



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**LA GESTIONE DEL PROCESSO CREATIVO
NELL'INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA:
IL CASO PIXAR**

RELATORE :

Prof. Luca PIROLO

CANDIDATO:

Eleonora ANTONIAZZI,
Matricola 191891

ANNO ACCADEMICO 2016 / 2017

Indice

Introduzione	3
1. L'industria cinematografica	4
1.1 Il cinema e l'industria dell'intrattenimento.....	4
1.2 La catena del valore cinematografica: produzione, distribuzione e esercizio	6
1.3 L'industria cinematografica secondo il modello delle cinque forze competitive di Porter.....	9
1.4 Il cinema d'animazione.....	15
1.4.1 La catena del valore del cinema d'animazione	16
2. La gestione del processo creativo	18
2.1 Le industrie creative e la creatività	18
2.2 Il genio collettivo	21
2.2.1 Collaborazione.....	21
2.2.2 Comunicazione interna.....	23
2.2.3 Apprendimento guidato dalla scoperta.....	24
2.2.4 Processo decisionale integrativo	25
2.3 La leadership dell'innovazione	26
2.3.1 Creare la volontà di innovare: scopo, valori condivisi e linea di condotta comune.....	27
2.3.2 Creare la capacità di innovare: attrito, agilità e risoluzione creativi	30
3. Il caso Pixar	33
3.1 Una storia di successi.....	33
3.2 La cultura creativa alla Pixar	35
3.2.1 Gli spazi di lavoro	37
3.2.2 La leadership creativa.....	38
3.2.3 Dailies e Postmortems	39
3.2.4 Brain Trust.....	40
3.2.5 Pixar University.....	40
Conclusioni	42
Bibliografia e sitografia.....	43

Introduzione

Il documento approfondisce il tema della gestione della creatività in ambito aziendale. Il settore d'interesse è quello dell'industria cinematografica, con particolare riferimento al cinema d'animazione.

Il primo capitolo è un'analisi dell'industria del cinema. Si illustrano la catena del valore cinematografica nelle tre attività che la compongono: la produzione, la distribuzione e l'esercizio, e l'ambiente competitivo di un'impresa di produzione cinematografica, attraverso il modello delle cinque forze competitive di Porter. Inoltre, si introduce il cinema d'animazione e si analizza la catena del valore di un film animato in computer grafica.

Il secondo capitolo affronta il tema della gestione della creatività e dell'innovazione. Si introducono le industrie creative, ovvero quelle che si occupano della realizzazione di prodotti creativi e originali, a cui l'industria del cinema appartiene, e si definiscono i concetti di creatività e di innovazione. Si mostra come un'organizzazione può incentivare il potenziale creativo attraverso un ambiente stimolante, e come può supportare il processo creativo e innovativo. Infine, si indaga il ruolo del leader nell'innovazione.

Il terzo capitolo è dedicato al caso della Pixar, casa di produzione cinematografica statunitense, che realizza film d'animazione in computer grafica. Dopo un rapido cenno alla storia aziendale, si approfondiscono le caratteristiche organizzative che rendono la Pixar una delle aziende più creative al mondo, ripercorrendo i temi introdotti nel secondo capitolo: l'ambiente e la cultura creativi e la leadership.

Capitolo 1

L'industria cinematografica

1.1 Il cinema e l'industria dell'intrattenimento

“L'intrattenimento è qualcosa che riesce a coinvolgere e catturare un pubblico attraverso una stimolazione sensoriale, che può evocare una reazione emotiva nel pubblico”. Così Stuart Moss definisce l'intrattenimento nel suo libro *The Entertainment Industry: an Introduction*¹. L'intrattenimento è quindi un'attività o un evento che ha lo scopo di catturare l'interesse di un pubblico e di divertire. L'insieme delle imprese che offrono prodotti con lo scopo primario di coinvolgere e affascinare un pubblico, costituisce l'industria dell'intrattenimento. È un'industria che include 18 diversi settori, tra cui: teatro e varietà, musica, cinema e film, media audiovisivi, media cartacei, internet, giochi, sport, bar, pub e club, intrattenimento culturale e educativo. E il numero di settori dell'industria dell'intrattenimento è destinato ad aumentare negli anni a venire, per assecondare i cambiamenti dei gusti dei consumatori.

I settori dell'intrattenimento possono quindi essere ricondotti a tre categorie: gli eventi (concerti, gare sportive), i luoghi di ritrovo e le attrazioni (musei, parchi tematici, club) e i media (DVD, CD, libri). Ed è la categoria dei media che comprende la maggior parte dei settori di cui si compone l'industria dell'intrattenimento, tra cui il settore che interesserà questa trattazione, ovvero *Cinema e Film*.

Il settore Cinema e Film è rappresentato dall'insieme delle imprese che si occupano di produzione, distribuzione e proiezione di film sul grande schermo. Il cinema, “dal vero” e d'animazione, costituisce un segmento molto rilevante dell'industria dell'intrattenimento. Il botteghino mondiale di tutti i film prodotti e distribuiti nel 2016 ha incassato 38.6 miliardi di dollari, +1% rispetto al

¹ Moss S., 2009, *The Entertainment Industry: an Introduction*

2015². In Nord America, il cui mercato continua ad essere il più rilevante al mondo, gli incassi hanno raggiunto 11.4 miliardi di dollari, +2% rispetto all'anno precedente, con 1.32 miliardi di biglietti venduti. Più del 70% della popolazione del Nord America è andata al cinema almeno una volta nel 2016, mentre i frequentatori assidui dei cinema (quelli che vanno al cinema almeno una volta al mese) contano quasi il 50% dei biglietti venduti negli Stati Uniti e in Canada. Il cinema costituisce l'opzione più accessibile del settore dell'intrattenimento, con un costo medio per famiglia (di 4 componenti) inferiore ai 35 dollari. È un settore che continua ad attrarre più spettatori dei parchi tematici o delle competizioni sportive, con 410 milioni di biglietti venduti per l'ingresso ai parchi e 134 milioni per gli sport nel 2016.

Gli incassi al botteghino sono un importante indicatore, ma non l'unico, del successo finanziario di un film, che è determinato anche dai diritti di distribuzione e dal merchandising. Nel 2016 nei cinema degli Stati Uniti e del Canada sono stati distribuiti più di 700 film, al primo posto della top 10 per incassi al botteghino compare "Alla ricerca di Dory", un film d'animazione prodotto dalla Pixar e distribuito dalla Walt Disney Pictures. Gli altri posti in classifica sono occupati soprattutto da film d'animazione.

Top 10 Films by USA/Canada Box Office Earned in 2016

Rank	Title	Distributor	Box Office (USD MM)
1	Finding Dory	Disney	\$486.3
2	Rogue One: A Star Wars Story*	Disney	\$408.2
3	Captain America: Civil War	Disney	\$408.1
4	The Secret Life Of Pets	Universal	\$368.4
5	The Jungle Book	Disney	\$364.0
6	Deadpool	20 th Century Fox	\$363.1

² Motion Picture Association of America, *Theatrical Market Statistics 2016*. La MPAA conduce ogni anno analisi e statistiche sul settore cinematografico, sia a livello globale sia con riferimento al mercato del Nord America (Stati Uniti e Canada).

7	Zootopia	Disney	\$341.3
8	Batman V Superman: Dawn Of Justice	Warner Bros.	\$330.4
9	Suicide Squad	Warner Bros.	\$325.1
10	Star Wars: The Force Awakens**	Disney	\$284.7

* Film still in theaters in 2017; total reflects box office earned from January 1 to December 31, 2016

** Film released in theaters in 2015; total reflects box office earned from January 1 to December 31, 2016

Fonte: MPAA, *Theatrical Market Statistics 2016*

1.2 La catena del valore cinematografica: produzione, distribuzione e esercizio

Produrre un film è un'impresa non facile e molto rischiosa, infatti l'investimento richiesto, in termini di tempo e denaro, è notevole e prevedere gli incassi impossibile. Finanziare la produzione, realizzare il prodotto cinematografico e assicurarsi un successo al botteghino rappresentano passaggi importanti dell'articolato processo di realizzazione di un film. Si applicherà ora il modello della *catena del valore* per rappresentare il processo di produzione e distribuzione di un film nell'industria cinematografica. Il termine "catena del valore" è stato introdotto da Michael Porter nel suo libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). La catena del valore scompone l'impresa nell'insieme di attività e sotto-attività che pone in essere e attraverso cui crea valore per il mercato³. Le attività sono distinte in due categorie, attività primarie e attività di supporto. Le attività di supporto, pur non incidendo nella produzione né nella vendita del prodotto, contribuiscono indirettamente alla creazione del suo valore. Sono normalmente considerate attività primarie la logistica in entrata, le attività produttive, la logista in uscita, il marketing e le vendite e i servizi al cliente, rientrano invece normalmente tra le attività di supporto l'approvvigionamento, lo sviluppo della tecnologia, la gestione delle risorse umane e le attività infrastrutturali. La catena del valore va

³ Fontana F., Caroli M., 2013, *Economia e gestione delle imprese*, cap. 3, pp. 76-79

considerata anche in relazione alle catene del valore delle altre imprese collegate a monte o a valle. La catena del valore di un'impresa si inserisce infatti in una filiera che comprende le catene dei suoi fornitori a monte e quelle dei suoi clienti a valle. Il modello del *sistema del valore*, elaborato da Porter, rappresenta proprio le singole catene del valore appartenenti alle imprese che partecipano alla realizzazione di un unico prodotto finale. Ogni impresa compete nella propria industria specializzandosi in un numero limitato di attività che creano valore, con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo.

Analizzare la catena del valore tipica di una impresa dell'industria cinematografica consente quindi di comprendere come l'impresa crea valore per il mercato e come raggiunge una posizione di vantaggio competitivo. Il modello necessita tuttavia di un adattamento per poter essere applicato all'industria cinematografica. La filiera cinematografica è difatti composta da tre attività: la produzione, la distribuzione e l'esercizio.

- La **produzione** si occupa della realizzazione dell'opera cinematografica procurando i mezzi finanziari e coordinando l'impiego dei mezzi tecnici e dei contributi artistici;
- La **distribuzione** si occupa della collocazione dell'opera nelle sale cinematografiche;
- L'**esercizio** chiude la filiera produttiva presentando l'opera al pubblico attraverso la proiezione nelle sale cinematografiche⁴.

La fase della **produzione** è articolata in tre sotto-fasi: la pre-produzione, la lavorazione e la post-produzione.

In fase di **pre-produzione** il produttore acquista i diritti o commissiona il soggetto, la sceneggiatura, le musiche, sceglie il regista, il personale tecnico e artistico, acquisisce i mezzi finanziari e tecnici e programma le riprese. Il produttore sostiene elevati costi iniziali ed è esposto ad un alto rischio, legato alla possibilità che la produzione venga interrotta a causa di una sottovalutazione degli investimenti necessari nonché alle relazioni incerte tra gli addetti ai lavori.

⁴ Si veda *Enciclopedia del Cinema Treccani* alla voce "Impresa Cinematografica"

Conclusa la pre-produzione si apre la fase della produzione in senso stretto, ovvero la **lavorazione**. In fase di lavorazione avvengono le riprese del film. Si tratta della fase più difficile da gestire ed anche più costosa, prevede infatti il complicato coordinamento delle risorse creative e tecniche e la loro remunerazione. I costi associati alla lavorazione comprendono i costi delle risorse creative (come regista e attori), del personale tecnico (come cameraman e elettricisti), del personale manageriale, nonché delle attrezzature.

Dopo le riprese, il film entra in **post-produzione**. Si procede al montaggio delle scene girate, alla color correction e all'aggiunta di effetti sonori, musiche ed effetti speciali. La post-produzione si conclude con la realizzazione del *master*, ovvero la prima copia originale del film, destinata alla distribuzione.

Con riferimento alla produzione, è necessario distinguere tra grandi case di produzione cinematografica, e produttori di film indipendenti, gli *indie*, realizzati senza l'intervento dei grandi studi di produzione. I film indipendenti possono essere autoprodotti dal regista o coprodotti da privati e richiedono costi non elevati, in quanto produzioni non destinate a diventare necessariamente blockbuster. Le produzioni dei grandi studi cinematografici hanno invece a disposizione budget molto elevati.

La seconda fase della filiera cinematografica consiste nella **distribuzione** del film nelle sale. Il distributore provvede alla consegna delle copie del film ai cinema, stipula i contratti di proiezione cinematografica con gli esercenti dei cinema, si occupa dell'attività di marketing e ritira le pellicole, una volta terminato il periodo di proiezione. Distribuire un film implica quindi anche il promuoverlo: il distributore si occuperà delle campagne promozionali che anticipano l'uscita del film nelle sale e del merchandising.

Anche con riferimento alla distribuzione si distingue tra grandi case di distribuzione e distributori minori. Le grandi case di distribuzione tendono a produrre e distribuire i propri film, ma talvolta si occupano anche della distribuzione di film indipendenti.

I maggiori studi di produzione cinematografica si occupano internamente della produzione e della distribuzione in sala dei film, controllano quindi tutte le fasi

della filiera. L'elevata integrazione verticale è orientata dalla volontà di assicurarsi il controllo delle attività produttive che più direttamente partecipano alla creazione di valore. La filiera può però configurarsi anche come un sistema di attività svolte da imprese diverse e specializzate, che collaborano per realizzare il prodotto cinematografico. E questo sistema del valore si avvicina di più alla filiera tipica della realizzazione di film indipendenti.

L'**esercizio** cinematografico chiude la filiera del cinema con la presentazione al pubblico del film. Consiste perciò in proiezioni destinate al pubblico di una copia del film. L'esercente, ovvero il gestore del cinema, si occupa della programmazione del film, decide per quanto tempo tenerlo in sala e su quanti schermi proiettarlo. L'offerta al cinema comprende inoltre una serie di servizi aggiuntivi, come la vendita di snack e bibite. L'esercente può anche affittare le sale per eventi privati, come congressi.

Molte grandi case di distribuzione controllano anche la fase dell'esercizio cinematografico. La proprietà di sale cinematografiche consente di avere un mercato di sbocco sicuro e di organizzare al meglio le strategie distributive dei film in uscita. Ad ogni modo, la maggior parte degli esercenti è indipendente dalle grandi società di distribuzione.

È importante sottolineare che oggi la terza fase della filiera cinematografica non coincide più solo con l'esercizio. Le sale cinematografiche continuano a costituire il mercato di sbocco primario per le opere cinematografiche, a queste si affiancano però altri mercati di sbocco, quali la televisione (sia *free tv* che *pay tv*), l'*home video* (sia nella sua componente di noleggio, detta *rental*, che in quella di vendita, detta *sell*) e i nuovi media (come la *mobile tv* e la *web tv*). Si tratta di mercati di sbocco capaci di assicurare incassi anche maggiori rispetto alle sale cinematografiche.

1.3 L'industria cinematografica secondo il modello delle cinque forze competitive di Porter

Si procede ora ad un'approfondita analisi dell'ambiente competitivo di un'impresa tipica dell'industria cinematografica. Per *ambiente competitivo* si

intende l'insieme degli attori con i quali l'impresa interagisce. Le interazioni possono essere competitive in senso stretto, quando gli attori coinvolti sono in posizione conflittuale, oppure cooperative, quando gli attori collaborano per realizzare obiettivi comuni. L'ambiente competitivo, quindi, non è solo l'ambiente dove l'impresa compete, ma quello dove operano gli attori e si manifestano le forze che interagiscono con l'attività dell'impresa.

Nell'analisi dell'ambiente competitivo di un'impresa che compete nell'industria cinematografica, si applicherà il modello delle *cinque forze competitive*, proposto da Michael Porter. Secondo tale modello hanno rilievo le seguenti forze competitive:

1. l'intensità della concorrenza nel settore;
2. la minaccia di nuovi entranti;
3. la competizione indiretta esercitata da beni o servizi sostitutivi;
4. il potere contrattuale dei fornitori;
5. il potere contrattuale dei clienti⁵.

Nell'applicazione del modello delle cinque forze competitive al settore cinematografico bisogna tener presente che gli attori coinvolti sono numerosi e che i confini del settore risultano difficilmente definibili⁶.

L'analisi avrà come riferimento le imprese di produzione cinematografica e la situazione dell'industria del cinema nel 2016.

L'intensità della concorrenza diretta è determinata innanzitutto dalla numerosità delle imprese nel settore, ovvero dal *grado di concentrazione*. Si distingue tra concentrazione assoluta e relativa. La *concentrazione assoluta* individua il numero di imprese che, nel loro insieme e a partire dalle più grandi, detengono una certa quota dell'intero mercato. La *concentrazione relativa*, invece, considera la distribuzione delle quote di mercato delle diverse imprese rispetto al valore medio.

⁵ Fontana F., Caroli M., 2013, *Economia e gestione delle imprese*, cap. 1, pp.17-28

⁶ L'analisi segue MarketLine, 2017, *MarketLine Industry Profile, Movies & Entertainment in North America*

Con riferimento alla concentrazione assoluta, il numero complessivo di imprese di produzione cinematografica ammonta a 1160⁷, di cui solo le prime nove detengono una quota di mercato superiore all'1%. La concentrazione assoluta risulta molto alta, infatti le prime sei imprese detengono complessivamente l'84% della quota di mercato. La concentrazione assoluta non è però da sola sufficiente per comprendere l'intensità della concorrenza nel settore. Occorre infatti considerare anche la concentrazione relativa. Un indicatore del grado di concentrazione relativa del settore è l'indice Hirschman-Herfindal⁸. Quanto minore è il valore dell'indice (che è compreso tra 0 e 10.000), tanto più le quote di mercato sono frazionate tra un numero elevato di imprese di dimensioni analoghe. Nel caso dell'industria cinematografica il valore dell'indice è circa 1460, non così alto da affermare che la competizione nel settore è relativamente forte.

L'intensità della competizione è determinata anche dalla *struttura dei costi* tipica delle imprese nel settore. Maggiore è l'incidenza dei costi fissi sui costi totali, maggiore è l'intensità di concorrenza. Le imprese che sostengono elevati costi fissi, infatti, cercheranno di evitare una riduzione della propria quota di domanda, poiché una riduzione anche limitata della quantità prodotta e venduta al di sotto del punto di equilibrio economico⁹ determina una perdita rilevante.

Le grandi case di produzione tipicamente producono film che richiedono alti budget, di cui i costi fissi rappresentano la parte più consistente, costi fissi che sono talvolta non recuperabili (i cosiddetti *sunk costs*). L'elevata incidenza dei costi fissi di produzione contribuisce perciò ad aumentare l'intensità della concorrenza. D'altra parte, il sistema di produzione dei film indipendenti riduce i costi fissi di struttura, le imprese di produzione indipendenti, quindi, sosterranno meglio riduzioni della produzione.

Altra determinante dell'intensità della competizione sono le *barriere all'uscita*, ovvero gli ostacoli che rallentano o addirittura impediscono l'uscita dal settore

⁷ Studios Market Share 2016, Box Office Mojo

⁸ L'indice Hirschman-Herfindal è ottenuto dalla somma del quadrato delle quote di mercato delle imprese nel settore.

⁹ Il *break even point* (punto di equilibrio economico) identifica la quantità che bisogna produrre e vendere per coprire i costi dato un certo prezzo di vendita.

alle imprese che intendono abbandonarlo. Più sono alte le barriere all'uscita, maggiore è l'intensità della concorrenza. Uno dei fattori che genera barriere all'uscita è proprio rappresentato dai sunk costs. Mentre le grandi case di produzione sostengono elevatissimi costi non recuperabili, le case di produzione minori affrontano costi più bassi. Per quest'ultime sarà perciò più facile uscire dal settore. L'uscita dal settore è scoraggiata anche da ostacoli di natura istituzionale e da barriere emotive (l'uscita è in questo caso osteggiata dai manager che vedrebbero ridotto il proprio ruolo aziendale).

Bisogna tener presente poi che le grandi case di produzione spesso competono anche in altri settori (dalla musica alla televisione), la diversa natura dei business tende a ridurre la competitività interna.

Complessivamente, si può affermare che la concorrenza interna nel settore cinematografico non è particolarmente intensa.

La **minaccia di nuovi entranti** consiste nella possibilità che nuove imprese, attratte dagli alti profitti del settore, decidano di entrarvi, riducendo così le quote di mercato delle imprese già nel settore. L'ingresso di nuove imprese nel settore può essere scoraggiato dalla presenza di *barriere all'entrata*, che possono essere di natura istituzionale, strutturale o strategica.

Nel settore del cinema barriere di natura strutturale e strategica rendono difficile l'entrata di potenziali concorrenti. Il prestigio e la reputazione di un'impresa già nel settore consentono all'*incumbent* di accedere più facilmente ai canali distributivi, di esercitare un alto potere contrattuale nei confronti degli attori dello star system e di assicurarsi il successo tra il pubblico (barriere strategiche). Un'impresa incumbent si avvantaggerà inoltre di economie di scala e di scopo, ovvero risparmi di costo derivanti dall'utilizzo condiviso di risorse tangibili e intangibili per la produzione di più prodotti (barriere strutturali). Per i nuovi potenziali entranti si tratta di forti ostacoli all'ingresso nel settore. Ad ogni modo, per i piccoli produttori è possibile entrare nel settore con un'offerta cinematografica di nicchia. Questa possibilità è incoraggiata dall'opportunità di acquistare visibilità con la partecipazione a festival del

cinema indipendenti, partecipazione che può aumentare le probabilità di accesso ai canali di distribuzione.

La minaccia di nuovi potenziali entranti non è, nel complesso, particolarmente forte.

La **concorrenza indiretta dei prodotti sostitutivi** rappresenta la minaccia per le imprese nel settore di veder ridotti i propri profitti, esercitata da beni o servizi che, pur avendo caratteristiche merceologiche diverse, soddisfano lo stesso bisogno e quindi sono percepiti dai consumatori (i frequentatori dei cinema) come valide alternative. Due prodotti sono sostitutivi quando la loro *elasticità incrociata*¹⁰ è positiva ed elevata: all'aumentare del prezzo di uno, aumenta la domanda dell'altro.

Per valutare l'intensità della concorrenza dei prodotti sostitutivi nell'industria cinematografica, è necessario prima definire a quale categoria di beni appartiene il prodotto cinematografico. Questo è riconducibile sia alla categoria dei beni culturali che ai prodotti dell'intrattenimento. Infatti, sono beni culturali le cose immobili e mobili che presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà¹¹. Il film può indubbiamente essere definito un bene culturale, in quanto prodotto unico, che presenta un valore artistico. D'altronde il film presenta affinità anche con i prodotti riconducibili all'industria dell'intrattenimento. Bisogna ora chiedersi se un aumento nel prezzo del biglietto d'entrata ad un museo oppure nel prezzo di un libro o di un CD (quindi di beni culturali) comporta un aumento negli incassi del cinema. La risposta negativa appare pacifica se si considera il differente bisogno che porta ad andare al cinema o ad acquistare un libro oppure un CD.

La sostituibilità con i prodotti dell'intrattenimento è sicuramente più alta. L'acquisto o il noleggio di film in DVD o in Blu-ray (*home video*) risponde alla

¹⁰ L'elasticità incrociata misura la variazione percentuale della quantità domandata di un prodotto Y rispetto alla variazione percentuale del prezzo di un prodotto X.

¹¹ Art. 2, comma 2, Codice dei beni culturali e del paesaggio

stessa necessità di vedere il film, visione del film che è ripetuta nel caso di acquisto o occasionale nel caso di noleggio del DVD. Ad ogni modo, i vincoli normativi che impediscono la distribuzione contemporanea in sala e in home video comportano un atteggiamento diverso del consumatore che si appresta a scegliere tra la visione del film al cinema o in home video. La visione di film in televisione (*pay tv* o *free tv*) rappresenta un'altra possibile alternativa per il consumatore. Come i film in home video, però, i film sono prima distribuiti sui circuiti cinematografici e solo dopo sui circuiti televisivi. Ad oggi tuttavia sono prodotti anche film destinati al mercato televisivo. Costituisce inoltre un'alternativa al cinema la visione di film su internet. I consumatori possono vedere illegalmente film che sono appena usciti nelle sale, sebbene la qualità video sia notevolmente più bassa. L'offerta legale su internet, d'altra parte, sembra una strada difficile da intraprendere, in un tempo in cui si spende sempre meno per l'intrattenimento.

Un'impresa cinematografica dovrà quindi preoccuparsi anche della concorrenza indiretta di imprese che operano in settori diversi ma con i quali il cinema presenta forti affinità. La forza competitiva esercitata dai prodotti sostitutivi è forte.

Per comprendere la situazione competitiva di un settore occorre, infine, valutare il **potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti**. Fornitori e acquirenti esercitano una forza competitiva verticale sulle imprese del settore. L'intensità della pressione competitiva è determinata dal *potere contrattuale relativo*, ovvero dalla capacità di una delle parti di rinunciare alla transazione, capacità che deriva dal rilievo che la transazione ha per l'impresa. Tanto più una parte è in grado di fare a meno della transazione, quanto più è in grado di imporre le proprie condizioni nella transazione. Per essere efficace, la minaccia di rinunciare alla transazione deve essere credibile.

Un'impresa di produzione cinematografica ha nei confronti dei suoi fornitori e dei suoi clienti un potere contrattuale tanto maggiore quanto maggiore è la sua quota di mercato. I grandi studi cinematografici, anche per il prestigio di cui godono, avranno quindi un potere contrattuale relativo maggiore rispetto alle piccole case di produzione. Il potere contrattuale è determinato anche dal

numero di fornitori e acquirenti a cui l'impresa cinematografica può rivolgersi. I clienti di uno studio cinematografico sono numerosi: cinema, società televisive e di noleggio. Il potere dell'impresa cinematografica di imporre le proprie condizioni nella negoziazione è perciò alto.

Nell'industria cinematografica competono imprese che hanno attuato una strategia di integrazione verticale e controllano tutta la catena del valore. Si tratta dei già citati maggiori studi di produzione o *major*, anche detti Big Six: Paramount, Warner Bros., Walt Disney, Sony Columbia, Universal e 20th Century Fox. La strategia di integrazione verticale ha permesso ai grandi studios di godere di un potere contrattuale molto alto.

Nel complesso, il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti delle imprese cinematografiche rappresenta una minaccia debole.

1.4 Il cinema d'animazione

Il cinema d'animazione costituisce, con il cinema "dal vero", il settore Cinema e Film. Si approfondiranno i caratteri peculiari di questo particolare tipo di cinema, che segue sue regole compositive e suoi canoni estetici.

Innanzitutto è bene precisare che il cinema d'animazione non è un "genere" cinematografico, se per genere si intende un particolare prodotto del cinema che si richiama a determinate regole compositive; ma è più propriamente un mezzo espressivo che si differenzia dal cinema "dal vero" sia per quanto riguarda la tecnica sia per quanto riguarda i principi estetici su cui il linguaggio dell'animazione è costruito. È possibile definire il cinema d'animazione come quel particolare mezzo espressivo che si ottiene con la successione, nel tempo, di immagini statiche realizzate isolatamente, il cui movimento nasce al momento della proiezione, e non come riproduzione di un movimento filmato dalla cinepresa, come avviene nel cinema "dal vero"¹². In altre parole, ciò che lo spettatore vede sullo schermo cinematografico non è altro che una serie di immagini statiche proiettate in una così rapida successione da fornire

¹² Rondolino G., 2003, *Storia del cinema d'animazione. Dalla lanterna magica a Walt Disney, da Tex Avery a Steven Spielberg*, p. 5

l'illusione del movimento, illusione dovuta ad un fenomeno fisico definito *persistenza visiva*¹³.

Le possibilità espressive dell'animazione sono condizionate dalle differenti tecniche impiegate, che vanno dal disegno animato agli oggetti animati, dal disegno diretto sulla pellicola alla computer animation. Il *disegno animato* si ottiene disegnando volta per volta le singole immagini che sono poi riprese e fissate sulla pellicola. La tecnica degli *oggetti animati*, nota anche come *stop motion*, consiste nel riprendere dei modellini tridimensionali in diverse posizioni. Il *disegno diretto sulla pellicola* prevede che l'artista disegni personaggi e oggetti direttamente sulla pellicola cinematografica. Con la *computer grafica*, i personaggi e gli sfondi vengono creati al computer e da questo sono animati grazie a speciali programmi che simulano il movimento¹⁴.

1.4.1 La catena del valore del cinema d'animazione

Approfondite le caratteristiche peculiari del cinema d'animazione, merita di essere descritta la catena del valore tipica della realizzazione di un lungometraggio animato in computer grafica¹⁵.

Trovata l'idea e un possibile sviluppo della storia, il primo passaggio è la creazione del *color script*, che traduce l'idea del film in immagini, attraverso il tratto, il colore e la luce. In seguito si passa allo *storyboard*, si rappresentano graficamente, sotto forma di sequenze disegnate in ordine cronologico, le inquadrature. Dopo questo passaggio si procede con l'*editing*, ovvero il montaggio di una scena. Gli attori registrano quindi le voci dei personaggi e alle scene montate si applicano il doppiaggio e gli effetti sonori. Il passaggio successivo è il *layout*, ossia il procedimento di posizionamento delle camere

¹³ L'occhio umano ha la capacità di trattenere sulla retina un'immagine per una frazione di secondo anche dopo che essa è sparita dal campo visivo, in quella stessa frazione di secondo un'immagine può essere sostituita da un'altra lievemente diversa, fornendo al cervello l'illusione del movimento.

¹⁴ Rondolino G., 2003, *Storia del cinema d'animazione. Dalla lanterna magica a Walt Disney, da Tex Avery a Steven Spielberg*, p. 6-8

¹⁵ La trattazione segue Grandi P., 2014, *Pixar Story. Passione per il futuro tra arte e tecnologia*, cap. 5, pp. 117-121

virtuali che serve a definire le inquadrature definitive. A questo punto il lavoro passa al reparto artistico, che procede alla *modellazione* degli ambienti, degli oggetti e dei personaggi. Il lavoro di modellazione digitale è preceduto dalla realizzazione di modellini tridimensionali, utili per osservare i personaggi in tutte le loro angolazioni e prospettive. I modellini vengono poi ricreati al computer partendo da forme poligonali che si trasformeranno nei personaggi definitivi. Segue la fase di *texturing*, in cui si decidono le ombreggiature e l'aspetto delle superfici. Poi si procede al *rigging*, che crea la vera ossatura al personaggio, dove si muoverà e animerà. È a questo punto che intervengono gli animatori, che danno vita al movimento dei personaggi. Gli animatori si occupano anche di definire le fonti luminose per creare la migliore atmosfera. Si arriva così all'ultimo passaggio, il *rendering*, in cui tutti gli elementi di una singola scena si uniscono, dai modelli 3D ai movimenti, dai suoni alle musiche, dalle superfici alle luci, per costruire l'intero film.

Capitolo 2

La gestione del processo creativo

2.1 Le industrie creative e la creatività

Le industrie creative sono quelle industrie che si basano sulla creatività, l'abilità e il talento individuali e che hanno il potenziale di creare ricchezza e posti di lavoro attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento della proprietà intellettuale¹⁶. Le industrie creative possono essere definite come l'insieme di individui, aziende e attività che si occupano della realizzazione di prodotti creativi originali. Il cinema, così come molti altri settori dell'industria dell'intrattenimento, rientra tra le industrie creative. Secondo la definizione dell'UNESCO rientrano nella categoria delle industrie creative l'artigianato, il design, l'editoria, la musica e il cinema (UNESCO 2008).

La creatività si riferisce all'abilità inventiva, all'originalità, alla fantasia. Per far emergere la creatività non sono necessarie solo le abilità personali e le conoscenze tecniche, ma anche un contesto sociale che la incoraggi. Il processo creativo, quindi, unisce abilità, conoscenze, talento e un ambiente che stimoli la creatività.

La creatività consiste nella capacità di generare idee nuove e originali. Il processo creativo costituisce il presupposto per l'innovazione, che trasforma l'idea creativa in qualcosa di nuovo e di utile. Può trattarsi di un nuovo prodotto o servizio, di una nuova strategia, di una nuova struttura organizzativa o di una nuova tecnologia. In qualunque forma si presenti, l'innovazione tende ad essere considerata un evento fortuito, un'illuminazione improvvisa, il colpo di genio di un'unica persona "creativa". E può esserlo, sia chiaro. In pressoché tutti i casi, però, l'innovazione è un "gioco di squadra"¹⁷. È il frutto di un'eterogeneità di punti di vista, di un incontro/scontro tra idee e opzioni diverse. Necessita inoltre

¹⁶ Department for Culture, Media and Sport, 1998, *"The Creative Industries Mapping Document"*

¹⁷ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 1, p. 17

di una notevole pazienza e di un grande coraggio, fondamentali per sperimentare e mantenere aperte le diverse possibilità.

Ed è ciò che accade nell'industria cinematografica. I film non nascono dall'idea di una singola mente geniale, né sono il frutto di un'ispirazione improvvisa, piuttosto sono il prodotto dell'attività delle tantissime persone che prendono parte alla produzione del film, di anni di lavoro e di elevati investimenti.

Vediamo ora cosa dovrebbe fare un'impresa per stimolare il potenziale creativo delle persone che vi lavorano. Per prima cosa, un'impresa deve definire cosa significa "creatività" nel *proprio* contesto organizzativo¹⁸. La creazione di idee deve essere finalizzata a produrre vantaggi per l'organizzazione e per i consumatori, ciò è possibile solo attraverso una chiara e condivisa definizione di cosa significa creatività e di come questa può essere impiegata per differenziare l'organizzazione dai concorrenti. Altrimenti si rischia di sprecare tempo, energia e denaro.

In un'impresa, il pensiero creativo deve trovare un equilibrio tra arte e business. Una nuova idea, per quanto originale, potrebbe non rispondere alle esigenze dei consumatori e quindi rivelarsi non profittevole per l'impresa. È necessario infatti che l'idea soddisfi i bisogni e i gusti dei consumatori. La tensione tra arte e business non deve limitare la libera condivisione delle idee, al contrario dovrebbe stimolare le persone che lavorano nell'impresa a proporre idee creative che incontrino le esigenze e i gusti dei consumatori, che quindi, potenzialmente, possono avere successo.

Un'impresa che si pone come obiettivo la sola innovazione senza sviluppare la creatività organizzativa, avrà poche probabilità di successo. La creatività è infatti il punto di partenza per l'innovazione, ovvero la prima è condizione necessaria ma non sufficiente per la seconda. È necessario quindi stimolare la creatività all'interno dell'ambiente organizzativo. Premesso che la creatività dipende dalle persone giuste e dal contesto giusto, Teresa Amabile,

¹⁸ Carucci R., 2016, *Five Ways Leaders Unleash The Most Creative Results From Their People*

professoressa alla Harvard Business School, individua tre ingredienti chiave per favorire la creatività all'interno delle organizzazioni:

- Persone brillanti che pensano in modo differente. Un'impresa deve dotarsi di persone dotate di una profonda conoscenza del settore e di un'intelligenza brillante, persone che non si limitino ad usare ripetitivamente le conoscenze già acquisite, ma ne ricerchino continuamente di nuove.
- Impegno appassionato. Le persone sono più creative e motivate quando amano ciò che fanno. La motivazione risiede nel piacere di fare il proprio lavoro, nell'intraprendere nuove esperienze stimolanti, nel senso di autorealizzazione (ricompense intrinseche), piuttosto che nei riconoscimenti di natura economica (ricompense estrinseche).
- Atmosfera creativa. Un ambiente è stimolante se permette di seguire le proprie passioni, propone obiettivi sfidanti, offre il tempo e le risorse necessari per realizzare i propri sogni.

Il talento ha indubbiamente un ruolo chiave, ma la più grande sfida dell'innovazione non è trovare persone creative. Anche con le persone giuste, infatti, persiste il problema di riuscire a far sì che queste lavorino insieme e creino qualcosa di nuovo e di utile. L'ambiente organizzativo deve allora favorire e stimolare la creatività.

Un ambiente organizzativo che incoraggia la creatività non implica l'assenza di vincoli e di regole. Al contrario, *la creatività ama i vincoli*¹⁹. Se è indubbio che troppi freni possono portare demotivazione e scoraggiamento, è altrettanto vero che i vincoli, come scadenze e obiettivi precisi, aiutano a focalizzarsi sui problemi e forniscono chiare sfide da superare. I vincoli, sorprendentemente, possono accelerare il processo creativo e innovativo. Se si limita il tempo a disposizione per dimostrare che un'idea funziona, si è incentivati a provare più idee, le probabilità di successo così aumentano. Se si limita il tempo a disposizione per trovare una buona idea, inoltre, si fallisce più velocemente. È importante scoprire l'insuccesso velocemente e altrettanto velocemente

¹⁹ Mayer M., 2006, *Creativity Loves Constraints*

abbandonarlo, per passare ad una nuova idea che offre più probabilità di successo.

È così che vanno le cose anche nell'industria del cinema, in particolare d'animazione. I produttori sanno che la creatività segue un proprio ritmo, che non può essere affrettato a comando e che necessita di una grande pazienza. Ad ogni modo, impongono dei vincoli che necessariamente affrettano i tempi. Vincoli che possono consistere in una data di uscita del film non posticipabile o in un budget che non può subire modifiche.

Eppure troppi vincoli rischiano di generare ansia di dover trovare una soluzione immediata, e di frenare la creatività. È necessario compensare obiettivi precisi e scadenze con impegno e coinvolgimento, per restare motivati e decisi nel trovare l'idea giusta.

Henry Ford una volta ha detto: “Se avessi ascoltato i clienti, avrei dato loro un cavallo più veloce”. La vera creatività rende possibile l'impossibile. Consente di rivoluzionare un prodotto, un business, l'economia e il mondo stesso.

2.2 Il genio collettivo

Come anticipato, la creatività tende ad essere considerata una qualità riservata a pochi e l'innovazione l'illuminazione di un'unica mente geniale. Al contrario, la creatività nasce dalla collaborazione tra persone con conoscenze, competenze e esperienze diverse, e l'innovazione è, nella maggior parte dei casi, il frutto di un'opera collettiva. Il primo mito sull'innovazione, secondo cui questa deriva da un'illuminazione solitaria e istantanea, va quindi sfatato. L'innovazione è in realtà frutto dell'impegno collettivo tra più persone che hanno talenti diversi e diversi punti di vista, ovvero è frutto di un genio collettivo.

2.2.1 Collaborazione

La *collaborazione* costituisce una caratteristica tipica del processo creativo/innovativo. In un contesto collaborativo le persone condividono liberamente le proprie idee, si espongono alle possibili critiche e alle domande, anche scomode, dei colleghi, accettano il contrasto. Molte idee verranno

bocciate, l'importante è che siano consapevoli che per trovare l'idea giusta è necessario valutarne tante. È fondamentale che le persone si sentano libere di suggerire le proprie proposte e di manifestare con sincerità il proprio dissenso. Quando condividono uno stesso scopo, sono disposte a proporre idee contrastanti senza la paura dei giudizi negativi. I manager capaci di guidare l'innovazione incoraggiano la collaborazione tra le persone, le coinvolgono, prendono in considerazione le loro idee e danno importanza ad ogni contributo.

La natura collaborativa dell'innovazione consente di parlare di frazioni di genialità che si combinano per creare un'opera di genio collettivo. Le organizzazioni innovative sono, infatti, quelle capaci di attivare e combinare singole *frazioni di genialità* di vari individui in un'unica opera di *genio collettivo*. Nessun singolo contributo, per quanto innovativo, sarà mai sufficiente per arrivare a una soluzione definitiva, ma ciascun contributo avrà un suo ruolo nella creazione di una genialità di gruppo²⁰. Un ambiente innovativo è quindi un contesto in cui le persone sono disposte a svolgere, attraverso la collaborazione, il lavoro necessario per risolvere i problemi in modo innovativo e sono capaci di farlo.

L'innovazione, nella maggior parte dei casi, richiede l'impiego di conoscenze in diversi ambiti²¹. La collaborazione e la condivisione di conoscenze tra persone esperte in settori differenti risulta necessaria. Aumentare la diversità all'interno dell'organizzazione e assicurare che i collaboratori dispongano di tante opportunità per interagire con persone diverse, sono tecniche per incentivare la creatività interna²². Dall'interazione e dallo scambio di idee tra persone con conoscenze, competenze e esperienze diverse, nascono spesso soluzioni innovative.

Per quanto riguarda l'industria cinematografica, la realizzazione di un film, in particolare di un film d'animazione, richiede conoscenze sia artistiche che

²⁰ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 1, pp. 29-32

²¹ Drucker P. F., 2002, *The Discipline of Innovation*

²² Daft R. L., 2014, *Organizzazione aziendale*, cap. 11, pp. 411-412

tecniche. E il successo di un film d'animazione è legato alla collaborazione tra le unità progettazione artistica, tecnologia e marketing e vendite. I film di successo sono infatti quei film di alta qualità artistica e tecnica, che incontrano i gusti degli spettatori.

2.2.2 Comunicazione interna

In un contesto d'impresa, è importante promuovere la comunicazione tra le persone che lavorano all'interno di uno stesso gruppo, ma anche tra persone che ricoprono posizioni in diverse unità organizzative. I manager che sanno guidare l'innovazione incoraggiano la condivisione di informazioni e agevolano la comunicazione interna all'organizzazione.

La struttura organizzativa dovrebbe facilitare la comunicazione tra i dipendenti e tra le unità. La comunicazione orizzontale, tra dipendenti o tra unità organizzative, consente di condividere informazioni e di raggiungere unità di intenti e di obiettivi, attraverso incontri formali o informali, briefing, posta elettronica. La struttura organizzativa finalizzata allo sviluppo dell'innovazione prevede da un lato la specializzazione, ovvero che il personale di ogni unità sia estremamente competente circa i propri compiti, dall'altro il coordinamento orizzontale, ovvero che il personale delle unità tecniche, di produzione e di marketing condivida idee e informazioni. Il coordinamento orizzontale consente di progettare prodotti di qualità che rispondono alle necessità dei consumatori.

Molte imprese di successo stanno coinvolgendo clienti, partner strategici e fornitori nel processo di innovazione. L'*innovazione aperta* implica proprio la collaborazione con i clienti o con altri attori esterni all'impresa, collaborazione che può apportare diversi vantaggi, come una riduzione del time to market, costi di sviluppo più bassi, un livello qualitativo più alto e un maggiore allineamento del prodotto alle esigenze dei clienti²³.

²³ Daft R. L., 2014, *Organizzazione aziendale*, cap. 11, pp. 412-415

2.2.3 Apprendimento guidato dalla scoperta

L'innovazione in genere deriva da un lungo periodo di sperimentazione consapevole e di ricerche per prove ed errori²⁴. Bisogna sfatare un altro mito sull'innovazione, secondo cui le idee innovative nascono dalla mente dell'inventore direttamente nella loro forma finale. In realtà è raro che l'innovazione funzioni in questo modo, il processo innovativo è molto più caotico.

Poiché innovare significa risolvere problemi, si pone la necessità di cercare una soluzione creando e valutando diverse idee. Formulare e inquadrare un problema nel modo giusto richiede molto tempo, specialmente se si tratta di un problema complesso. Sperimentare le possibili alternative implica esplorare, provare e riprovare diverse soluzioni e richiede di accettare che è raro che un'idea funzioni al primo tentativo. È necessario assumersi il rischio dell'insuccesso. L'innovazione è per natura rischiosa, non c'è modo di garantire il successo di qualcosa non è mai stato fatto prima. Una cultura organizzativa che favorisce l'innovazione è una cultura che permette alle persone di correre dei rischi.

L'innovazione è perciò un processo di sperimentazione per prove ed errori. I passi falsi e le rielaborazioni sono inevitabili e devono essere accettati, anzi persino incentivati. È importante verificare un'idea per vedere se può funzionare, bocciarla se non funziona, modificarla e provarla di nuovo. L'innovazione richiede una forma mentis che accetti di provare, apprendere, modificare e riprovare continuamente. Le idee producono esperimenti e gli esperimenti producono altre idee, si annulla così ogni differenza tra creazione e realizzazione.

L'approccio dell'apprendimento attraverso la scoperta è seguito anche dalle case di produzione cinematografica di successo. Le sceneggiature e gli *storyboard* dei film d'animazione ovviamente vengono preparati prima dell'inizio della produzione del film, è però un processo iterativo: le scene

²⁴ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 1, pp. 32-34

vengono provate e i personaggi vengono disegnati più e più volte, finché non vanno bene. Durante la produzione, ogni elemento della storia continua ad evolversi.

La mancanza di errori o fallimenti può indicare un ridotto entusiasmo, nelle persone che prendono parte al processo innovativo, per la realizzazione di prodotti all'avanguardia. Il fallimento allora deve essere accettato e incoraggiato, deve diventare un'esperienza di apprendimento. Chi commette un errore o sperimenta qualcosa che si rivela un insuccesso, non deve essere ripreso. I leader dovrebbero condividere i propri fallimenti con i collaboratori e creare un ambiente in cui le persone si sentano libere di rischiare e anche di condividere i propri errori.²⁵

2.2.4 Processo decisionale integrativo

Innovare significa risolvere problemi, i leader e il gruppo possono risolvere problemi, disaccordi e soluzioni contrastanti in tre modi:

1. Il leader può imporre una soluzione;
2. Il gruppo può trovare un compromesso, un modo per conciliare opzioni e punti di vista;
3. Il gruppo può seguire un approccio integrativo e combinare le diverse opzioni per creare un'opzione nuova, migliore delle altre.

Mentre le prime due sono possibilità che spesso conducono a risultati poco soddisfacenti, la terza tende ad avere sbocchi più innovativi²⁶.

Le organizzazioni innovative promuovono il processo decisionale integrativo: evitano di bocciare opzioni che apparentemente sono in contrasto tra loro, perché sanno che solo dedicando del tempo alla discussione delle opzioni e alla loro verifica attraverso prove ed errori, può avvenire un'integrazione vantaggiosa.

²⁵ Goman C. K., 2012, *5 Tips for Sparking Innovation*

²⁶ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 1, pp. 34-37

Ed è ciò che succede nell'industria del cinema d'animazione. Il segreto di un buon film è una bella storia e la storia migliora progressivamente durante la realizzazione del film, attraverso la ripetizione e la sperimentazione e grazie alla capacità di aspettare per capire cosa funziona e cosa deve essere modificato. Scegliere di non precludersi nessuna alternativa consente di valutare un'ampia varietà di idee fino alla fine della lavorazione del film. Spesso accade che idee che si pensava non potessero funzionare, portino a soluzioni innovative che nessuno avrebbe previsto.

2.3 La leadership dell'innovazione²⁷

Si è detto che alle organizzazioni innovative non basta la presenza di persone di talento, ma servono leader capaci di creare un contesto che possa sbloccare le frazioni di genialità individuali e combinarle in un'unica opera che sia l'espressione di un genio collettivo. I leader possono creare un contesto di questo tipo assicurandosi che le persone collaborino, apprendano attraverso le scoperte e prendano decisioni di tipo integrativo. I leader devono essere in grado di gestire l'inevitabile paradosso dell'innovazione: la necessità, da una parte, di liberare i singoli talenti individuali e, dall'altra, di controllarli e guidarli verso un'innovazione collettiva utile per l'organizzazione. Far emergere i talenti individuali consente di creare idee e opzioni, guidarli permette di far convergere idee e alternative verso una soluzione finale. I leader dell'innovazione creano occasioni e contesti in cui lo scontro tra idee e opzioni possa svolgersi in maniera naturale. Le discussioni e i contrasti possono essere difficili da sostenere e creare tensioni e stress.

Nella leadership dell'innovazione, i manager devono affrontare due sfide fondamentali. In primo luogo, devono creare un'organizzazione i cui dipendenti siano disposti ad affrontare il duro lavoro necessario per trovare soluzioni innovative, e le relative tensioni. In secondo luogo, devono creare un'organizzazione i cui dipendenti siano capaci di svolgere il lavoro richiesto dall'innovazione.

²⁷ La trattazione segue Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*

2.3.1 Creare la volontà di innovare: scopo, valori condivisi e linea di condotta comune

Un buon leader sa che l'innovazione è volontaria. Se le persone non si interessano a un problema, non proporranno le loro idee migliori, non saranno disposte a sperimentare cose nuove e correre rischi e non tollereranno lo stato di stress creato dall'innovazione. Questa è la prima sfida che si presenta ai leader, senza la volontà e la disponibilità dei dipendenti, la capacità di innovare, da sola, non sarà sufficiente.

Una prima risposta al problema può essere la creazione di un senso di comunità: se i dipendenti si sentono parte di un'unica comunità coesa, sono disposti a collaborare per innovare. Eppure, per quanto fondamentale, un senso di comunità non basta. Lo scopo da perseguire, infatti, deve fondarsi su una serie di valori condivisi e su una linea di condotta comune.

Scopo, valori condivisi e linea di condotta comune creano e sostengono una comunità capace di innovare.

Le persone sono disposte ad affrontare le sfide poste dall'innovazione quando si sentono parte di una **comunità** impegnata in qualcosa di più grande e importante di ciò che potrebbero realizzare individualmente. La fiducia e il rispetto reciproci necessari per creare una comunità coesa nascono dall'interazione e dal dialogo. I leader devono creare opportunità per lavorare in squadra e condividere idee e competenze.

Lo spirito comunitario è un sentimento molto forte, poiché implica un senso di appartenenza e di identità: i membri della comunità considerano l'inclusione nel gruppo una parte fondamentale della loro individualità, sono ben disposti a fare la propria parte poiché sono consapevoli del fatto che il successo della comunità dipende dal contributo di tutti i suoi membri, quindi nessuno vuole deludere gli altri.

I migliori leader riescono a costruire comunità innovative e collaborative legate da uno scopo condiviso, che i membri della comunità già consideravano

importante. I leader non possono creare uno scopo, al contrario lo scopo deve essere qualcosa per cui le persone erano già disposte a correre rischi.

Lo **scopo** non è quello che il gruppo fa, ma il motivo per cui lo fa. È la ragione per cui il gruppo esiste, i benefici che il gruppo produce. Lo scopo può essere tutto ciò che porta benefici alle persone e alla società. Nel caso dell'industria cinematografica, lo scopo può essere la produzione di film che suscitino emozioni.

È lo scopo, non il leader, a creare una comunità. È lo scopo che dà ai membri del gruppo la volontà di svolgere il duro lavoro necessario per l'innovazione in modo collaborativo e di superare i conflitti e le tensioni che ne derivano. Le persone, guidate da uno scopo condiviso, sono spronate a collaborare e sperimentare idee nuove.

Per assicurarsi la disponibilità delle persone ad innovare con continuità, lo scopo però non basta.

Un altro elemento, oltre allo scopo, che unisce i membri di una comunità e consente loro di collaborare, è la condivisione di principi. I membri di una comunità autentica condividono dei **valori**, ovvero concordano su cosa sia davvero importante per loro. I valori sono dichiarati espressamente oppure, più spesso, rimangono impliciti. I valori, poiché definiscono le priorità dei membri del gruppo, influenzano pensieri e azioni individuali e collettivi.

Ambizione, collaborazione, apprendimento e responsabilità sono valori comuni a tutte le organizzazioni innovative. L'*ambizione* è la volontà di affrontare problemi complessi, di spingersi oltre i propri limiti per trovare soluzioni nuove e utili. Le organizzazioni innovative promuovono la *collaborazione*, perché sanno che i risultati migliori e più innovativi si raggiungono quando persone diverse tra loro lavorano insieme, condividendo e integrando le proprie idee e competenze. Il *desiderio di imparare* e la curiosità intellettuale spingono le persone a cimentarsi nella risoluzione di problemi complessi e consentono di trarre vantaggio dagli errori e dai fallimenti, insiti nella natura del processo innovativo. I membri di una comunità sono mossi da un profondo *senso del*

dovere nei confronti della comunità nel suo complesso e gli uni verso gli altri, tutti si sentono vincolati a fare la propria parte.

Lo scopo e i valori condivisi non sono però sufficienti per innovare e gestire le tensioni che derivano dal processo innovativo. Per gestire le sue tensioni tipiche, un gruppo creativo ha bisogno di **linee di condotta**. Le comunità innovative devono stabilire delle regole per decidere come i componenti del gruppo devono interagire tra loro, lavorare insieme e approcciarsi al lavoro collettivo.

Nelle organizzazioni innovative, le linee di condotta rientrano in due categorie di regole: le regole che riguardano le modalità di interazione e le regole che riguardano le modalità di ragionamento.

Le regole sulle *modalità di interazione* sono necessarie per creare un ambiente che consenta uno scontro creativo, ovvero che consenta di condividere le idee liberamente. Fiducia, rispetto e influenza reciproci sono regole comportamentali da seguire nell'interazione. La fiducia reciproca spinge i componenti del gruppo a correre il rischio di esplorare nuove idee, a accettare gli inevitabili errori e a imparare da questi. La fiducia crea nei membri del gruppo la volontà di proporre i propri pensieri e suggerimenti, perché sanno che il proprio talento verrà riconosciuto. Il rispetto reciproco comporta che tutti i componenti del gruppo si considerano competenti, anche se ciascuno ha talenti e abilità differenti. Ciascuno può dare un contributo diverso. Il rispetto reciproco promuove l'ascolto e l'apertura necessari per collaborare. L'influenza reciproca implica che tutti, nel gruppo, hanno il potenziale per prendere decisioni e per fare la differenza nei risultati.

Le regole sulle *modalità di ragionamento* indicano come procedere nella risoluzione dei problemi, quindi come individuare e valutare le diverse opzioni e come scegliere una soluzione. I gruppi innovativi mettono in discussione tutte le alternative, condividono le esperienze personali, considerano soluzioni insolite. Verificano le alternative sulla base di dati concreti, in modo da evitare disaccordi causati da preferenze personali, che altrimenti non sarebbe possibile risolvere in modo obiettivo. Inoltre analizzano i problemi nella loro globalità,

consapevoli che spesso le soluzioni migliori combinano approcci apparentemente contrastanti.

Scopo, valori condivisi e linea di condotta comune promuovono quindi la *volontà di innovare* nel gruppo.

2.3.2 Creare la capacità di innovare: attrito, agilità e risoluzione creativi

I leader dell'innovazione, oltre alla volontà, devono anche promuovere la capacità di innovare. L'innovazione richiede determinate competenze che un buon leader può contribuire a sviluppare. Le competenze innovative sono tre: attrito, agilità e risoluzione creativi. L'**attrito creativo** è la capacità di creare idee e alternative attraverso il dialogo, il dibattito e il conflitto. L'**agilità creativa** è la capacità di sperimentare le idee per vedere quale funziona e di apprendere attraverso la sperimentazione. La **risoluzione creativa** è la capacità di prendere decisioni integrative, ovvero di trovare soluzioni che integrano idee diverse apparentemente incompatibili.

Le possibili soluzioni vengono create, esplorate e modificate attraverso il dialogo. L'**attrito creativo** implica una discussione costante delle alternative, un conflitto tra idee e approcci. È per questo che funziona solo con una comunità fondata su uno scopo, su dei valori e su delle linee di condotta condivisi, i cui membri sono capaci di rendere il conflitto produttivo e non personale e distruttivo. L'attrito creativo richiede una diversità intellettuale: richiede persone che pensano in modo diverso e che hanno conoscenze e competenze diverse. Quando persone diverse lavorano insieme i disaccordi e i conflitti sono inevitabili. Il conflitto intellettuale, ovvero il conflitto tra idee diverse, produce idee migliori. Un buon leader deve mantenere separato il conflitto intellettuale dal conflitto personale, ovvero il conflitto tra persone che sostengono idee diverse. La diversità e il conflitto spiegano la necessità dell'esistenza di una comunità: se le persone si sentono legate da uno scopo comune, avranno una maggiore probabilità di dare il loro contributo e di sentirsi stimati anche se i colleghi esprimono disaccordo.

Nell'industria del cinema d'animazione, le case di produzione innovative riuniscono professionisti provenienti da mondi diversi, quello tecnico, quello creativo e quello commerciale, professionisti che condividono tutti lo scopo di realizzare grandi film. Le case di produzione innovative cercano la diversità, vogliono lavorare con persone con conoscenze, competenze, esperienze, background e sensibilità differenti. Creano situazioni pensate appositamente per condividere punti di vista diversi e trovare le soluzioni migliori per il film.

L'**agilità creativa** è la capacità di sviluppare e sperimentare una varietà di idee per arrivare alla soluzione migliore. È la capacità di sperimentare attraverso un rapido processo di approfondimento, riflessione e adeguamento. Le tre fasi dell'agilità creativa sono iterative e ricorrenti:

1. Approfondire nuove idee in modo rapido attraverso esperimenti.
2. Riflettere sui risultati degli esperimenti.
3. Adeguare le scelte successive in base a ciò che si è appreso.

Il gruppo innovativo sperimenta rapidamente nuove idee, gli esperimenti sono il punto di partenza per risolvere il problema. La riflessione sui risultati consente di apprendere dai risultati degli esperimenti, anche quando non danno gli esiti sperati. Con la riflessione è possibile individuare le modifiche necessarie per trovare la soluzione migliore. Il gruppo sceglie come agire in base agli insegnamenti appresi e fa gli aggiustamenti necessari. L'agilità creativa, per funzionare, richiede l'esistenza di una comunità.

La **risoluzione creativa** consiste nella capacità di trovare la soluzione migliore, che spesso combina opzioni che a prima vista si escludono a vicenda. Le soluzioni migliori provengono dall'esplorazione di alternative, dagli errori, e dalla loro combinazione in modo innovativo. Il gruppo innovativo ha la capacità di lasciarsi aperte varie opzioni, di non farsi prendere dal panico e scegliere una delle opzioni troppo presto, ma di crearne una nuova che le combini o sia superiore. La capacità di lasciarsi aperte diverse opzioni richiede una mente opponibile²⁸, ovvero richiede la capacità di far conciliare, nella

²⁸ Martin R. L., 2007, *How Successful Leaders Think*

mente, due idee opposte. La soluzione risulterà come integrazione di idee diverse.

Un buon leader dell'innovazione, per favorire la risoluzione creativa, presta molta attenzione all'organizzazione dello spazio fisico. Crea aree di lavoro e spazi comuni che promuovano le interazioni tra i dipendenti, progetta spazi che consentano di lavorare faccia a faccia.

Attrito creativo, capacità creativa e risoluzione creativa costituiscono la *capacità di innovare*. Il compito del leader è assicurarsi che la capacità e la volontà di innovare permangano all'interno del suo gruppo di lavoro.

Capitolo 3

Il caso Pixar

3.1 Una storia di successi²⁹

La storia della Pixar è la dimostrazione di come, da una posizione geografica e culturale che può essere definita “alternativa”, si può conquistare il pubblico e raggiungere un incredibile successo. Il quartier generale della Pixar è a Emeryville, un tranquillo sobborgo di San Francisco, lontano dalle capitali dell'intrattenimento. Eppure la *fabbrica dei sogni* è riuscita ad affermarsi nell'industria dell'intrattenimento.

La storia della Pixar è una storia di record, di prime volte, di successi impensati, di realizzazione di cose inimmaginabili, di sogni realizzati³⁰.

La Pixar nasce da una divisione della Lucasfilm, quando nel 1979 il regista George Lucas assume nella sua azienda un promettente scienziato appassionato di animazione, Ed Catmull. La Lucasfilm Computer Division si dedica inizialmente a sviluppare dei software di Computer Grafica, da usare per gli effetti speciali dei film. Il sogno di Catmull però è quello di realizzare il primo film d'animazione completamente in computer grafica. Così nel 1983 Catmull ingaggia l'animatore John Lasseter e nel 1984 la Computer Division realizza il suo primo cortometraggio d'animazione, *The Adventures of André and Wally B.*

Nel 1986 le necessità economiche di George Lucas lo portano a vendere la divisione digitale. L'imprenditore Steve Jobs visita la Pixar e incontra Catmull, che gli parla del suo sogno di realizzare il primo lungometraggio animato in computer grafica della storia. Jobs decide di fare suo quel sogno e investe 10 milioni di dollari per lanciare la Pixar. Così il 3 febbraio 1986 nasce la nuova

²⁹ La trattazione segue Fumagalli A., 2013, *Creatività al potere. Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia*, cap. 5, pp. 287-301 e Grandi P., 2014, *Pixar Story. Passione per il futuro tra arte e tecnologia*, cap. 3-4

³⁰ Fumagalli A., 2013, *Creatività al potere. Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia*, cap. 5, p. 287

società, la Pixar Animation Studios. Nello stesso anno esce *Luxo Jr.*, il cortometraggio a cui si deve il logo Pixar. Da quel momento la Pixar inizia a realizzare spot pubblicitari e a essere in perdita, tanto che Jobs più volte è sul punto di venderla.

L'azienda decolla solo nel 1991, quando firma un accordo con la Disney per una produzione Disney-Pixar. Dopo quattro anni di lavoro, nel 1995 esce in sala *Toy Story*, è un successo grandioso: il film, costato 30 milioni di dollari, ne incassa più di 360 milioni. A una settimana dall'uscita del film, Jobs quota la società in borsa, la quotazione frutta ben 140 milioni di dollari. *Toy Story* nel frattempo si avvia a diventare il maggior incasso dell'anno.

Nel 1997 la Disney e la Pixar annunciano un accordo di coproduzione di altri cinque film in dieci anni. Mentre la Pixar sta lavorando a *A Bug's Life* (1998), esplodono i conflitti con la Disney per l'impostazione di *Toy Story 2*. Il CEO della Disney, Michael Eisner, vuole sfruttare il successo di *Toy Story* con un sequel a basso costo, pensato per il mercato home video, ma in Pixar nessuno ha intenzione di realizzare qualcosa che non sia di grande qualità. Lasseter decide di ricominciare da capo l'intero film, che in pochi mesi è pronto per il grande schermo. *Toy Story 2* esce nelle sale nel 1999 e ottiene un successo pari al primo.

Nel 2000 la Pixar si sposta ad Emeryville, vicino alla Baia di Oakland, in California. Jobs vuole una sede adatta alla Pixar, dove artisti e tecnici possano creare e interagire.

La Pixar realizza un successo dopo l'altro. Nel 2001 esce *Monsters, Inc.* e nel 2003 *Finding Nemo*, che supera tutti i record con incassi di oltre 900 milioni di dollari. Nel 2004 esce nelle sale *The Incredibles*.

Nello stesso anno scade il contratto di partnership con la Disney. Eisner vuole realizzare dei sequel dei film Pixar destinati all'home video, ma la Pixar non intende rinunciare ai propri personaggi. Jobs allora annuncia la rottura con la Disney e inizia a cercare altri partner. Lo scontro tra le due società diventa sempre più duro e non giova alla Disney, al posto di Eisner infatti viene nominato CEO Bob Iger, che si pone l'obiettivo di ricucire il rapporto con la

Pixar. Iger incontra Jobs, Lasseter e Catmull a Emeryville e propone l'acquisizione. Per Lasseter un argomento decisivo è che il ricucire il rapporto con la Disney permette di non abbandonare i personaggi tanto amati.

Nel 2006 esce *Cars* e, dopo l'uscita del film, si chiude l'accordo. La Disney compra la Pixar per 7,4 miliardi di dollari, Jobs diventa il primo azionista della Disney, Lasseter il direttore creativo di Disney Animation e Catmull il presidente. La Pixar rimane a Emeryville e ha piena libertà creativa sui suoi progetti. Lasseter e Catmull quindi rimangono a capo anche della Pixar.

La Pixar, negli anni, continua a realizzare successi incredibili al botteghino: *Ratatouille* (2007), *WALL•E* (2008), *Up* (2009), *Toy Story 3* (2010), *Cars 2* (2011), *Brave* (2012), *Monsters University* (2013), *Inside Out* (2015), *The Good Dinosaur* (2015), *Finding Dory* (2016) e *Cars 3*, che è ora nei cinema (2017).

La storia della Pixar è la storia di una società che sull'orlo del fallimento lancia una sfida quasi impossibile: il primo film d'animazione completamente in computer grafica per le sale, e conquista pubblico e critica, lanciandosi *verso l'infinito e oltre*. È l'utopia di una società che guadagna centinaia di milioni di dollari e è fatta da amici che si divertono a lavorare insieme. L'incredibile successo della Pixar non è solo fortuna. Nasce dall'incontro di tre personalità geniali ciascuna nel suo campo, John Lasseter, Ed Catmull e Steve Jobs, che hanno saputo scegliere collaboratori altrettanto straordinari e sono riusciti a collaborare e a farli collaborare. La storia della Pixar mostra come la capacità creativa, la capacità di gestire i talenti e le personalità dei leader possano essere il segreto del successo.

3.2 La cultura creativa alla Pixar

La *fabbrica dei sogni* si pone ogni volta l'obiettivo di realizzare il miglior film d'animazione mai prodotto. La Pixar supera brillantemente ogni sfida avendo ben chiari i pilastri della sua cultura organizzativa³¹.

1. Costruire un'arte che protegge l'arte e la migliora giorno dopo giorno.

³¹ Esposti durante il Pixar Animation Masterclass tenuto alla 66esima Mostra internazionale d'arte cinematografica di Venezia nel 2009.

2. Un progetto animato deve essere costruito senza i clichè delle favole e senza dirigenti creativi.
3. L'animazione non è un genere, ma è un mezzo con cui realizzare qualcosa.
4. Un film non deve essere solo per bambini.
5. Un buon creativo prima di tutto deve essere uno spettatore e poi un filmmaker.
6. Le idee devono essere create dall'interno.
7. Tutti sono creativi. La Pixar è una scuola senza insegnanti, ma formata da allievi indipendenti che si insegnano l'un l'altro.
8. Avere il coraggio di sbagliare.
9. Bisogna cercare di emozionare.
10. Ogni giorno si cerca di sperimentare per costruire il miglior film possibile. La sperimentazione deve essere un mezzo e non un fine.
11. Avere fiducia in se stessi.
12. Non temere i fallimenti perché servono a migliorarsi e rafforzarsi.

Alla Pixar si creano film per amore del fare film e perché il prodotto finale piaccia agli spettatori che lo andranno a vedere. L'obiettivo è fare buoni film ogni volta, creando all'interno dell'organizzazione collaborazione creativa³².

La parola d'ordine è "story first": per prima cosa la storia³³. Prima di iniziare la produzione di un film, moltissime persone lavorano insieme per arrivare a una storia convincente. Scrivere la storia è la cosa più difficile, dai primi abbozzi alla versione finale la storia cambia moltissimo. Il segreto della Pixar è non accontentarsi, non aver paura di tornare indietro, non aver paura di abbandonare un'idea su cui si è lavorato a lungo, riconoscere gli errori per trovare un'idea migliore. Per trovare una storia convincente e emozionante è necessario un periodo di sperimentazione per prove ed errori.

Alla Pixar il lavoro di sviluppo delle storie viene fatto collaborando. Non importa di chi è l'idea, non importa chi l'ha pensata, importa che sia l'idea

³² Lasseter in un'intervista del 2006 per la rivista Fortune, dal titolo *Pixar's Magic Man*

³³ Fumagalli A., 2013, *Creatività al potere. Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia*, cap. 5, p. 301

migliore per la storia e per il film. Ciò è possibile perché le persone che lavorano alla Pixar condividono uno **scopo**: creare qualcosa di grande, qualcosa che resterà.

La Pixar segue la filosofia della “creatività collettiva”: nella lavorazione di un film sono coinvolte moltissime persone, esperte nelle più diverse discipline, che lavorano fianco a fianco per risolvere grandi problemi. La creatività deve coinvolgere tutti i dipendenti, dagli artisti ai tecnici.

Catmull nell’articolo *How Pixar Fosters Collective Creativity* suggerisce che, per creare un ambiente di creatività collettiva:

- Chiunque deve avere la libertà di comunicare con tutti gli altri.
- Deve essere sicuro per tutti condividere le proprie idee.

Come dare forma a un’azienda che promuova un atteggiamento di condivisione, stima e fiducia reciproca? La soluzione è creare spazi lavorativi comuni per supportare l’interazione e il dialogo.

3.2.1 Gli spazi di lavoro

Il quartier generale di Emeryville è stato fatto costruire da Steve Jobs con l’idea di favorire la collaborazione tra i dipendenti. Jobs ha commissionato all’architetto Peter Bohlin una sede adatta alla Pixar, dove artisti e tecnici possano creare e interagire.

L’edificio si sviluppa su due piani, ha un atrio grandissimo e molto luminoso, sulle pareti quadri che ritraggono scene e personaggi dei film Pixar. Nell’atrio ci sono la sala riunioni, il ristorante, la caffetteria, tavoli e divani sparsi, un tavolo da ping-pong, un biliardo e un biliardino. Per raggiungere qualsiasi luogo dell’edificio si passa obbligatoriamente dall’atrio, che diventa il luogo ideale per incontri spontanei e conversazioni casuali. L’edificio ospita un cinema, usato per proiettare i film durante la lavorazione, ma anche per vedere i grandi classici dai quali imparare. Accanto al cinema ci sono altre sale di proiezione e missaggio e uno studio di registrazione. All’esterno un campo da calcio, uno da beach volley, una piscina riscaldata e una palestra. Ogni

dipendente può arredare il suo ufficio in totale libertà e può portare i propri bambini. Ogni venerdì sera c'è una festa proprio all'interno dell'edificio³⁴. La Pixar offre ai suoi dipendenti un luogo di lavoro che incoraggia la creatività, la condivisione e il confronto.

3.2.2 La leadership creativa

In Pixar il regista ha la responsabilità di tutte le scelte artistiche sul film. La parola d'ordine è “fare quello che è meglio per il film”³⁵. Il potere creativo in un film deve risiedere nella leadership creativa. Si scelgono personalità creative, si scommette fortemente su di loro, si dà loro una grande autonomia e li si circonda di un ambiente in cui possono condividere le idee e ricevere commenti sinceri da chiunque³⁶.

Così, tutte le volte che nasce una nuova idea, viene subito formato un team di lavoro per aiutare il regista a sviluppare il progetto. Ogni team di lavoro è formato da due leader, il regista e il produttore, che sono affiancati da artisti, sceneggiatori. Si riuniscono i migliori talenti tra animatori e tecnici e ci si assicura che possano lavorare insieme nel migliore dei modi.

L'idea iniziale di un film è solo il primo passo. A un film lavorano un gran numero di persone, che si concentrano su aspetti diversi per risolvere moltissimi problemi diversi. Un film contiene decine di migliaia di idee³⁷. Ognuna delle persone che lavorano alla produzione del film dà dei suggerimenti. Il lavoro è impostato sull'idea della leadership condivisa: il regista e tutti coloro che hanno responsabilità creative sono chiamati a condividere i risultati in corso d'opera e a suggerire miglioramenti possibili riguardo a ogni produzione. Il fine ultimo e imprescindibile è la qualità del film³⁸.

³⁴ Monda A., 2007, *Skateboard e pastelli così lavorano gli inventori dei sogni*

³⁵ Stanton A., *Understanding Story*

³⁶ Catmull E., 2008, *How Pixar fosters collective creativity*

³⁷ Catmull E., 2008, *How Pixar fosters collective creativity*

³⁸ Monda A., 2007, *Skateboard e pastelli così lavorano gli inventori dei sogni*

Nella produzione di un film bisogna essere originali, ciò significa che bisogna accettare di correre rischi. La Pixar ha rischiato (e ha avuto successo) abbandonando una serie di *must* dell'animazione³⁹. Ha deciso che nei suoi film non vuole l'*happy village* in cui si svolge la storia, le canzoni come momento di riflessione o esteriorizzazione dei desideri del protagonista ("*I want*" moment), la presenza del cattivo da sconfiggere.

3.2.3 Dailies e Postmortems

In Pixar la collaborazione è altamente incoraggiata, non solo in modi informali, ovvero con la disposizione degli spazi di lavoro, ma anche in modi formali. Un metodo di lavoro che promuove la collaborazione sono i *dailies*, ovvero incontri quotidiani per presentare a colleghi, registi e produttori i lavori in corso e discuterne insieme⁴⁰. Ai *dailies* partecipano una vastissima gamma di addetti ai lavori, che contribuiscono con le loro idee e commentano il lavoro. Nella revisione quotidiana del lavoro ogni contributo ha valore, anche se la proposta viene bocciata.

I momenti di revisione del lavoro in corso ha diversi vantaggi. Per prima cosa, una volta che le persone hanno superato l'imbarazzo di mostrare ai colleghi il lavoro non ancora finito, diventano più creative. Secondo, le persone imparano e si ispirano a vicenda. Terzo, alla fine non ci sono sorprese.

La Pixar fa degli studi di revisione su ogni film realizzato⁴¹. Durante i *postmortems*, a tutti i collaboratori che hanno lavorato al film viene chiesto di individuare cinque cose che rifarebbero e cinque che non rifarebbero. E per le cose che non ripeterebbero vengono chieste possibili soluzioni. I *postmortems* sono utili per far emergere le problematiche del film.

³⁹ Hellweg E., 2012, *Could Pixar's 'Secret Story Guidelines' Work for Your Team?* Harvard Business Review

⁴⁰ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 1, p. 30

⁴¹ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 2, p. 49

3.2.4 *Brain Trust*

La Pixar è una comunità appassionata, in cui ognuno sente che è parte di qualcosa di straordinario⁴². L'ambiente facilita relazioni di fiducia e di rispetto e libera la creatività di ognuno.

Il *Brain Trust* è il team di creativi di chiara fama e esperienza, che discutono con i singoli registi, incaricati e responsabili per ogni film, delle loro scelte creative.

Quando un regista pensa di aver bisogno di aiuto riunisce il *Brain Trust* e mostra la versione del film a cui il team di lavoro è arrivato⁴³. Il *Brain Trust* serve a individuare i problemi di una storia o di un personaggio. Durante una lunga discussione si propongono idee e suggerimenti. Dopo la discussione sta al regista e al proprio team valutare cosa fare con i consigli, che non è assolutamente obbligatorio seguire.

3.2.5 *Pixar University*

Catmull nell'articolo *How Pixar Fosters Collective Creativity* dà un terzo suggerimento per creare un ambiente di creatività collettiva:

- Si deve contribuire a seguire le innovazioni che si susseguono nella comunità accademica.

Gli artisti sono incoraggiati a pubblicare le loro ricerche e a partecipare alle conferenze di settore. Una delle sfide della Pixar è la crescita professionale, per farlo si deve investire sulle persone e sulla loro formazione⁴⁴.

La Pixar è dotata di un'università all'interno degli studi, la Pixar University. L'università è responsabile della formazione disciplinare e interdisciplinare dei dipendenti e offre anche una serie corsi opzionali, che danno la possibilità di

⁴² Catmull E., 2008, *How Pixar fosters collective creativity*

⁴³ Fumagalli A., 2013, *Creatività al potere. Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia*, cap. 5, p. 320

⁴⁴ Grandi P., 2014, *Pixar Story. Passione per il futuro tra arte e tecnologia*, cap. 5, pp. 112-115

imparare cosa fanno gli altri e tenere viva la creatività. La partecipazione ai corsi opzionali (tra cui recitazione, scultura, pittura, yoga) consente ad artisti e tecnici di frequentare le stesse lezioni. Ciò facilita la comunicazione, lo scambio di idee e la collaborazione, nonché riduce l'imbarazzo nelle occasioni in cui bisogna mostrare il proprio lavoro incompleto⁴⁵.

⁴⁵Morse G., 2002, *Innovation, Inc.: a Conversation with Ed Catmull*

Conclusioni

In un ambiente dinamico e competitivo come quello dell'industria cinematografica, la capacità di gestione del processo creativo e innovativo è indispensabile. Gli spettatori vogliono vedere qualcosa di nuovo ogni volta che vanno al cinema, le case di produzione, allora, devono riuscire a offrire film non scontati, a raccontare storie inaspettate. Per competere bisogna scommettere sull'idea vincente e per farlo bisogna rischiare.

Per creare qualcosa di nuovo e originale, la presenza di persone di talento non basta, c'è bisogno di leader capaci di gestire il processo creativo. Un buon leader crea un contesto in cui le persone siano capaci di collaborare, di apprendere attraverso le scoperte e di prendere decisioni di tipo integrativo⁴⁶.

Il caso della Pixar mostra come, attraverso una cultura organizzativa creativa e una buona leadership, si possa raggiungere il successo. Il segreto del successo della casa di produzione cinematografica di Emeryville è proprio la cultura creativa. I dipendenti della Pixar condividono i valori della collaborazione, del coinvolgimento, della fiducia e del rispetto reciproci e della valorizzazione del talento di ciascuno. Il processo creativo coinvolge artisti e tecnici, la realizzazione di un film è un lavoro di squadra e la leadership è "condivisa". La cultura organizzativa rende la Pixar unica nel panorama della grande produzione di cinema.

⁴⁶ Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, cap. 2, p. 39

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Amabile T., 2010, *The three threats to creativity*, Harvard Business Review
- Amabile T., Khaire M., 2008, *Creativity and the role of the leader*, Harvard Business Review
- Ambrosio G., 2016, *Consigli sulla gestione di un ambiente creative – Edwin Catmull, Presidente Pixar*, JuliusDesign.net
- Banks B., 2010, *How Companies Can Develop Critical Thinkers and Creative Leaders*, Harvard Business Review
- Barsh J., Capozzi M. M., Davidson J., 2008, *Leadership and innovation*, McKinsey Quarterly
- Carucci R., 2016, *Five Ways Leaders Unleash The Most Creative Results From Their People*, Forbes.com
- Carucci R., 2017, *How to Nourish Your Team's Creativity*, Harvard Business Review
- Catmull E., 2008, *How Pixar fosters collective creativity*, Harvard Business Review
- Daft R. L., 2014, *Organizzazione aziendale*, Milano, Apogeo Education
- Davenport T., 2010, *Five ways Pixar makes better decisions*, Harvard Business Review
- Drucker P. F., 2002, *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review
- Dyer J. H., Gregersen H. B., Christensen C. M., 2009, *The Innovator's DNA*, Harvard Business Review
- Fasiolo F., 2014, *Ed Catmull: "Il segreto di Pixar? Mischiare Disney con Einstein"*, Repubblica.it

- Florida R. e Goodnight J., 2005, *Managing for Creativity*, Harvard Business Review
- Fontana F., Caroli M., 2013, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill
- Fumagalli A., 2013, *Creatività al potere. Da Hollywood alla Pixar, passando per l'Italia*, Torino, Lindau
- Giorello G., 2010, *La formula della creatività: impazienza e niente abitudini*, Corriere.it
- Goman C. K., 2012, *5 Tips for Sparking Innovation*, Forbes.com
- Grandi P., 2014, *Pixar Story. Passione per il futuro tra arte e tecnologia*, Milano, HOEPLI
- Hanson R., 2006, *The myth of creativity*, Bloomberg.com
- Hellweg E., 2012, *Could Pixar's 'Secret Story Guidelines' Work for Your Team?* Harvard Business Review
- Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2014, *Collective Genius*, Harvard Business Review
- Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2014, *The Inescapable Paradox of Managing Creativity*, Harvard Business Review
- Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2014, *What Does Pixar's Collective Genius Look Like?* Harvard Business Review
- Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K., 2015, *Il Genio Collettivo. La Cultura e la Pratica dell'Innovazione*, Milano, Franco Angeli
- Infante I., Brambilla P. M., 2003, *Come nascono i cartoni animati*, Focus.it
- Lewis T., Writer S., 2013, *4 Secrets of Creativity from Pixar's President*, Livescience.com

MarketLine, 2017, *MarketLine Industry Profile, Global Movies & Entertainment*, MarketLine.com

MarketLine, 2017, *MarketLine Industry Profile, Movies & Entertainment in North America*, MarketLine.com

Martin R. L., 2007, *How Successful Leaders Think*, Harvard Business Review

Mayer M., 2006, *Creativity Loves Constraints*, Bloomberg.com

Michelman P., 2008, *Pixar and Collective Creativity*, Harvard Business Review

Monda A., 2007, *Skateboard e pastelli così lavorano gli inventori dei sogni*, LaRepubblica.it

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

Moss S., 2009, *The Entertainment Industry: an Introduction*, CABI Publishing

Motion Picture Association of America, 2015, *Theatrical Market Statistics 2015*

Motion Picture Association of America, 2016, *Theatrical Market Statistics 2016*

Niola G., 2014, *Innovare, sbagliare e creare una comunità. La Pixar raccontata dal suo pilastro tecnologico*, Wired.it

Price D. A., 2014, *Managing Creativity: Lessons from Pixar and Disney Animation*, Harvard Business Review

Rao H., Sutton R., Webb A. P., 2008, *Innovation lessons from Pixar: An interview with Oscar-winning director Brad Bird*, McKinsey Quarterly

Rondolino G., 2003, *Storia del cinema d'animazione. Dalla lanterna magica a Walt Disney, da Tex Avery a Steven Spielberg*, Torino, UTET Università

Testa A., 2014, *Imprese creative: Pixar, l'originalità fragile e il lavoro di squadra*, NuovoeUtile.it

Tremolada L., Biolchini S., 2011, *La formula della Pixar. John Lasseter spiega i segreti dell'industria dei sogni*, IlSole24Ore.com

U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, Industry & Analysis, 2016, *2016 Top Markets Report, Media and Entertainment*

Wood J. M., 2007, *Creating the Pixar Phenomenon*, MovieMaker.com