Bohlin, Cwinski & Jackson comprende un campo da beach volley, una piscina esterna riscaldata, una palestra, un ingresso in cui si è accolti dai due protagonisti di Monster & Co a dimensione naturale e da un bancone pieno di giocattoli e gadget. La struttura in vetro, legno e mattoni e pochi inserti in ferro, si sviluppa attorno all'atrio che contiene inoltre il ristorante self-service, divani, un tavolo da ping-pong, un biliardo e un biliardino. Gli uffici degli animatori sono personalizzati dagli stessi grazie ad un piccolo budget messo a disposizione dall'azienda per ciascuno di essi: c'è chi ha sfondato un muro per inserirci un gigantesco squalo o chi ha appeso all'esterno del suo ufficio l'enorme lettera "D" originale della scritta Disneyland, comperata su eBay. Come sostenne Catmull in un discorso tenuto nel 2007 alla Graduate School of Business Enterpreneurship Conference dell'Università di Stanford: "Non solo lo stile manageriale, ma tutto in Pixar è disegnato per incoraggiare un lavoro collaborativo ed efficiente, anche la struttura dell'edificio".

L'incontro quotidiano tra artisti, tecnici o registi all'interno del campus di Emeryville o la capacità di collaborare senza temere le "critiche" e le opinioni altrui o ancora la condivisione giornaliera del proprio lavoro con chiunque desiderino, si rivelano così elementi caratteristici della cultura e dell'organizzazione di Pixar che riesce in tal modo ad alimentare l'immaginazione e la creatività di tutti i suoi dipendenti. Il capitolo successivo, nonché ultimo dello scritto, riporterà le esperienze di alcuni esperti del cinema d'animazione, indagate sotto forma di intervista. Nello specifico, la prima interesserà direttamente Pixar avendo per protagonista Guido Quaroni, dipendente della società dal 1997 e ad oggi impiegato ai massimi livelli nell'organizzazione.

CAPITOLO 3. Esperienze e Opinioni.

3.1 Metodologia d'indagine.

Come un'immagine può valere più di mille parole, così l'approfondimento diretto delle esperienze e del background altrui può fornire maggiori spunti di riflessione e informazioni di quelli ricavabili da articoli e libri pubblicati da terze persone. L'inserimento di contenuti empirici, intesi come insieme di interviste in questo specifico caso, dovrebbe costituire pertanto un importante valore aggiunto: le esperienze concrete e le opinioni di "addetti ai lavori" possono rivelarsi, infatti, un utile strumento di verifica delle proprie tesi così come di aggiunta di alcuni elementi sfuggiti alla propria attenzione. Le modalità che consentono di entrare in contatto con alcuni dipendenti Pixar sono essenzialmente due: l'invio di una richiesta scritta tramite e-mail all'azienda o una telefonata alla stessa in California. Tali procedure non garantiscono, tuttavia, la certezza di ricevere a breve una risposta affermativa. L'azienda è sottoposta quotidianamente a numerose richieste da parte di studenti, giornalisti o altre persone che desiderano fare visita al quartiere generale di Emeryville o intervistare persone impiegate al suo interno e, a causa della loro numerosità, molte di queste richieste non possono essere soddisfatte. Una via alternativa adottata è stata quella di risalire attraverso il motore di ricerca Google, ai nomi di alcuni dipendenti Pixar per poi individuarne un contatto di posta elettronica o l'eventuale nome utente di Skype. La ricerca ha messo in evidenza il nome di Guido Quaroni, brianzolo in Pixar dal 1997, per le molte interviste che lo stesso ha rilasciato a diverse riviste e testate giornalistiche online. Guido Quaroni non possiede un blog personale e i profili Facebook legati al suo nome sono molteplici, impedendo così di comprendere quale tra essi sia l'autentico; l'unico modo per contattarlo è stato quello di inviargli un brevissimo messaggio su Twitter, social network al quale risulta iscritto. Dopo pochi giorni dall'invio della richiesta, Guido Quaroni ha suggerito di contattarlo alla sua e-mail aziendale di cui ha gentilmente fornito l'indirizzo e a seguito della richiesta d'intervista, ha dato subito la sua disponibilità. Il secondo contatto volontariamente ricercato è stato quello di Bruno Bozzetto, celebre animatore italiano di cui si è parlato anche nel paragrafo 1.3.1 di questo scritto. Disponendo di un sito Web personale e aziendale oltre che di un profilo Facebook aggiornatissimo, è stato più semplice contattarlo: ad un messaggio privato inviato tramite il social network, Bruno Bozzetto ha dato risposta immediata dimostrando piena disponibilità all'intervista che è stata realizzata solo un'ora dopo l'invio della richiesta. Il nome di un terzo contatto è stato invece suggerito da Daniele Lunghini, animatore e regista di corti d'animazione che ha tenuto un corso sviluppato in dieci giornate presso l'Università Cà Foscari di Venezia: si tratta dell'ex-dipendente di DreamWorks Animation SKG, Luca Prasso. Il contatto e-mail è stato trovato all'interno del suo omonimo sito Web. Anch'egli si è gentilmente dimostrato disponibile fin da subito a rispondere ad alcune domande e a raccontare la

propria esperienza per incrementare il valore di questo elaborato. Si noti che Guido Quaroni, Luca Prasso e Bruno Bozzetto sono tutti di nazionalità italiana, sebbene i primi due vivano da anni in California, Stati Uniti. Per maggiore facilità di comunicazione, infatti, si è cercato dapprima di individuare i nomi di talenti italiani all'estero nel settore del cinema d'animazione, impiegati soprattutto in Pixar, e poi di contattare il celebre rappresentante dell'animazione italiana, Bruno Bozzetto, che da sempre ha intrattenuto rapporti con gli storici animatori Disney come Frank Thomas e Ollie Johnston e, ad oggi, con John Lasseter ed altri dipendenti Disney-Pixar. Per garantire una maggiore flessibilità di organizzazione e consentire agli intervistati di verificare l'identità dell'interlocutore, la realizzazione delle tre interviste è avvenuta tramite l'opzione di videochiamata del programma Skype. Usufruendo del protocollo VoIP (Voice over IP), Skype rende possibile, infatti, una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet. La chiamata da computer a computer tramite Skype (gratuita) ha permesso, inoltre, di evitare eventuali costi di telefonia che altrimenti si sarebbero dovuti sostenere tramite l'utilizzo della rete telefonica nazionale fissa o mobile. L'intervista realizzata a Guido Quaroni ha avuto una durata di circa un'ora ed è iniziata alle ore 16:00 italiane corrispondenti alle 7:00 a.m. californiane (le ore di fuso orario tra Italia e California sono nove). Anche l'intervista a Bruno Bozzetto è durata circa un'ora a partire dalle 18:30, senza problema di fuso orario poiché egli vive e lavora a Milano. Con Luca Prasso, la conversazione in Skype è iniziata invece alle ore 19 italiane circa e si è prolungata per poco più di un'ora. Il linguaggio adottato per riferire i contenuti delle interviste nei paragrafi a seguire non sarà di carattere giornalistico (domanda-risposta) bensì una sorta di racconto discorsivo di quanto detto. Le domande rivolte sono state, inoltre, adattate alla diversità di esperienze e background professionale degli intervistati che emergerà con più chiarezza nei prossimi paragrafi.

3.2 Le Interviste.

3.2.1 Intervista a Guido Quaroni di Disney-Pixar.

La storia di Guido Quaroni è quella di un italiano originario di Monza, sbarcato in Pixar nel gennaio del 1997 e ad oggi ancora impiegato all'interno dell'azienda sussidiaria di Disney protagonista dello scritto. Ha cominciato a frequentare il corso di laurea in ingegneria elettronica al Politecnico di Milano nel 1987 ma non ha terminato gli studi. Dopo l'uscita del film "Tron" (1982), il primo film prodotto da Walt Disney in cui si fece un uso massiccio della computer grafica, Guido Quaroni si appassiona a quest'ultima, che a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta diverrà la nuova protagonista nel mondo del cinema. Nel 1991 mentre è ancora iscritto all'università, Quaroni comincia a lavorare per

una società di Vicenza come programmatore di workstation[18] basate sul sistema operativo UNIX e nel frattempo si dedica alla stesura di un programma CAD (Computer-Aided Design) che nel ’93 verrà lanciato a livello internazionale e di cui uno studente del MIT (Massachusetts Institute of Technology) si servirà per la sua tesi di ricerca. Al termine dei suoi studi, lo studente del MIT venne assunto dalla Pixar e mostrò il programma di Quaroni a vari dirigenti della società, la quale si preparava alla realizzazione del primo lungometraggio interamente animato a computer: “Toy Story” (1995). Dopo aver visto il software, Pixar propose un colloquio a Quaroni che si svolse a New Orleans nel ’96 e al quale seguì una vera e propria offerta di lavoro nel settembre dello stesso anno. A causa delle tempistiche per ottenere il visto lavorativo negli Stati Uniti, Guido Quaroni ha effettivamente cominciato a lavorare in Pixar nel gennaio del ’97 come programmatore. Quaroni ricorda come quegli anni fossero il periodo di boom della CGI applicata all’animazione e come le aziende assumessero moltissimi programmatori. Nonostante ciò, definisce la sua assunzione in Pixar come un “colpo di fortuna” e confessa che pur di lavorare all’interno di questa azienda, avrebbe fatto volentieri anche l’addetto alle pulizie. Il suo interesse maggiore, allora, verteva verso l’ottimizzazione di programmi che servivano a ricreare personaggi umani a computer e in particolare si dedicava alla scrittura di software per realizzare peli e capelli dei personaggi animati. Per questo suo interesse, si è fatto un nome in Pixar come “specialista nel capello” sul quale scherza per il semplice fatto che lui in testa non ne ha. Ha iniziato lavorando sui capelli dei bambini o sul cane “Scud” di Toy Story 2 (1999) per poi realizzare tutti gli effetti speciali della neve su Monsters, Inc. (2001) e la capigliatura della bambina protagonista dello stesso film, “Boo”. Quaroni fa notare come nella maggior parte dei film Pixar i capelli dei personaggi siano lisci; per realizzare quelli ricci di Merida, protagonista del nuovo film Pixar “Brave” (2012), è stato necessario lavorare circa sei mesi ad un software apposito perché con quelli precedenti i capelli mossi apparivano come spaghetti. L’aver fatto un po’ di tutto durante la produzione di questi due film (Toy Story 2 e Monsters, Inc.), dai peli ai capelli, dallo shading al lighting, aiutando soprattutto nella creazione di software per riprodurre diverse tipologie di texture, ha spinto Quaroni a proporsi come responsabile tecnico per Toy Story 3 (2007). Un supervisore tecnico, meglio noto come “supervising technical director”, è responsabile del coordinamento del lavoro di tutti i programmatori e sviluppatori di software impegnati nel team che realizza un determinato film: in Toy Story 3 Quaroni ha coordinato il lavoro di massimo 110-120 tecnici del suo dipartimento. Per maggiori dettagli sulla struttura organizzativa del dipartimento tecnico di Pixar, si osservi la figura 3.1. Nella sua carriera ha creato anche dei personaggio come “Chunk” di Toy Story 3 e ha dato la voce ad altri, quali il fruttivendolo italo-americano “Tony” di Monsters, Inc. o il carrello elevatore che porta anche il suo

[18] Le workstation sono elaboratori dotati di una potenza di calcolo di molto superiore a quella di un normale personal computer poiché utilizzate prevalentemente in ambito professionale e industriale, ad esempio per elaborazioni CAD, produzioni audio e video o altre lavori che necessitano di computer dalle elevate performance.

nome nel film Cars. L'ultimo progetto a cui ha lavorato fino a gennaio 2012 è stato il film "Monsters University" (sequel di Monsters, Inc.) che uscirà al cinema nell'estate 2013. Accettando la proposta dei dirigenti Pixar, Quaroni ha lasciato la supervisione tecnica del film per dedicarsi alla direzione del dipartimento di Ricerca e Sviluppo (R&D) che, composto da circa 130 persone, ha palesemente bisogno di una chiara direzione.

Figura 3.1: Struttura organizzativa del dipartimento tecnico Pixar.

Dipartimento	Area di Responsabilità
Global Technology	Sviluppo software, Supporto tecnico
Personaggi	Modellazione, Articolazione e Texturing
Ambienti	Modellazione, Composizione e Texturing
Layout/Camera	Creazione dello shot, Movimenti di Camera
Luci	"Look" del film, Illuminazione (master & shot)
Simulazioni & Effetti	Simulazione, Effetti speciali
Rendering	Matte Paint, Ottimizzazione, Rendering finale

Fonte: Quaroni, G., 2012.

Questo dipartimento si occupa dello sviluppo del software nuovo che Pixar utilizza per i propri film e di cui è proprietaria. Ciò significa che, salvo l'uso di prodotti più commerciali come Photoshop, Pixar sviluppa esclusivamente al proprio interno i programmi e il software di cui necessita, di volta in volta, per i propri film. Quaroni non nasconde un po' di dispiacere per aver lasciato la direzione di Monsters University, ai personaggi del quale è legato emotivamente già dalla realizzazione del primo Monsters, Inc. a cui ha partecipato; tuttavia, compresa l'urgenza di risolvere le problematiche legate al dipartimento R&D, ha accettato questo incarico. Nel 1997, quando Quaroni è entrato in Pixar, il numero di dipendenti complessivo si aggirava attorno ai 200 e "ci si conosceva tutti"; oggi lavorano in Pixar quasi 1300 persone e Quaroni sostiene di non conoscerne circa la metà. Tuttavia, sottolinea come l'azienda faccia molto per incentivare le nuove conoscenze e favorire la socializzazione tra il personale dei vari dipartimenti. Il fine settimana, ad esempio, si organizzano dei "brunch" in azienda che si rivelano un'occasione per scambiare due chiacchiere con chi non si conosce mentre si mangia qualcosa o si sorseggia una bibita; Pixar promuove inoltre il cinema all'aperto nel prato attorno all'azienda dove vengono proiettate le anteprime dei film più attesi del momento. Quaroni spiega come la gerarchia dei ruoli in Pixar sia ridotta al minimo e al di fuori di quel minimo si è tutti allo stesso livello, ossia dei "peer"; ciò consente di lavorare con colleghi-amici in un clima di totale libertà che ti permette di dire ai

tuoi colleghi frasi come: “puoi fare tu questa cosa?”, “ora non ho tempo” o di dare apertamente qualche consiglio senza il timore di apparire scortesi. La parola “autonomia” rappresenta per Quaroni la chiave della creatività caratteristica della cultura aziendale di Pixar. Non ci sono orari di lavoro prestabiliti bensì tutto è basato sui progetti e sul loro stadio di avanzamento: si può entrare in ufficio a qualsiasi ora, l’importante è raggiungere il risultato atteso. Il lavoro per Quaroni equivale ad affrontare continuamente nuove sfide; bisogna cimentarsi in cose diverse da quelle che si fanno solitamente e soprattutto in cose che si crede di non saper fare. Frasi come “oggi devi fare questo e questo” o “fai bene quello che sai fare bene” costituiscono delle limitazioni. Le aziende che cercano personale con anni di esperienza commettono, secondo Quaroni, un errore gravissimo. Egli, infatti, ama assumere persone con zero esperienza in cui ovviamente vede buone potenzialità; è un modo per ricevere stimoli da persone nuove, in grado di fornire prospettive e suggerimenti alternativi che consentono di rimescolare concetti e idee ed arrivare alle soluzioni in modo più veloce. Quaroni racconta come un giorno decise di assumere un dottore in fisica che si era stancato di fare gli allineamenti dei satelliti con l’utilizzo di laser. Quando il fisico si propose per un’assunzione in Pixar, Quaroni non capiva in che modo le conoscenze di questa persona potessero venir utili in un’azienda produttrice di film d’animazione. In realtà il fisico, in quanto tale, conosceva benissimo le leggi del movimento e le forze che agiscono sui corpi, aspetti utilissimi per l’animazione dei personaggi a computer. Ora il fisico lavora in Pixar già da 5-6 anni ed è responsabile delle simulazioni a computer dei mostri di Monsters University. I molti dipendenti Pixar dei vari dipartimenti possono esplorare nuove discipline e scoprire le proprie potenzialità anche attraverso i corsi della Pixar University. Si tratta di una sorta di scuola interna all’azienda adiacente al campus di Emeryville in cui si tengono moltissimi corsi della durata di tre mesi ai quali qualsiasi dipendente Pixar, animatore, contabile, assistente, guardia di sicurezza o tecnico, può partecipare. L’offerta include corsi di pittura, scultura, scrittura creativa, regia di film e moltissimi altri. Come la CalArts (California Institute of The Arts) fondata e fortemente voluta da Walt Disney nel 1961 così la Pixar University non sostituisce i normali studi accademici, ma li completa consentendo a tutti di esplorare le molteplici forme dell’arte.

Entriamo ora nel merito del processo di produzione di un film Disney-Pixar. Alla domanda: “Chi propone le idee per un nuovo film?” Quaroni risponde che le nuove proposte provengono principalmente dai vari registi di Pixar, soprattutto dagli otto che compongono il “brain trust” dell’azienda (il preferito da Quaroni è Pete Docter, regista di Monsters, Inc. e UP). Pixar rifiuta qualsiasi idea proveniente dall’esterno e i pacchi postali che arrivano in azienda, contenenti storie e proposte, vengono automaticamente rispediti intatti al mittente. Accade spesso, infatti, che persone esterne portino in causa la società accusandola di aver utilizzato idee altrui senza autorizzazione e riuscire a dimostrare il contrario, ovvero che qualsiasi progetto si basa esclusivamente su idee

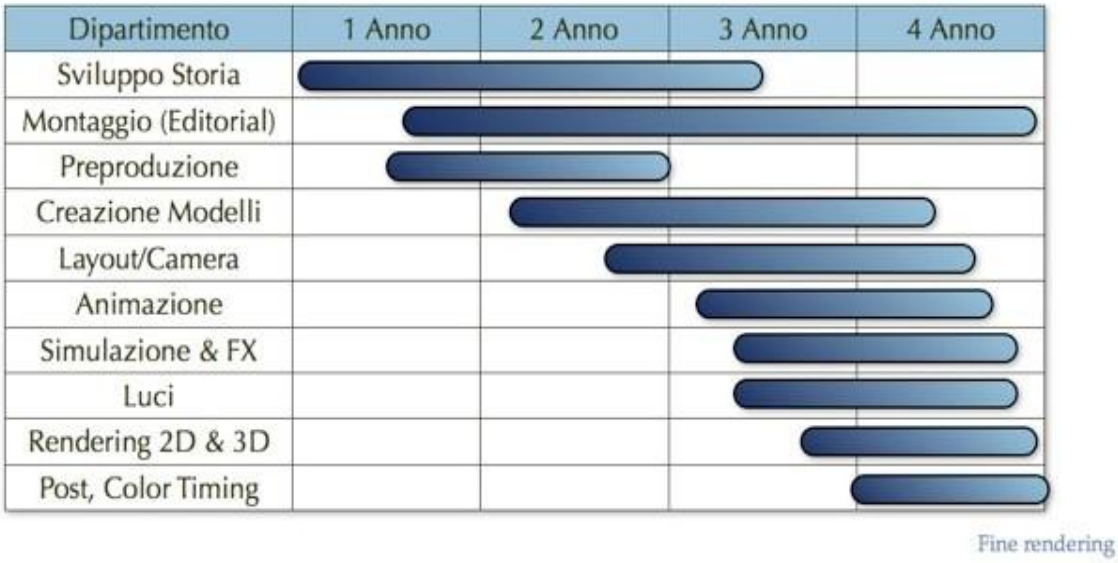
sviluppate all'interno di Pixar, non è mai cosa semplice. La produzione di un film d'animazione dura circa quattro anni e la data di uscita nelle sale cinematografiche del lungometraggio viene fissata con un anticipo di due anni. Di conseguenza, tramite un processo di reverse engineering, il manager della produzione programma tutte le attività e il numero di persone che in un dato momento devono lavorare su di esse. Il GANTT chart[19] riportato nella figura 3.2. illustra la tipica programmazione temporale delle principali attività che interessano la produzione di un film d'animazione Pixar. Nel caso in cui, la produzione di un film sia ad uno stadio più avanzato rispetto a quella di un altro, non è escluso che si possa invertire la data di uscita di uno di essi: è successo, ad esempio, con Brave che sarebbe dovuto uscire nelle sale prima di Cars 2 ma che invece è stato posticipato perché la produzione di quest'ultimo era quasi pronta. Il team di produzione è composto da regista, produttore, da un art designer che abbozza le prime scene e i primi personaggi della storia, manager vari, un centinaio di tecnici e 50-60 animatori. Si parte con circa una decina di persone per arrivare ad un totale di 200-210 a fine progetto: più ci si avvicina alla data di uscita del film, più il numero di persone che lavorano ad esso aumenta in modo esponenziale fino a raggiungere anche un picco di 30-40 persone che a 6-8 mesi dalla fine si occupano solo di "lighting". Molte delle storie che Pixar ha creato e molti degli elementi presenti in esse si ispirano ad esperienze e caratteristiche personali dei registi: John Lasseter, appassionato di macchine degli anni Sessanta, ha voluto la produzione di Cars, così come il regista Lee Unkrich di Toy Story 3 ha inserito il personaggio della scimmia nel film perché adora questo animale. Pixar riesce a lanciare nelle sale cinematografiche un film all'anno: Monsters University uscirà nell'estate 2013; la storia di una famiglia di dinosauri nel 2014 e un'altra storia ideata da Pete Docter nel 2015. L'azienda ha in serbo altri due progetti che rimangono ancora "top-secret". Sebbene da più anni in Pixar, Guido Quaroni non è il solo italiano a lavorare in questa azienda: c'è anche Enrico Casarosa, storyboard artist che ha lavorato dapprima su Ratatouille e poi sul cortometraggio "La Luna" che introduce il film Brave e per il quale è stato candidato all'Oscar. La realizzazione dei cortometraggi che introducono tutti i film Pixar costituiscono uno strumento per sperimentare nuove idee e personaggi oltre a testare nuovi registi. C'è anche Davide Pesare, programmatore in Toy Story 3 e ora impiegato su Monsters University che Quaroni porta sempre a lavorare con sé. Altri nomi includono Silvia che si occupa di marketing e packaging per la promozione dei film Pixar e Cristina, nel ruolo di manager assistant.

In merito all'acquisizione di Pixar da parte di Disney avvenuta oramai sei anni fa, Guido Quaroni sostiene che l'operazione non abbia cambiato nulla nella società.

---

[19] Il diagramma di Gantt è utilizzato principalmente nell'attività di project management per rappresentare le mansioni/attività che costituiscono un progetto e le loro tempistiche. L'asse verticale riporta le attività mentre quello orizzontale l'arco temporale del progetto suddiviso in fasi come giorni o anni. Le barre orizzontali di lunghezza variabile presenti nel diagramma indicano così la sequenza e la durata di ogni singola attività del progetto.

Figura 3.2: Programmazione temporale delle principali attività (4 anni di produzione).



Fonte: Quaroni, G., 2012.

Il grande conglomerato e il suo CEO Robert A. Iger, che a parere di Quaroni è una persona molto capace, non influenzano la sussidiaria in modo particolare. Nonostante le decisioni finali e le risorse finanziarie provengano da Walt Disney, Pixar è rimasta autonoma e la società di Burbank le fornisce un importantissimo supporto economico attraverso i suoi parchi divertimento sparsi nel mondo che includono attrazioni con i personaggi dei film Pixar, e attraverso i moltissimi canali distributivi controllati dalla major hollywoodiana. Chiedendo a Guido Quaroni perché a suo parere Pixar sia stata ceduta a Disney, egli sostiene che, poiché Steve Jobs nel 2004 era già ammalato e Ed Catmull aveva 60 anni, entrambi sicuramente desideravano assicurare nel migliore dei modi e a lungo termine il futuro dell'azienda che avevano fondato. Inoltre, per Jobs era sicuramente buona cosa godere della fiducia di Disney e averla come alleata piuttosto che come nemica o competitor. Una volta ogni 2-3 mesi, Quaroni fa visita agli studi del vecchio Walt a Burbank e scambia facilmente consigli con i tecnici e i programmatori di Disney dato che sono tutti dipendenti della stessa società. Se Pixar negli anni Novanta era pioniere indiscusso nell'utilizzo della CGI applicata all'animazione, ora le tecnologie Disney e Pixar si equivalgono e sono molto simili (il film Disney "Tangled" ne è dimostrazione). Anche la rivale DreamWorks Animation SKG adotta tecnologie di ottima qualità per realizzare i suoi film d'animazione come "Madagascar" e piccole società all'avanguardia nascono continuamente, pronte a competere con le aziende ormai consolidate nel settore. Si pensi, ad esempio, alla neozelandese Weta Digital, fondata nei primi anni Novanta e ora responsabile degli effetti speciali digitali di film importanti come la trilogia de "Il Signore degli Anelli" o "Avatar" (2009). Le piccole

società non hanno paura di rischiare o sperimentare cose nuove e perciò spesso riescono a superare le performance di altre aziende in breve tempo. Quaroni ritiene che si debba sempre rischiare perché così facendo almeno un'idea potrebbe funzionare; se invece non si va oltre la propria soglia di sicurezza è come avere già perso al 100%. Le tecnologie Disney-Pixar migliorano, ad oggi, in modo incrementale più che radicale, sempre a favore di storie e film più credibili e di qualità. Prima di concludere l'intervista, Quaroni spiega che gli sviluppi e le sperimentazioni di Pixar vertono attualmente sulla ricerca dell'interattività, ovvero del modo di riuscire a fare e vedere le cose in tempo reale. È importante per certi aspetti di un film vedere subito i risultati, sebbene in modo approssimativo o con una qualità inferiore rispetto al risultato finale definitivo. Si cerca di rendere possibile la visione ed elaborazione immediata di alcuni elementi, distinguendo ciò che può essere fatto in tempo reale e ciò che invece richiede moltissime ore o giorni di elaborazione a computer come la fase di rendering. Solo per avere un'idea del tempo che alcune fasi della produzione richiedono, si pensi al rendering di un singolo frame per il quale in media ci vogliono sette ore (un film ha 24 frame al secondo) e per altri particolarmente complicati servono addirittura 39 ore di elaborazione. I computer impiegati nella creazione di Cars nel 2006 erano già 1˙000 volte più veloci di quelli usati per Toy Story undici anni prima e ora la sede della Pixar a Emeryville ospita due grandi "render farm" ognuna delle quali contiene centinaia di server che lavorano 24 ore al giorno.

3.2.2 Intervista a Bruno Bozzetto.

Provate a rispondere alla domanda: "I nomi di quali società evocano i termini 'film d'animazione' o 'cartoni animati'? Nella risposta di un comune non addetto ai lavori rientrerebbero sicuramente i nomi di Walt Disney, Warner Bros., Pixar, DreamWorks o Hanna-Barbera. Provate ora a chiedervi se conoscete aziende italiane produttrici di lungometraggi, cortometraggi o serie televisive animate. La vostra risposta andrà sicuramente da "non ne conosco" a "non ce ne sono". Eppure, dietro a molte serie tv animate della RAI, a molti filmati del programma Super Quark condotto da Piero Angela, a storici spot televisivi di Carosello si cela il nome dell'animatore italiano Bruno Bozzetto, co-fondatore della società Studio Bozzetto & Co. di Milano, tra i clienti della quale rientra anche The Walt Disney Company. Di Bruno Bozzetto si è già fatto cenno, assieme a Iginio Straffi di Rainbow S.p.a., nel paragrafo 1.3.1. del primo capitolo di questo scritto.

Oggi Bozzetto vive a Bergamo ma lavora nella sua società a Milano (città dov'è nato) sebbene si ritenga ormai in pensione. L'interesse verso Bruno Bozzetto, comunemente conosciuto come il creatore del personaggio del Signor Rossi (1960), è nato non solo dopo la lettura di un articolo che parlava della sua visita in California agli studi Disney-Pixar di Emeryville e Burbank ma soprattutto da una foto storica che lo ritrae affianco a tre dei nove "vecchi" animatori Disney: Frank Thomas, Ollie

Johnston e Eric Larson. Bozzetto racconta di avere conosciuto, da giovane, Frank Thomas e Ollie Johnston al Film Festival internazionale di Zagabria. Da allora, questi ultimi erano spesso ritornati in Italia per fare visita a Bozzetto, il quale a sua volta e andato negli Stati Uniti a trovare i due animatori disneyani. Durante la visita di Bozzetto a Burbank, Frank Thomas e Ollie Johnston stavano scrivendo il libro "The Illusion of Life" (1981) destinato a diventare una sorta di Bibbia dell'animazione. I due animatori fecero vedere a Bozzetto un baule gigante "top secret" contenente i bozzetti e i disegni di tutti i cartoni Disney realizzati fino ad allora , poi inseriti all'interno del libro. Prima di quel momento, Bozzetto aveva esordito nel 1958, all'età di soli 20 anni, con il cortometraggio "Tapum! La storia delle armi" e, dopo "Un oscar per il Signor Rossi" (1960) in cui fece la prima comparsa il suo celebre personaggio che diverrà protagonista di una serie animata, nel 1965 Bozzetto realizzerà il suo primo lungometraggio dal titolo "West and Soda". Altri due lungometraggi seguiranno: "Vip mio fratello superuomo" (1968) e "Allegro non troppo" (1976), parodia italiana del film Disney "Fantasia". "Allegro non troppo" è realizzato in tecnica mista e all'interno di un film dal vivo in bianco e nero con tanto di orchestra che fa da cornice, ciascuno dei sei episodi animati che lo compongono è accompagnato da un celebre brano di musica classica. È stato proprio con il film "Fantasia", visto da Bozzetto ben undici volte al cinema, che l'animatore italiano ha cominciato ad appassionarsi di musica classica. Bozzetto ama questo genere di musica perché ha la capacità di durare nel tempo senza mai passare di moda. È proprio ascoltando il Bolero di Ravel che un giorno nacque l'idea di interpretare questo brano attraverso dei corti animati, sul modello di Fantasia. Bozzetto racconta quanto sia stato difficile da una parte, selezionare le musiche adeguate e fare in modo che seguissero la storia animata e dall'altra, raccontare una storia in sintonia con la musica. Nei film d'animazione, Bozzetto è a favore dell'utilizzo della musica "funzionale", ovvero di quella in grado di supportare la storia e di aiutare a trasmettere determinate emozioni; non sopporta invece le canzoncine del tipo "Hakuna Matata" de Il Re Leone o "Mi piace se ti muovi" di Madagascar, che a suo parere non aggiungono nulla al film e sono solo questione di merchandising. Pixar supporta da sempre la stessa opinione di Bozzetto, come racconta Andrew Stanton, regista Pixar assunto da John Lasseter agli esordi dell'azienda nel 1990, nella sua conferenza realizzata per TED nel febbraio 2012. Mentre nel 1993 Pixar stava generando idee per il suo primo lungometraggio d'animazione interamente realizzato a computer, fu chiaro che l'azienda voleva raccontare storie diverse in modi differenti dai classici Disney che avevano dominato gli anni Novanta. Il gruppo di ragazzi poco numeroso che all'epoca costituiva Pixar, stabilì una lista segreta di regole che i propri film avrebbero dovuto seguire:

- No canzoni
- No momenti del tipo "io vorrei"
- No villaggi felici

- No storie d'amore
- No cattivi

Il primo anno in cui iniziò la produzione del film che sarebbe diventato poi "Toy Story", la storia inizialmente non funzionava e Disney, preoccupatissima, si rivolse ad un famoso paroliere che inviò alla società di Burbank tramite fax qualche suggerimento, ovvero l'opposto delle regole Pixar:

- Servono canzoni
- Servono momenti del tipo "io vorrei"
- Serve un villaggio felice
- Serve una storia d'amore
- Serve un personaggio cattivo.

Fortunatamente all'epoca come oggi, i team Pixar erano giovani, ribelli e anticonformisti, la cui determinazione ha consentito di ottenere film che, sebbene senza canzoncine, hanno riscontrato un enorme successo. Si è parlato in questo scritto di come nascono idee creative e come spesso siano il frutto della combinazione nuova ed originale di idee già esistenti. Tornando a Bozzetto, alla domanda: "Com'è nata l'idea del personaggio del Signor Rossi?", l'animatore italiano risponde che il suo personaggio animato nasce da un fatto reale accadutogli durante la sua partecipazione al Festival internazionale del Cinema d'Arte di Bergamo. Il Signor Rossi rappresenta la caricatura del direttore del Festival dell'epoca che, selezionando una serie di corti animati che dovevano partecipare ad un concorso, rifiutò il cortometraggio di Bozzetto (forse "I due castelli") e selezionò invece altri film che a parere di quest'ultimo erano ben peggiori del suo. Il Signor Rossi rappresenta, infatti, le ingiustizie sociali e mai il suo disegnatore avrebbe pensato che il personaggio sarebbe divenuto il protagonista di una lunga serie di brevi film animati. Bruno Bozzetto non disegna per puro piacere bensì per raccontare qualcosa di nuovo e soprattutto qualcosa che parli di sé, dell'Italia e degli italiani come lui. La sua filmografia non è mai stata indirizzata ad un pubblico di bambini, ma a spettatori più adulti: il suo pubblico ideale erano i compagni del liceo di 18-19 anni, già in grado di percepire e capire certi dettagli presenti all'interno dei suoi film. In questo aspetto c'è una certa affinità con le storie raccontate da Pixar nei suoi film; l'azienda, oggi sussidiaria Disney, non ha mai basato i suoi lungometraggi d'animazione su regole facili e stringenti come quelle elencate poco sopra, bensì su linee guida non comuni tra le quali rientra la volontà di raccontare storie più per adulti e non esclusivamente per bambini. Bruno Bozzetto è stato invitato da John Lasseter, nel maggio del 2012, negli studi di Emeryville affinché mostrasse e spiegasse ai dipendenti Disney-Pixar alcuni suoi lavori. Bozzetto racconta di essersi spesso chiesto il motivo di quell'invito e ha cercato di capire cosa avesse potuto offrire, mostrando i suoi film, ad un'azienda tanto celebre e rinomata del cinema d'animazione mondiale. Dalle dediche e dai dialoghi intrattenuti con il personale di Pixar, Bozzetto ha compreso

come la cosa che riusciva a dare all'azienda fosse riconducibile alla parola "ispirazione"; la sua capacità di parlare di aspetti sociali attraverso l'animazione era per Pixar fonte di ispirazione, oltre ad aspetti come il ritmo operativo veloce e alla qualità dell'umorismo dei suoi film che John Lasseter ha apertamente elogiato. Bruno Bozzetto ha quasi l'impressione che alcuni lungometraggi animati Disney-Pixar si ispirino a personaggi o storie dei suoi film: vedi "Gli incredibili" a "VIP mio fratello superuomo" o "Mucche alla riscossa" alle vacche di "West & Soda". Ciò non costituisce per Bozzetto alcun problema, anzi, ne va fiero e che Pixar possa trarre ispirazione dai suoi lavori lo rende solo che felice. Per Bozzetto, John Lasseter rappresenta il Walt Disney di oggi; egli è stato in grado di rivoluzionare l'animazione 3D computerizzata che prima del suo arrivo era priva di "anima" ed era rappresentata da cortometraggi dai soggetti meccanici. Come ha sostenuto l'animatore Daniele Lunghini (già citato nel paragrafo…) durante una conversazione intrattenuta con l'autore di questo scritto, la rivoluzione che Pixar e il creativo John Lasseter hanno portato al cinema d'animazione, è stata quella di riuscire ad "animare l'inanimato", dando personalità anche ad una lampada (quella del cortometraggio "Luxo Jr.", 1986). Bozzetto ha conosciuto Lasseter proprio durante il Festival del cinema di Annecy (Francia) ai tempi della realizzazione del cortometraggio "Luxo Jr.". Lasseter è in grado di selezionare collaboratori fantastici di cui capisce subito le potenzialità; è amichevole, lascia spazio alla creatività e all'autonomia altrui. Oltre all'autonomia come ingrediente essenziale della creatività organizzativa di Pixar che già Guido Quaroni ha evidenziato come aspetto per lui fondamentale, Bozzetto puntualizza che in realtà si deve parlare anche di coraggio. La coerenza e la costanza di Pixar sta nella ricerca continua di nuove strade e nella curiosità dei suoi dipendenti i quali hanno il coraggio di osare, di rischiare, di sperimentare elementi nuovi. Bozzetto pensa subito al nono lungometraggio Pixar "Wall-E" (2008) che per quasi tutta la prima mezz'ora di film non ha dialoghi o parole e pochissime in tutto il resto; o ancora cita i sequel dell'azienda che sono come film completamente nuovi. Bozzetto solitamente non è mai andato a vedere o comprare i sequel dei film di qualsiasi genere, ma quelli Disney-Pixar sì. In Pixar sono sempre "due passi avanti" e Lasseter mantiene con costanza l'entusiasmo all'interno dell'organizzazione. In un intervista del 2008, il regista Brad Bird di Pixar racconta che le esperienze passate gli hanno permesso di comprendere come la cosa che ha l'impatto più significativo sul budget dei costi di un film sia il morale. Se il morale di una persona così come di un'organizzazione è basso, per ogni dollaro speso si guadagneranno 25 centesimi; se invece il morale è alto, ogni dollaro speso renderà 3 dollari di valore. In Pixar il morale viene mantenuto elevato.

Com'è la situazione in Italia in merito al cinema d'animazione? Bozzetto conferma l'impressione che questa forma d'arte cinematografica sia molto soffocata nel nostro Paese e principalmente ciò è dovuto alla mancanza di produttori. Questi ultimi, non comprendono, infatti, che un film d'animazione

a differenza di uno dal vivo può durare, in termini di prodotto profittevole, anche 20-30 anni. Il cinema italiano, inoltre, è localizzato principalmente a Roma (Cinecittà) e i produttori cercano sempre un recupero veloce dei propri investimenti in contrasto con i tempi di produzione di un film d'animazione che invece sono molto lunghi. In Italia, si tende a credere poi che i lungometraggi o i cortometraggi animati equivalgono a prodotti esclusivamente adatti ai bambini, cosa assolutamente errata. Un film d'animazione può avere successo se riesce a far divertire tutti; fare ciò risulta molto più difficile con gli adulti che con i bambini, ai quali basta invece anche un solo personaggio nuovo per catturarne l'attenzione. Ritornando allo scopo generico dell'intrattenimento e del cinema, ovvero quello di emozionare lo spettatore, Bozzetto racconta un episodio della sua vita in cui portò il nipotino di sei anni a vedere Toy Story 3 al cinema. Durante la scena in cui l'orso grande cattura tutti i giocattoli del film e blocca loro la fuga, il nipotino si è messo ad urlare: "Noooooooo!" durante la proiezione. Per Bozzetto questo episodio dimostra come un film Pixar, con le sue storie e la qualità delle sue immagini, riesca a coinvolgere emotivamente chiunque. Un fatto simile accadde anche molti anni prima, all'epoca in cui uscì il film Disney "Dumbo" e la critica parlava di questa società come produttrice di film non proprio accattivanti. Durante la scena in cui la mamma dell'elefantino allunga la proboscide da dentro la gabbia in cui si trova per toccare quella del piccolo Dumbo, un bambino si mise a piangere disperato al cinema. Si tratta di piccoli episodi che dimostrano tuttavia come Disney e Pixar producano film in grado di raggiungere l'obiettivo per cui sono stati realizzati: emozionare e/o divertire.

Bozzetto ama la sintesi e la capacità dell'animazione di spiegare in modo facile concetti scientifici difficili; per questa ragione, quando è in grado, produce nuovi filmati per il programma scientifico Super Quark al quale ha già consegnato in passato circa 100 cortometraggi. Dagli anni Novanta ha accresciuto inoltre il suo interesse verso le tecnologie e le innovative applicazioni della computer grafica 2D all'animazione. Non è difficile inceppare attraverso il Web, in alcuni suoi corti realizzati in 2D con il programma Macromedia Flash quali "Europa e Italia" o "Yes & No". Nel 2009 ha realizzato anche una serie di corti animati intitolata "Bruno the Great" in 2D, prodotta e distribuita da Disney Channel. Bozzetto specifica che il nome della serie è stato scelto da questa grande azienda per richiamare l'animatore italiano, senza che lui l'abbia mai proposto. Bozzetto ha iniziato ad esplorare anche l'animazione a computer tridimensionale, seguendo la regia del corto "Looo" dedicato a Pixar. Tra i suoi progetti più prossimi rientra la realizzazione di un corto probabilmente animato in 2D a computer che paragoni alcune situazione e abitudini tipiche italiane di ottanta anni fa con le stesse ad oggi. Un finanziamento dell'Unione Europea gli consentirà inoltre di realizzare con molta probabilità un lungometraggio la cui idea risale a dieci anni fa.

3.2.3 Intervista a Luca Prasso.

Avrebbe voluto studiare architettura all'università di Venezia ma all'epoca, i primi anni Ottanta, questa disciplina non era interessata alla computer grafica e all'utilizzo di elaboratori come lo era invece lui, Luca Prasso, che dal 1982 si è appassionato di computer (con il Commodore VIC 20) e di grafica digitale. Impiegato dapprima in un piccolo studio di Verona (città in cui ha vissuto dall'età di cinque anni) che faceva computer grafica, ha lavorato in seguito per un'altra azienda questa volta a Milano. Dal 1990 la società canadese Softimage, che all'epoca aveva sviluppato un importante e costoso software di grafica 3D, assunse Prasso che ebbe così l'occasione di approdare in suolo americano. Dopo colloqui sia in PDI (Pacific Data Images) sia in ILM, dal 1995 entrò a far parte del team della prima, società fondata nel 1980 tra le più vecchie al mondo ad operare nell'ambito della computer grafica; in questa azienda Prasso si occupò della realizzazione di spot pubblicitari e di effetti speciali. Nel 1997 l'azienda venne inglobata dalla DreamWorks Animation SKG, divisione dei DreamWorks Studios fondati da Spielberg, Geffen e Katzenberg, dedicata alla produzione esclusiva di film d'animazione. Katzenberg è oggi CEO della DreamWorks Animation che nel 2004, durante gli anni di successo della serie " Shrek", è diventata una società pubblica separata dai DreamWorks Studios. Luca Prasso ricorda l'anno in cui PDI si unì agli studi d'animazione DreamWorks (oggi PDI/DreamWorks) come un periodo non facile: si univano due società molto differenti dal punto di vista della tecnologia e delle persone che vi lavoravano, le quali rappresentavano due filosofie di pensiero, due metodologie di lavoro e persino due fazioni politiche diverse. Per chi è stato dipendente della PDI già dagli anni Novanta, il cambiamento da allora ad oggi è stato considerevole e la società ha perso gran parte della sua filosofia del "siamo una grande famiglia". È il punto di vista di Luca Prasso o di altri suoi ex-colleghi che già lavoravano per la società negli anni Novanta, non è certo quello dei neo assunti da PDI/DreamWorks al giorno d'oggi per i quali lavorare in questa società rappresenta invece un sogno ad occhi aperti al pari di un'assunzione in Disney-Pixar. Quando PDI era ancora una società separata, Prasso ricorda come ogni fine settimana tre dipendenti della società cucinassero per tutti; la volta in cui toccò a lui, preparò i suoi primi pancake, insegnò agli americani che è sufficiente condire l'insalata con olio e sale, preparò il tiramisù e mostrò insomma un po' di arte culinaria italiana. Erano in 100-120 persone e si conoscevano tutti; con un budget a disposizione potevano permettersi di fare ciò che desideravano e ogni venerdì a pranzo si riunivano tutti con il CEO per parlare dell'andamento di costi e profitti, mentre i dipendenti mostravano il loro lavoro a tutti. Prima di unirsi alla PDI, gli studi d'animazione DreamWorks esistevano dal 1994, fondati da Katzenberg assieme a Spielberg e Geffen, dopo che il primo lasciò gli studi d'animazione Disney, i quali non riconobbero adeguatamente il suo importante contributo al risollevamento della società di Walt durante gli anni Novanta. Katzenberg desiderava trasformare la DreamWorks Animation in una nuova Disney che avrebbe prodotto film

animati in 2D secondo il modello dell'animazione tradizionale supportata dall'utilizzo del computer (molti dei primi dipendenti DreamWorks erano ex-dipendenti Disney). Tuttavia, quando uscì Toy Story nel 1995, la preferenza e l'interesse del mercato verso l'animazione computerizzata 3D divennero sempre più predominanti. Prasso ricorda come Katzenberg alternasse di giorno in giorno frasi come "ok, facciamo animazione in 2D" e "no, facciamo film animati in 3D" a dimostrazione dell'incertezza che regnava in azienda su quale fosse la preferenza predominante del mercato in quel momento. Pixar aveva già scommesso su una nuova tendenza, ovvero l'animazione digitale 3D, portando a termine il suo grande progetto di realizzazione del primo film interamente animato in CGI tridimensionale. All'epoca, come oggi, la DreamWorks Animation SKG possedeva uno studio di produzione a Glendale, nel sud della California a pochi minuti da Los Angeles e non lontano da Burbank, che si occupava della realizzazione di film in 2D coadiuvati dall'utilizzo del computer (si pensi ai film d'animazione "Il principe d'Egitto" del 1998 o a "Spirit - Cavallo selvaggio" del 2002). D'altra parte, nel nord California non poco distante da San Francisco e nel bel mezzo della Silicon Valley, Redwood City ospitava e ospita tuttora il campus PDI/DreamWorks che dalla metà degli anni Novanta si interessò invece di animazione 3D. Durante la produzione de "Il principe d'Egitto" in 2D, usciva lo stesso anno anche un film animato in 3D: si tratta di "Antz" (in Italia "Z la formica"), primo film a cui lavorò Prasso nel ruolo di supervisore tecnico delle scene di folla assieme ad un gruppo di sole cinque persone (oggi invece i team comprendono centinaia di tecnici). Lo stesso anno vide protagonista il secondo film d'animazione Pixar "A Bug's Life" i cui personaggi principali erano proprio delle formiche come in "Antz". La critica sostiene che quest'ultimo sia stato fortemente voluto da Katzenberg appositamente per inasprire la competizione con Pixar. Prasso afferma che la competizione era sicuramente elevata ma il team che si occupava della realizzazione di "Antz "non comprese subito questo aspetto: avevano un progetto da portare a termine, per il quale servivano nuovi strumenti, software e tecnologie. Prasso ricorda il film, infatti, come un campo di sperimentazione in cui quasi tutto sembrava nuovo. Gli anni Novanta erano così gli anni in cui Dreamworks e Pixar si contendevano i migliori talenti ed esperti dell'epoca soprattutto nell'ambito della computer grafica e dell'animazione digitale. Nel 2001, Prasso registrò anche un brevetto basato sulla modellazione 3D dei personaggi adatta alla resa efficiente delle folle, come quella delle formiche protagoniste di "Antz". Luca Prasso ha lavorato in seguito ai vari "Shrek" (Shrek, Shrek 2,3,4), "Madagascar", "Kung fu Panda" e molti altri, nel ruolo di co-supervisore tecnico dei personaggi digitali di ciascun film e allo sviluppo di nuove tecnologie per migliorare il "rigging" delle figure. Da "Shrek" (2001) in poi, fu palese anche a DreamWorks come il pubblico preferisse le storie raccontate con il modello di animazione digitale tridimensionale. Prasso spiega come, oggi, attrarre le famiglie al cinema sia diventata un'impresa sempre più difficile anche per le migliori produttrici di film d'animazione del

mondo; le nuove tecnologie per l'home video consentono, infatti, la visione di un film a casa con un comfort simile al cinema. Per questa ragione, dal 3D si è passati oggi al 3D stereoscopico che permette alle aziende produttrici di chiedere un prezzo maggiore per il biglietto d'ingresso al cinema incrementando così i propri ricavi/profitti. Quelle che venti anni fa erano novità, ora non lo sono più e la produzione in DreamWorks è attualmente molto lineare e pianificata, all'insegna di una continua ricerca di efficienza e produttività: "é questione di mercato", sostiene Prasso. Tuttavia, come Pixar anche DreamWorks fa il possibile per garantire la comunicazione e la socializzazione tra i propri dipendenti (soprattutto tra artisti e tecnici) all'interno dei suoi studi di produzione che si stanno estendendo anche in altri paesi come Cina e India. Il mercoledì, ad esempio, c'è la serata cinema in cui si guardano le anteprime dei film appena usciti o ancora si organizzano barbecue all'aperto per pranzare tutti insieme. Sono ormai dei "perks" (o benefit) adottati da molte grandi società come Google per coccolare i propri dipendenti.

Dopo diciassette anni in DreamWorks, Luca Prasso ha deciso di lasciare gli studi d'animazione. Tra i motivi della sua decisione rientra la voglia di cambiare e di uscire da quella che lui definisce "gabbia dorata" della produzione cinematografica che è diventata oggi una grande macchina dai precisi schemi di funzionamento. Se un tempo si lavorava assieme a poche persone con il desiderio di creare molte cose nuove e portarle sul grande schermo, ora invece si lavora in team molto numerosi con procedure lineari e pianificate. Prasso ha sempre amato l'animazione per bambini ed ora che ne ha due ha scelto di raccontare loro le storie in modo diverso. In una San Francisco in grado di attirare ogni anno migliaia di nuove società high-tech, Luca Prasso assieme al suo socio che vive in Francia ha messo in piedi una start-up la cui denominazione sociale è "Curious Hat". L'obiettivo della sua società è quello di realizzare applicazioni digitali finalizzate all'educazione interattiva dei bambini. Si tratta di un'alternativa al film d'animazione la quale consente comunque di interagire con bambini della stessa fascia di età che "presto non sapranno più cos'è una tastiera", puntualizza Prasso. Il nostro intervistato è felice di dire che i primi tre investitori della sua start-up sono tre italiani di cui uno veneto. Il business model della nuova società si baserà sullo sviluppo di più applicazioni e non di una sola; non avrebbe alcun senso attendere che un'unica applicazione riscuota successo in un mondo che ne include già oggi più di 600˙000 all'interno dell'Apple Store. Con un range di applicazioni più vasto, Prasso sostiene che sia possibile fare della "cost promotion", mettendo in prova o download gratuito 1-2 applicazioni e lasciando a pagamento le altre. Una società svedese che ha sviluppato una quindicina di applicazioni per bambini è riuscita in questo modo a promuovere tutti i suoi prodotti riuscendo a recuperare anche i profitti non realizzati con le applicazioni gratuite. Il mondo dei prodotti per bambini negli Stati Uniti prevede leggi molto severe a loro protezione. Prasso cita la legge "COPPA", il cui acronimo sta per "Children's Online Privacy Protection", che risale a data lontanissima e ad oggi è stata adattata al

prodotto delle applicazioni on line vietando moltissime cose. La sua start-up è stata scelta inoltre per partecipare al progetto "500 Startups": si tratta di un incubatore di nuove imprese alle quali è offerta la possibilità di entrare in contatto con i migliori mentori e esperti dei vari settori, catalizzando la creazione di network utili a migliorare la qualità e il business model di ciascuna start-up, come quella di Prasso. Alla domanda: "Proteggerai le tue applicazioni e tecnologie con brevetti?", Prasso risponde che per una start-up la registrazione di brevetti è molto costosa (circa 15˙000 dollari US) e che negli USA ci sono brevetti di ogni tipo. Se dovrà ricorrere ad una forma di protezione, farà uso dei "provisional patent", ovvero brevetti temporanei: con qualche centinaio di dollari puoi proteggere il tuo prodotto per un anno, se allo scadere non lo registri definitivamente, il prodotto non sarà più protetto.

Tornando alla protagonista di questo scritto, Pixar e agli aspetti che secondo Prasso la contraddistinguono dalla DreamWorks Animation, dall'intervista emergono due elementi chiave: la riconoscibilità di un prodotto e il potere di mercato di Disney. Sebbene per Luca Prasso, Pixar realizzi storie più accurate e probabilmente più affascinanti rispetto a quelle della società in cui ha lavorato, l'ingrediente del successo per un film d'animazione come per gli altri generi, rimane la capacità dell'azienda di saper "vendere" al meglio i propri film. Tra i suoi lungometraggi d'animazione preferiti Prasso sostiene di aver apprezzato moltissimo "Rango", film dalla qualità ottima che però, in quanto prodotto da una piccola società sconosciuta, non ha interessato nessuno. Il mercato è fatto di riconoscibilità, qualità che DreamWorks ha avuto e tuttora ha in quantità inferiore rispetto a Disney. Luca Prasso ricorda, infatti, che all'epoca in cui uscì il primo "Shrek" fosse alquanto fastidioso sentire in giro molte espressioni del tipo: "Oh, che bello il film… è della Pixar!". Per quanto riguarda il secondo aspetto, il potere di mercato di Disney in termini di distribuzione, marketing e merchandising è indiscusso. DreamWorks ha provato ad acquisire canali televisivi o portali Web attraverso i quali diffondere e sponsorizzare i propri prodotti, ma nessuno di questi tentativi ha avuto l'effetto sperato, obbligando DreamWorks a ricorrere a partner esterni. Il potere di penetrazione dei prodotti Disney-Pixar è molto vasto grazie alle emissioni televisive e ai parchi divertimento di proprietà della stessa. Quando esce un film DreamWorks, gli scaffali degli store e del più grande negozio di giocattoli di San Francisco non includono alcun prodotto dell'azienda; quando invece esce un film Disney-Pixar, gli scaffali sono impenetrabili e ricolmi dei protagonisti dei film prodotti da quest'ultima. Per fare un esempio a conclusione di questa intervista, si pensi ai pannolini di "Cars" marchiati Disney. Parlando con Guido Quaroni, Prasso ha appreso come questi siano stati tra i prodotti di merchandising della società più profittevoli e venduti, tanto che gli stessi bambini del nostro intervistato li indossano (dettaglio suggerito dalla moglie).

3.3 Cos'è emerso?

Dopo l'analisi dei contenuti di ciascuna delle tre interviste rilasciate rispettivamente dal direttore tecnico di Pixar Guido Quaroni, dall'animatore italiano Bruno Bozzetto e dall'ex-supervisore tecnico dei personaggi della DreamWorks Luca Prasso, cerchiamo di individuare gli aspetti più rilevanti emersi dalle stesse. Partendo dall'intervista conclusiva, Luca Prasso ha posto molto l'accento sull'importanza della visibilità e riconoscibilità di un film d'animazione. La prima caratteristica interessa la capacità di un'azienda di riuscire a distribuire, pubblicizzare e posizionare in modo adeguato il proprio prodotto nel mercato; nell'ambito dell'industria cinematografica e del caso aziendale Disney-Pixar, la categoria "prodotto" include i film d'animazione e il merchandising legato alla storia e ai personaggi degli stessi. Il secondo aspetto riguarda invece il grado di associabilità del prodotto all'azienda/marchio che l'ha realizzato. Se nell'ambito dell'animazione tradizionale, qualsiasi lungometraggio animato 2D veniva e viene tuttora associato al marchio Disney, oggi nell'ambito dell'animazione digitale 3D, qualsiasi lungometraggio di questo genere viene associato invece al nome Pixar. Il grado di penetrazione nel mercato dei film Disney-Pixar e dei prodotti di merchandising ad essi legati è elevatissimo e ciò è garantito da sempre, già dai primissimi anni di collaborazione tra le due società, dall'importante rete di canali distributivi che nel tempo Disney è riuscita a costruire. Tramite l'acquisto della rete televisiva ABC, l'apertura dei propri parchi divertimento sparsi nel mondo, la creazione di propri negozi e tramite la concessione in licenza dei suoi personaggi animati, Disney è riuscita a portare Mickey Mouse e le sue principesse, Woody e Nemo in tutto il mondo. A Disney è servito quasi un secolo prima di creare un impero così solido e vasto mentre Pixar dal 1986 ha esclusivamente concentrato l'attenzione sulla realizzazione di film innovativi, sia dal punto di vista tecnologico (aspetto più caratteristico agli inizi) sia dal punto di vista artistico, ovvero portando sul grande schermo storie e personaggi dall'originalità senza rivali.

Oltre all'importanza dell'aspetto distributivo e di marketing, già emersa nel primo capitolo quando si è parlato della catena del valore delle produzioni cinematografiche, le interviste a Quaroni e a Prasso hanno messo in luce anche l'aspetto tecnologico. Le tecnologie e i software per la computer grafica che le più importanti produttrici di animazione come Disney-Pixar, DreamWorks o i Blue Sky Studios (produttori della saga de "L'Era Glaciale") utilizzano per realizzare i propri film, sono ormai simili tra loro e di ottima qualità. La fluidità dei movimenti, la profondità resa, la qualità dei colori e la credibilità di personaggi e ambientazioni sono elementi ricorrenti nei film di ciascuna di queste società. Pixar, negli anni Novanta e in particolare nel 1995 dopo l'uscita di Toy Story, venne riconosciuta come la società pioniera della computer grafica tridimensionale applicata alla realizzazione di un lungometraggio animato: il "first mover" del settore. Oggi Pixar mantiene nelle proprie produzioni una qualità molto elevata di animazione, di immagini ed effetti speciali, impiegando un numero di

personale consistente in ciascuna delle attività tecniche (vedi figura). Come ha sostenuto Quaroni, tuttavia, le tecnologie utilizzate continuano a migliorare per lo più in modo incrementale che radicale. Se agli albori del loro rapporto di collaborazione, Disney era interessata alle competenze della pionieristica Pixar nell'ambito della computer grafica, oggi dal punto di vista tecnologico altre società hanno raggiunto un livello quasi pari a quello di Pixar come la stessa Disney. Perché allora Robert A. Iger non si è lasciato sfuggire proprio Pixar? Cosa rende quest'ultima distinguibile da DreamWorks o da tutte le altre società emergenti del settore? La risposta ci viene fornita da Bruno Bozzetto. L'animatore italiano associa all'organizzazione Pixar e al suo personale il termine "coraggio". L'azienda di Emeryville non ha mai perso la volontà di osare, di andare oltre i soliti schemi tradizionali dell'animazione anche quando la società era sull'orlo del fallimento con una perdita di quasi 8 milioni di dollari. Pixar sperimenta e ricerca continuamente nuove idee e soluzioni grazie ad un'organizzazione e a una leadership che alimentano costantemente la creatività e l'immaginazione dei propri dipendenti a qualsiasi livello. Quaroni ritiene che la creatività interna all'azienda sia garantita dall'autonomia, non solo quella che Disney lascia a Pixar nel suo complesso ma soprattutto quella che registi e produttori lasciano a tecnici, animatori e ad ogni membro del proprio team. La produzione di un film necessita sicuramente di un processo strutturato dal punto di vista temporale e finanziario, con scadenze e budget, ma come sostiene Lasseter: "La qualità è il miglior business plan". Propensione al rischio e libertà di sperimentare consentono a Pixar di creare storie inimitabili come quella quasi senza dialoghi del robottino Wall-E rimasto solo a smaltire le immondizie della terra o quella dell'anziano co-protagonista di UP a cui all'inizio muore la moglie. È proprio osando che negli anni Ottanta Lasseter è riuscito, come mai nessuno prima, ad animare l'inanimato, ovvero la lampada Luxo posizionata sopra la sua scrivania.

3.4 Conclusioni.

Nonostante produrre un film implichi al giorno d'oggi elevati rischi legati ai cospicui costi di produzione e alla forte imprevedibilità degli incassi al botteghino, Pixar mantiene il suo successo da oltre 25 anni nel settore del cinema d'animazione, anche dopo essere stata acquisita nel 2006 dalla storica e celebre major hollywoodiana, The Walt Disney Company. Se lo sceneggiatore statunitense William Goldman sostenne che l'aspetto più importante dell'intera industria cinematografica è che "nessuno sa nulla" poiché la scelta dei film da produrre è come un gioco d'azzardo dato che il loro successo è imprevedibile, Pixar rappresenta l'eccezione a questa regola. Dalla fine degli anni Novanta i film d'animazione di Disney non hanno più presentato storie e personaggi accattivanti al pari dei suoi classici, mentre d'altra parte Pixar si è affermata come pioniera dell'animazione digitale 3D. Quest'ultima ha dimostrato che anche il computer può essere un mezzo creativo se alla base del suo

utilizzo per creare animazione non si perdono di vista i principi fondamentali su cui si basa, da quasi un secolo, quest'arte. Pixar ha unito all'utilizzo della computer grafica applicata all'animazione anche nuove regole alla base delle storie e personaggi dei suoi film in grado di scardinare i celebri fondamenti dei classici disneyani: è stata e si mantiene, in un'unica parola, innovativa. La fusione tra le due società si è rivelata una decisione azzeccata per entrambe: Jobs ha assicurato il futuro della sua azienda, fondata assieme a Catmull e Smith, garantendole tramite Disney ingenti risorse finanziarie per produrre i film e la possibilità di distribuire i propri prodotti in tutto il mondo. D'altra parte Disney ha potuto risvegliare gli studi d'animazione del vecchio Walt, cuore e anima del proprio business, grazie al contatto con la cultura creativa di Pixar in grado di inibire i limiti e sperimentare costantemente nuove idee, godendo inoltre dei successi cinematografici di questa. Nel primo capitolo si è specificato come la novità e l'originalità siano parametri di misurazione importanti che gli spettatori utilizzano per valutare la qualità di un prodotto d'intrattenimento quale può essere un film d'animazione. Originalità è sinonimo di creatività e la creatività costituisce a sua volta una condizione necessaria ma non sufficiente per innovare. Le idee originali vanno testate e messe in pratica e per farlo servono spesso ingenti risorse finanziarie e una buona dose di coraggio. Nelle aziende di oggi, cinematografiche o meno, innovare è una necessità sempre più sentita a causa del proliferare costante di nuove società competitive, come ha dimostrato Luca Prasso spiegando che ogni anno a San Francisco nascono centinaia se non migliaia di nuove start-up nel settore high-tech.

Per mantenersi innovativa Disney è ricorsa a Pixar, acquisendola con successo grazie alla complementarietà delle risorse delle due aziende, l'affinità del loro core business e all'autonomia che la prima ha lasciato alla seconda. La cultura creativa e stimolante di Pixar non è stata in alcun modo trasformata o soffocata grazie al rispetto che le due società nutrono l'una per l'altra. Questo analogo clima di fiducia e autonomia concessa ai propri dipendenti si riscontra anche all'interno della stessa Pixar. Per concretizzare le idee dei propri registi o dei produttori essa consente una continua interazione tra due mondi apparentemente opposti ma in realtà complementari: artisti e tecnici. Per prima Pixar ha compreso il principio riassunto nella frase del direttore artistico John Lasseter: "l'Arte sfida la Tecnologia e la Tecnologia ispira l'Arte". La singolare cultura creativa di Pixar è definita dal continuo e libero flusso di idee che provengono dalla costante interazione tra informatici e animatori. Inizialmente questa interazione era conseguenza della tecnologia che doveva affrontare molteplici problemi quando produrre anche un breve filmato implicava una lunga negoziazione. Ogni decisione estetica aveva conseguenze tecniche le quali a loro volta richiedevano adattamenti artistici. La leadership di Pixar mantiene in vita ancor oggi questo principio che sembra essere alla base anche dello stretto legame che mantiene unite con successo Disney e Pixar. Disney ha messo alla prova Pixar dandole l'occasione di poter concretizzare la sua idea di animazione digitale; Pixar invece ha ispirato

Disney mostrandole come tecnici e artisti possano completarsi a vicenda, come stimolare la creatività individuale e organizzativa che consente ad un'azienda di mantenersi innovativa.

APPENDICE 1

POLICIES FOR MANAGEMENT OF THE FEATURE ANIMATION BUSINESSES[20]

The following sets forth certain policies and principles which shall be adopted and implemented with respect to the management and operation of the Disney and Pixar Feature Animation Businesses, all of which are subject to the authority of the Disney Chief Executive Officer to take such actions as are in the best interests of the shareholders of Disney.

Management Responsibilities

Edwin E. Catmull shall be the President of Pixar and Disney Animation, heading the combined animation businesses of Disney and Pixar, reporting directly to Robert A. Iger and Richard Cook jointly.

John A. Lasseter shall be the Chief Creative Officer of Pixar and Disney Animation and Walt Disney Imagineering, reporting to Robert A. Iger. John A. Lasseter will have *"greenlighting"* authority for Disney and Pixar feature animation productions, subject to final approval by Disney's CEO.

Steering Committee

Upon the effective date of the Disney – Pixar merger, a Committee (*"Committee"*) shall be immediately established to help provide oversight to the Feature Animation Businesses of Disney and Pixar.

The principal objectives of the Committee are: (i) to help maintain the Pixar *"culture,"* (ii) to help supervise Pixar and Disney Feature Animation, (iii) to oversee Pixar compensation practices and (iv) to approve the film budgets of Pixar, all subject to final approval by Disney's Chief Executive Officer.

The Committee shall initially consist of the following members: Edwin E. Catmull, John A. Lasseter, Robert A. Iger, Richard Cook, Thomas O. Staggs, and Steven P. Jobs.

It is intended that the Committee will meet at the headquarters of Pixar in Emeryville for at least one full day during every other calendar month.

Pixar Compensation Practices

Pixar shall retain its existing compensation philosophies and practices, including not using employment contracts, the granting of employee stock options, the maintenance of executive employee bonus plans and employee medical benefits and other fundamental human resource policies and practices for at least five years or such shorter period as the Committee may decide.

Branding Arrangements

Pixar will continue to be called *"Pixar"*.

The branding of Pixar's previous films and products will not be altered.

Future films produced by Pixar will be branded Disney Pixar.

Location

Pixar's operations will continue to be based in Emeryville, California. The Pixar sign at the gate shall not be altered.

[20] Exhibit 99.1, Securities Exchange Commission of January 26, 2006, 1:34 pm ET. http://www.secinfo.com/d14D5a.vCAq.c.htm.

APPENDICE 2

ROY DISNEY'S RESIGNATION LETTER[21]

November 30, 2003
Mr. Michael D. Eisner, Chairman
The Walt Disney Company
500 South Buena Vista Street
Burbank, CA 91521

Dear Michael,

It is with deep sadness and regret that I send you this letter of resignation from the Walt Disney Company, both as Chairman of the Feature Animation Division and as Vice Chairman of the Board of Directors.

You well know that you and I have had serious differences of opinion about the direction and style of management in the Company in recent years. For whatever reason, you have driven a wedge between me and those I work with even to the extent of requiring some of my associates to report my conversations and activities back to you. I find this intolerable.

Finally, you discussed with the Nominating Committee of the Board of Directors its decision to leave my name off the slate of directors to be elected in the coming year, effectively muzzling my voice on the Board — much as you did with Andrea Van de Kamp last year.

Michael, I believe your conduct has resulted from my clear and unambiguous statements to you and the Board of Directors that after 19 years at the helm you are no longer the best person to run the Walt Disney Company. You had a very successful first 10-plus years at the Company in partnership with Frank Wells, for which I salute you. But, since Frank's untimely death in 1994, the Company has lost its focus, its creative energy, and its heritage.

As I have said, and as Stanley Gold has documented in letters to you and other members of the Board, this Company, under your leadership, has failed during the last seven years in many ways:

1. The failure to bring back ABC Prime Time from the ratings abyss it has been in for years and your inability to program successfully the ABC Family Channel. Both of these failures have had, and I believe, will continue to have, significant adverse impact on shareholder value.

2. Your consistent micro-management of everyone around you with the resulting loss of morale throughout this Company.

3. The timidity of your investments in our theme park business. At Disney's California Adventure, Paris, and now in Hong Kong, you have tried to build parks "on the cheap" and they show it, and the attendance figures reflect it.

4. The perception by all of our stakeholders — consumers, investors, employees, distributors and suppliers — that the Company is rapacious, soul-less, and always looking for the "quick buck" rather than the long-term value which is leading to a loss of public trust.

[21] Fonte: http://www.usatoday.com/money/media/2003-12-01-disney-letter_x.htm

5. The creative brain drain of the last several years, which is real and continuing, and damages our Company with the loss of every talented employee.

6. Your failure to establish and build constructive relationships with creative partners, especially Pixar, Miramax, and the cable companies distributing our products.

7. Your consistent refusal to establish a clear succession plan.

In conclusion, Michael, it is my sincere belief that it is you who should be leaving and not me. Accordingly, I once again call for your resignation or retirement. The Walt Disney Company deserves fresh, energetic leadership at this challenging time in its history just as it did in 1984 when I headed a restructuring which resulted in your recruitment to the Company.

I have and will always have an enormous allegiance and respect for this Company, founded by my uncle, Walt, and father, Roy, and to our faithful employees and loyal stockholders. I don't know if you and other directors can comprehend how painful it is for me and the extended Disney family to arrive at this decision.

In accordance with Item 6 of Form 8-K and Item 7 of Schedule 14A, I request that you disclose this letter and that you file a copy of this letter as an exhibit to a Company Form 8-K.

With sincere regret,

Roy E. Disney
cc: Board of Directors

BIBLIOGRAFIA

Amabile, T. M. e Khaire, M., 2008. *Creativity and the role of the leader*. Harvard Business Review.

Amabile, T. M., 2010. *The three threats to creativity*. Harvard Business Review.

Amabile, T. M., 1996. *Managing for creativity.* Harvard Business School.

Amabile, T. M. e al., 1996. *Assessing the work environment for creativity.* The Academy of Management Journal.

Anita, E. e al., 2006. *The motion picture industry: critical issues in practice, current research and new research directions*. Marketing Science 25, n°. 6 (novembre-dicembre): 638-661.

Aquaro, A., 2009. *La Disney acquisisce la Marvel: affare da 4 miliardi in titoli e azioni*. Repubblica.it.

Banks, B., 2010. *How Companies can Develop Critical Thinkers and Creative Leaders*. Harvard Business Review (HBR Blog Network).

Barnes, B., 2008. *Disney and Pixar: The Power of the Prenup*. The New York Times.

Batool, H e Riaz, S., 2011. F*actors for making an organization "a learning organization"*. International Conference on Technology and Business Management.

Bloore, P., 2009. *Re-defining the Independent Film Value Chain*. UK Film Council.

Brunamonti, F., 2011. *La Fox pensiona il 35 mm, digitale alla conquista del mondo*. Repubblica.it.

Buckley, A. M., 2011. *Pixar: The Company and its Founders.* ABDO (USA, Minnesota).

Capodagli, B. e Jackson, L., 2010. *Innovare con il metodo Pixar*. Etas.

Catmull, E., 2008. *How Pixar fosters collective creativity*. Harvard Business Review.

Caves, R. E., 2003. *Contracts between Art and Commerce*. The Journal of Economic Perspectives. Vol. 17, No. 2, pp. 73-84.

Caves, R. E., 2006. *Organization of arts and entertainment industries* (capitolo 17). Elsevier.

Chmielewski, D. C. e Eller, C., 2010. *Disney animation is closing the book on fairy tales*. Los Angeles Times.

Coy, P., 2000. *The creative economy*. Bloomberg-Businessweek.com.

Crandol, M., 1999. *The history of animation: advantages and disadvantages of the studio system in the production of an art form*. Recuperato da Digitalmediafx.com (28 marzo 2011).

Davenport, T., 2010. *Five ways Pixar makes better decisions.* Harvard Business Review (HBR Blog Network).

DeFillippi, R. J. e Arthur, M. B., 1998. *Paradox in project-based enterprise: the case of film making.* California Review Management. Vol. 40, No. 2.

Denti, L., 2012. *The team diversity sweet spot*. Innovation Management.

Disney Insider, 2008. *Nine Old Men remembered*. Disney.it.

Disney Insider, 2001. *Alan Menken*. Disney.it.

Disney Insider, 1998. *Vladimir Tytla*. Disney.it.

Dyer, J. H. e al., 2009. *The Innovator's DNA*. Harvard Business Review.

Eakin, E., 2002. *The cities and their new elite*. Nytimes.com.

Finney, A., 2010. *Value chain restructuring in the global film industry*. Grenoble Ecole de Management.

Florida, R. e Tinagli, I., 2005. *L'Italia nell'era creativa*. Creativity Group Europe.

Florida, R. e Goodnight, J., 2005. *Managing for Creativity*. Harvard Business Review.

Florida, R., 2002. *The rise of the creative class*. Washingtonmonthly.com.

Fonda, D., 2006. *Who gains from a Pixar-Disney merger?* Time (time.com).

Galenson, D. W., 2009. *Old Masters and Young Geniuses: the two life cycles of human creativity*. Journal of Applied Economics. Vol. XII, No. 1, 1-9.

Gallo, C., 2010. *To unlock creativity, learn from Steve Jobs*. Businessweek.

Gallo, C., 2012. *The innovation secrets of Steve Jobs: insanely different principles for breakthrough success.* McGraw-Hill Professional

Gamm, S., 2012. *Disney's 'Brave' marketing strategy*. Forbes.

Giorello, G., 2010. *La formula della creatività: impazienza e niente abitudini*. Corriere.it.

Girdauskiene, L. e al., 2012. *Human Resource Management in a Creative Organization*. Kaunas University of Technology (Lituania). 2012 International Conference on Economics Marketing and Management IPEDR Vol.28. IACSIT Press, Singapore.

Goldstein, P., 2008. *Pixar's secret ingredient? Quality*. L.A. Times (latimes.com).

Grover, R., 2006. *Disney-Pixar: It's a Wrap*. Bloomberg (Businessweek.com).

Grover, R., 2006. *Will Steve Jobs Be Disney's Big Cheese?* Bloomberg (Businessweek.com).

Haley, J. M. e Sidky, M.H., 2007. *How ethical leadership made Disney Pixar into a sustainable learning organization*.

Haley, J. M. e Sidky, M.H., 2009. *Making Disney Pixar into a learning organization.*

Hanrahan, P. *What roles can realistic computer graphics play in the movies?* Stanford School of Engineering (Ask the Expert).

Hanson, R., 2006. *The myth of creativity.* Bloomberg (Businessweek.com).

Henne, M. et al., 1996. *The making of Toy Story*. IEEE Computer Society Washington, DC (USA).

Hesmondhalgh, D., 2007. *The cultural industries*. SAGE.

Holmberg, S. R. e Cummings, J. L., 2009. *Building successful strategic alliances*. Elsevier.

http://boxofficemojo.com/

Infante, I. e Brambilla, P. M., 2003. *Come nascono i cartoni animati*. Focus.it.

Iwerks, L., 2007. *The Pixar Story*. Documentario.

Kakutani, M., 2010. *How to cultivate eureka moments*. The New York Times (nytimes.com).

Kanter, R. M., 2009. *How to strike effective alliances and partnerships*. Harvard Business Review (HBR Blog Network).

Kelly, M. J. e al, 2002. *Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration.* R&D Management. Blackwell Publishers Ltd.

King, D. R. e al., 2003. *Complementary resources and the exploitation of technological innovations*. Journal of Management.

La Monica, P. R., 2006. *Disney buys Pixar*. CNNMoney.com.

Lamont, T., 2010. *John Maeda: Innovation is born when art meets science*. Guardian.

Lasseter, J., 1987. *Principles of traditional animation applied to 3D computer animation*. Pixar Animation Studios (California).

Lehrer, J., 2012. *Imagine: how creativity works*. Canongate Books.

Lehrer, J., 2010. *The secret of successful entrepreneurs.* Wired.com.

Lehrer, J., 2012. *Cultivating genius*. Wired.com.

Lehrer, J., 2012. *Groupthink*. The New Yorker.

Lehrer, J., 2011. *Steve Jobs: "Technology is not enough".* The New Yorker.

Lehrer, J., 2011. *Every child is a scientist*. Wired.com.

Lencioni, P., 2009. *How to spark innovation and creativity*. Businessweek.com.

Lohr, S., 1997. *Could Pixar make it without Disney?* The New York Times.

Lyman, R., 2001. *A digital dream factory in Silicon Valley; Pixar's new digs coddle animators, writers and tech heads*. The New York Times.

Lyons, M., 1998. *Toon Story: John Lasseter's Animated Life*. Animation World Magazine (awn.com).

Mannucci, P. V., 2011. *Creative process and creative team: the case of Pixar Animation*. Workshop in Film Industry Management.

Mayer, M. A., 2006. *Creativity loves constraints*. Bloomberg (Businessweek.com).

Meet the Media Guru, 2011. *La Pixar e l'arte dello Zootropio*. Metthemediaguru.org.

Miccoli, M., 1998. *Come funzionano I nuovi proiettori*. Repubblica.it.

Michelman, P., 2008. *Pixar and Collective Creativity*. Harvard Business Review (HBR Blog Network).

Miller, D. e Shamsie, J., 1996. *The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*. The Academy of Management Journal.

Monda, A., 2007. *Sketeboard e pastelli così lavorano gli inventori dei sogni*. Repubblica.it.

Morse, G., 2002. *Innovation, Inc.: a conversation with Ed Catmull*. Harvard Business Review.

Moss, S., 2009, *The entertainment industry: an introduction*. CAB international.

MPAA. *Theatrical Market Statistics* 2011. 2011.

MPAA. *Theatrical Market Statistics* 2010. 2010.

NASA, 2012. *Creating Pixar's La Luna*. Vol. 5, Issue 6 (nasa.gov).

Nayar, V., 2012. *Three Leadership Traits that Never Go Out of Style.* Harvard Business Review (HBR Blog Network).

Noll, A. M., 1967. *The digital computer as a creative medium*. IEEE Spectrum.

NPR books, 2012. *'Imagine' That: Fostering Creativity In The Workplace.*

Pezzotta, A., 2011. *Pixar: dentro l'arte digitale*. Corriere.it.

Pomerantz, D., 2012. *The problem with success: 'Brave' box office disappoints some analysts*. Forbes.

Price, D. A., 2008. *The Pixar Touch.* A. A. Knopf (New York).

Raffaelli, L., 2012. *Un italiano alla corte di Re Walt*. Repubblica.it.

Rao, H. e al., 2008. *Innovation lessons from Pixar: an interview with Oscar-winning director Brad Bird*. McKinseyQuarterly.

Rebecca, K., 2012. *Mark Andrews is up to the test for "Brave".* L.A.Times (latimes.com).

Repubblica, 2012.*"The Avangers" supera il miliardo di dollari nel mondo*. Repubblica.it.

Riccardi, K., 2012, *La scuola per stregoni e magia 3D. Vai a BigRock con Repubblica.it*. Repubblica.it.

Robertson, B., 1995. *Toy Story: A Triumph of Animation*. CGW Magazine.

Robinson, K., 2011. *Out of our Minds: learning to be creative*. Capstone Publishing Ltd (United Kingdom).

Root-Bernstein, R. e Root-Bernstein, M., 2001. *Sparks of Genius: The Thirteen Thinking Tools of the World's Most Creative People.* Houghton Mifflin Harcourt.

Root-Bernstein, R., 2011. *Art of Science learning*. Science Blogs (scienceblogs.com).

Ruby, S., 2007. *Pixar keeps its Crises Small, Says Founder Catmull*. Stanford Graduate School of Business.

Salter, C., 2008. *Marissa Mayer's 9 principles of innovation.* FastCompany.com.

Schilling, M. A., 2009. *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill.

Scott, A. J., 2002. *A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures.* Regional studies association. Vol. 36.9, pp. 957-975.

Smith, A. R, 2006. *The pursuit of a computer-animated movie*. Stanford School of Engineering.

Snider, B. *The Toy Story story*. Wired.com.

Stanton, A., 2012. *The clues to a great story*. TED Conferences.

Stein, A. e Evans, B.B., 2009, *An introduction to the entertainment industry*. Peter Lang.

Suddath, C., 2012. *Why Pixar Employees wear kilts on Fridays*. Bloomberg-Businessweek (businessweek.com).

Sudhindra, N. J. S., 2012. *Marvel's superhero licensing*. WIPO Magazine (wipo.int).

Taylor, W. C. e LaBarre, P., 2006. *How Pixar adds a new school of thought to Disney*. The New York Times.

Teece, D. J. e al., 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal.

The New York Times, 1966. *Walt Disney, 65, Dies on Coast; Founded an Empire on a Mouse*. Speciale: On this Day.

The Walt Disney Company, 2006. *Disney to acquire Pixar*. Thewaltdisneycompany.com.

The Walt Disney Company, 2004. *Disney and Pixar end talks*. Thewaltdisneycompany.com.

Thomas, F., 1984. *Can classic Disney animation be duplicated on the computer?* Computer Pictures.

Thomas, F. e Johnston, O., 1981. *The Illusion of Life: Disney Animation*. Walt Disney Productions (New York).

Tremolada, L. e Biolchini, S., 2011. *La formula della Pixar. John Lasseter spiega i segreti dell'industria dei sogni.* Il Sole 24 Ore.

UNCTAD (ONU). *Creative economy report 2008*. 2008.

Valdani, E. e Guenzi, P., 1998. *Il marketing dei parchi tematici: un modello di gestione per le imprese dell'entertainment.*

Weinstein, M., 1998. *Profit-sharing contracts in Hollywood: evolution and analysis*. Journal of legal studies.

Wood, M. J., 2007. *Creating the Pixar Phenomenon.* MovieMaker Magazine (moviemaker.com)