

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra: MANAGEMENT AND GOVERNANCE OF FAMILY FIRMS

**Walt Disney: how a Titan evolves.  
Entrepreneurial values in the development of a  
family business.**

---

**Prof. Corsico**

RELATORE

---

**Prof.ssa Tauriello**

CORRELATORE

**De Stefano Giuseppe Andrea**  
**Matr. 695331**

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

## Indice

### Capitolo 1:

- Cos'è un' impresa familiare (principali caratteristiche) Pag.3
- Essenza imprenditoriale Pag.9

### Capitolo 2:

- Dynamic capabilities e tratti dei nuovi entrepreneurship Pag.13
- Tratti essenziali nei nuovi Imprenditori. Pag.21

### Capitolo 3:

- Disney : la storia Pag.23
- La figura di Walt Pag.33
- Walt: Artista, Imprenditore e Leader Pag.35

### Capitolo 4:

- Entrepreneurial characteristics: intervista a manager ed imprenditori Pag.39

### Capitolo 5:

- Conclusioni Pag.46

Bibliografia Pag.49

Riassunto Pag.51

## Capitolo 1

### Cos'è un' impresa familiare (principali caratteristiche)

Le imprese familiari sono predominanti rappresentando, secondo una stima aggiornata (Ernst & Young, Family Business Yearbook), tra il 65-80% delle aziende nel mondo, circa i due terzi. Inoltre sono le più redditizie e sviluppate, generando tra il 70-90 % del PIL globale e gestendo il 60-80% dei posti di lavoro, coprendo ad esempio la metà del PIL statunitense. Un studio condotto da La Porta e Lopez-de-Silanes (1999) aveva dimostrato che tra le 20 società più capitalizzate ed innovative il 30% erano a conduzione familiare. Secondo un'analisi svolta dall'università di Siviglia 86,4% delle imprese familiari lascia il comando a alle generazioni successive della famiglia, inoltre il 32,7% usa il nome familiare per l'impresa creando così brand globali.

In Europa le imprese familiari sono presenti come medio-piccole e piccole aziende raggiungendo circa 85% ,( nel dettaglio in Italia si raggiungono le medesime percentuali ( perfettamente in linea con le medie europee), inoltre circa il 70% (AIDAF, Italian Family Business) decide di affidare le redini societarie a componenti della famiglia) . Anche Asia ed America latina presentano trend simili (Shleifer e Vishny, 2003; Claessens e Lang, 2000), si discosta tuttavia la Cina per una predominanza di aziende statali. Come citato in America le imprese familiari generano intorno al 65 % del PIL, dal momento che la maggior parte dei colossi aziendali sono nati/controllati/gestiti dalle famiglie fondatrici (Anderson e Reeb, 2003). In conclusione la tabella mostra un riassunto dei dati presentati (Ernst & Young, Family Business Yearbook, 2017).

Continenti	% Family Firms su totale aziende	% sul PIL
Europa	85%	70%
Asia-Pacifico	85%	57% Sud Asia      32% Nord Asia
Medio Oriente	90%	80%
Nord America	90%	57% USA                  60% Canada
America Latina	86%	60%

**Fonte: analisi di Ernst & Young presente sul Family Business Yearbook relative all'anno 2017.**

Un'azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni, è considerata dall'U.E. a conduzione familiare se :

-“ la maggior parte dei diritti decisionali è in possesso della persona fisica o delle persone fisiche che hanno costituito l'impresa, o è in possesso della persona fisica o delle persone fisiche che ne hanno acquisito il capitale sociale, o è in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti”

- “la maggior parte dei diritti decisionali è indiretta o diretta”

- “almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella governance dell'azienda”.

Anche le società quotate sono considerate imprese familiari se la persona che ha costituito la società, o ha acquisito il capitale sociale (o la sua famiglia o i suoi discendenti), detengono il 25% dei diritti di decisione. Le prestazioni delle "family firm" suscitano un notevole interesse nella ricerca per la difficoltà di elaborare modelli uniformi e per la complessità delle variabili esplicative nelle analisi lineari, spesso dovute alle complesse interdipendenze esistenti tra i principali fattori di successo.

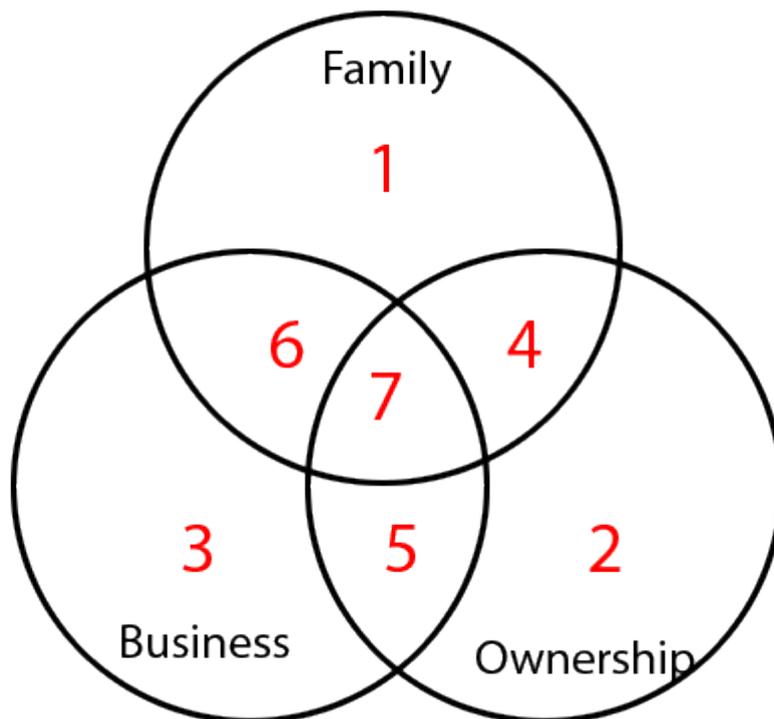
Un approccio di configurazione alla prestazione dell'azienda familiare deve tener conto delle complesse interdipendenze esistenti tra condizioni imprenditoriali, di innovazione e di influenza familiare.

Per poter valutare le caratteristiche imprenditoriali nello sviluppo dell'impresa familiare occorre anche analizzare l'esistenza o l'assenza di condizioni antecedenti alla performance dell'impresa stessa. Queste condizioni includono l'orientamento imprenditoriale, le attività di esplorazione e di sfruttamento che portano causalmente verso il successo delle prestazioni aziendali. Infatti esse influenzano la gestione strategica dell'impresa e differiscono nelle imprese a conduzione familiare che abbiano alti o bassi livelli di influenza della componente parentale.

In pratica cambia l'impegno lavorativo poichè ogni lavoratore, che ha rapporti familiari con la dirigenza, ha un'ambizione di organizzazione poichè sente di partecipare anche alle decisioni organizzative. Tra fratelli e consaguinei si conoscono sia i punti di forza che le reciproche debolezze nascoste con il rischio che vengano penalizzate le professionalità e che i rapporti interpersonali interferiscano con gli interessi del business. D'altro canto è difficile applicare l'autorità e la disciplina organizzativa con i parenti che possono non riconoscere il ruolo superiore o l'autorità decisionale. Il ruolo tra parenti e business può diventare confuso o ledere gravemente i rapporti tra familiari.

Un' altro punto debole delle aziende familiari può essere lo scandalo giornalistico o la conoscenza pubblica di una disgrazia familiare che può rovinare gli affari di famiglia condizionando le scelte dei clienti e degli investitori. Inoltre non sempre i professionisti che collaborano con l'impresa sanno come lavorare correttamente perché l'influenza dei familiari stessi sul loro business spesso rende invisibile la gestione delle imprese alle business school.

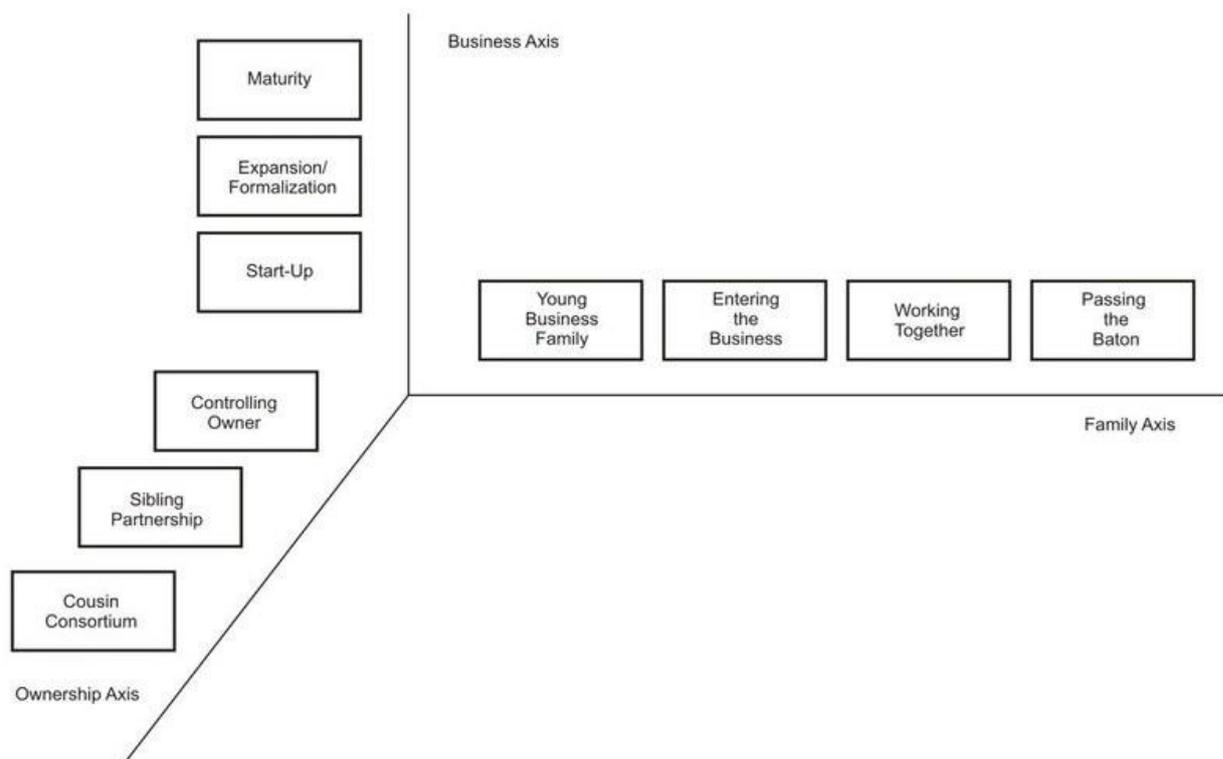
La presenza di standard diversi da famiglia a famiglia rende difficile un corretto e univoco metodo di valutazione. I primi studi per analizzare le imprese familiari come un "sistema" iniziarono intorno al 1970, concentrandosi principalmente sul problema delle successioni, sibling rivalry e nepotismo. Si notò che le imprese familiari si potevano riassumere in due insiemi, "famiglia" e "business", ciascuno con le proprie regole e caratteristiche. Nel 1980 Tagiuri e Davis elaborarono il modello a due sistemi, ma si accorsero che era importante analizzare le differenze tra il controllo e la gestione, dato che in alcuni casi le famiglie possono occuparsi della gestione senza avere il controllo dell'azionariato. Come risultato nacque il Three-circle model.



Questo modello descrive le tre macro aree : Famiglia, Business e Proprietà mostrando, dalle loro intersezione, ogni possibile struttura nelle imprese familiari. Nei settori 1,2,3 si mostrano i soggetti che hanno una sola relazione con l'attività, ad esempio appartengono al settore 1 chi fa parte della famiglia senza partecipare alle attività, al settore 2 chi possiede il controllo dell'attività senza essere

membro della famiglia. Infine al settore 3 appartengono i soggetti che vi lavorano senza possedere la proprietà o avere relazioni di parentela. Con le varie intersezioni si mostrano tutte le possibili composizioni dei 3 fattori dato che ogni soggetto potrebbe avere più relazioni all'interno dell'impresa. L'area 7, ad esempio, rappresenta il caso di un membro della famiglia che svolge attivamente compiti nella società posseduta e controllata dalla sua famiglia.

L'impresa non è statica ed è fondamentale considerare anche il fattore tempo che racchiude il fattore critico del passaggio generazionale evidenziando l'evoluzione dell'impresa. Da questa necessità nasce un ulteriore modello "The Three-Dimensional Development model".



Ognuno dei 3 sottosistemi (famiglia, business, proprietà) rappresenta una dimensione distinta ciascuna con la propria sequenza temporale. Ogni fascia progressiva influenza le altre ma rimane comunque indipendente. Le imprese familiari attraversano gli assi in tempi diversi ed è possibile elaborare una mappatura dell'azienda attraverso la posizione che occupa in ciascuna dimensione. Risultando complicato elencare in ogni dimensione ciascuna condizione possibile si rappresentano gli stadi più comuni per i macrosettori.

L'Asse della proprietà parte con il caso del fondatore (Controlling Owner), che in molti casi può corrispondere anche ad una coppia di coniugi, dove il controllo è nelle mani di uno per passare poi alla seconda fase "Sibling Partnership". Con il passaggio generazionale la proprietà può passare

nelle mani di fratelli, in caso di singoli eredi si permane nella fase del Controlling Owner, dove i problemi connessi alle vicissitudini familiari possono iniziare a concretizzarsi. L'ultima fase prevede un passaggio di proprietà agli eredi del fondatore, nel modello denominato "Cousin Consortium" per indicare i legami di parentela più distaccati.

Il secondo asse rappresenta lo sviluppo della famiglia, cercando di catturare le principali strutture e relazioni come ad esempio matrimonio, ruoli familiari, rapporti parentali ecc. La prima fase "Young Business family" è un periodo di intensa attività dove si cerca di definire la partnership che sorreggerà le funzioni di controllo-gestione. È una fase in cui si riflette su come gestire la vita familiare: avere o meno figli, come crescerli, creare nuove relazioni ecc. Succede a questa "Entering The Business" fase in cui si portano le nuove generazioni (10-15 anni più giovani della prima fase) nella parte produttiva. È il momento in cui si stabiliscono i criteri e le carriere per le nuove generazioni, come decidere se entrare o meno nella attività familiare o affrontare problemi tra fratelli. Terza fase è "Working Together", questo è il momento dove si comparano le due generazioni, fondatore e figli. In questa fase si affrontano problemi familiari sulla gestione e la strategia, venendo a confrontarsi scuole di pensiero di due differenti fasce generazionali. È proprio in questi anni che si delineano le caratteristiche tipiche della società, cosa si vuole tramandare, il grado di resilienza e cosa fondamentale la permanenza della famiglia nell'attività. Ultima fase è il "Passing the Baton" dove la vecchia generazione passa ufficialmente le redini alla nuova. La dimensione della famiglia spesso percorre un andamento ciclico non continuo alternando le fasi con periodicità.

Terzo ed ultimo asse è quello del business, che esplica le fasi di crescita dell'attività. Si parte da una fase di "start-up" dove si crea una nuova società, cercando fondi e avviando un nuovo processo produttivo. Segue la fase di Espansione e Formalizzazione, si acquistano quote di mercato e si stabiliscono le regole fondamentali del business. L'impresa crea la propria immagine e si crea la propria customers identity. Infine la fase di Maturity dove si mantiene quanto creato nelle fasi precedenti. Da qui la rielaborazione dell'attività per riavviare un nuovo ciclo o il mantenimento.

Questi modelli brevemente mostrati cercano di riassumere le caratteristiche più comuni in un mondo complesso e caotico come quello delle imprese familiari, che si sorreggono sulle caratteristiche personali dei diversi componenti familiari. La difficoltà nel tradurre e formalizzare le personalità più disparate trova riparo in questa semplicistica esposizione che mira esclusivamente a mettere un po' di chiarezza, soprattutto ai non addetti ai lavori.

Secondo la norma civilistica :

L'impresa familiare è un istituto giuridico nell'ordinamento italiano, disciplinato dall'art. 230 bis del codice civile. Esso regola i rapporti che nascono in seno ad una impresa ogni qualvolta un familiare dell'imprenditore presta la sua opera in maniera continuativa nella famiglia o nella stessa impresa.

Le imprese familiari possono essere ricondotte a differenti tipologie:

- **impresa coniugale** gestita in comune da entrambi i coniugi : questo tipo di impresa familiare, detta impresa coniugale, si verifica quando i coniugi sono in regime di comunione dei beni e gestiscono entrambi l'attività; l'azienda può essere di tutti e due, oppure di uno solo dei coniugi e ad essa possono collaborare i parenti dell'uno o dell'altro coniuge;
- **impresa individuale di uno dei coniugi**: in questo caso, all'impresa familiare collaborano l'altro coniuge o i familiari, che però non partecipano alla sua gestione;
- **impresa individuale di uno dei membri** della famiglia: in questa ipotesi, i familiari che collaborano hanno diritto, salvo pattuizione contraria, alla gestione dell'azienda e all'attribuzione dei diritti patrimoniali;
- **impresa sociale di più membri** della famiglia che la gestiscono in comune: in questa ipotesi, la disciplina dell'impresa familiare si applica a quei familiari che, pur collaborando, rimangono fuori dalla gestione imprenditoriale.

**La norma(Art.230 bis 3 c.c.) descrive in oltre quali possono essere i partecipanti all'impresa familiare :**

- “il coniuge o la parte dell'unione civile”;
- “i parenti entro il 3° grado: il figlio, il figlio del figlio ed il pronipote, il genitore, il nonno, il fratello o la sorella, il nipote figlio di fratello o di sorella e lo zio”;
- “gli affini entro il 2° grado: il coniuge del figlio (genero o nuora), il coniuge del figlio del figlio, il coniuge del genitore quando non sia anch'egli genitore, il coniuge del fratello (cognato), il figlio (solo del coniuge) e il figlio del figlio, il genitore e il nonno, il fratello e la sorella (parenti del coniuge, ad esempio, suoceri, cognati, etc.)”.

Inoltre può essere applicata la disciplina dell'impresa familiare anche quando l'imprenditore ha fondato una società di fatto con terzi: in questo caso, l'applicazione della disciplina specifica è però limitata alla quota sociale.

## Essenza imprenditoriale

L'imprenditorialità è alla base delle imprese familiari. Il fondatore è un imprenditore e dalle sue idee nasce e si evolve il business, con le sue caratteristiche si creerà la morale e il comportamento della società. Risulta dunque opportuno definire in prima analisi cosa sia un Imprenditore.

La concezione dell'imprenditore è cambiata con gli anni, e le stesse innovazioni hanno portato ad un'evoluzione della concezione stessa di imprenditore. Alfred Marshall (1842-1924) aveva riscontrato che nella maggior parte dei casi il datore di lavoro era anche il proprietario dell'attività. Secondo la sua definizione l'imprenditore era visto come il coordinatore delle attività produttive, ricoprendo i ruoli di gestione e organizzazione dei fattori produttivi.

Come citato in precedenza, Schumpeter stravolge la definizione stessa di imprenditoria, conducendoci alla concezione attuale dell'imprenditore come colui che crea qualcosa di nuovo. L'imprenditore schumpeteriano è innovativo, capace di costruire qualcosa di nuovo grazie alle "Rare Qualities": Intelligenza, creatività e determinazione. Il capitale, visto come la base di partenza nell'accezione Marshalliana, diviene il punto d'arrivo ottenuto con il lavoro innovatore dell'imprenditore. "Owning the capital is not essential to the purpose. If owning the capital is not a prerequisite for being an entrepreneur, the fact of doing it successfully leads to have it" – Schumpeter.

Analizzando i fattori critici di successo in un'attività imprenditoriale, non si può evitare di riconoscere la base fondamentale rappresentata dall'ambiente socio-culturale. The Harvard business school, elaborando il lavoro di Howard H. Stevenson, ha postulato una correlazione di successo nel business quando la comunità supporta attivamente le idee innovative, in questo si evince la bravura comunicativa dell'imprenditore. L'imprenditoria è florida, inoltre, dove vi è una libera mobilità di capitali. Nello specifico quando le persone più influenti della comunità reinvestono gli eccessi di capitale in progetti di altri membri della comunità stessa evidenziando il successo imprenditoriale nelle società socialmente coinvolte. La percezione e il supporto comunitario sono dunque un altro indice di successo delle attività innovativo-creative dell'imprenditore.

L'importanza dei rapporti sociali è alla base dell'espansione economica, dimostrando quanto la nascita di network tra imprenditori e stakeholders porti alla creazione di nuove società. In

particolare le connessioni manageriali e gli scambi di capitali tra imprese diverse ha creato fin dall'alba della globalizzazione un Hub di sviluppo globale.

Tornando alla definizione schumpeteriana di imprenditore, spostiamo il focus sull'individuo. Tra i fattori di nascita di quelle Rare qualities, bisogna porre attenzione sull'esperienza, l'etnia e la cultura di ciascun individuo, essendo alla fine le doti personali il vero starting point del successo imprenditoriale. Come citato in precedenza le abilità empatiche possono sviluppare rapporti efficienti con la comunità, i lavoratori e anche i rivali dimostrando quanto l'attitudine personale influenzi i risultati economici. La determinazione nel perseguire gli obiettivi e la volontà per riprendersi dai fallimenti, la creatività per innovare e stupire il mondo ed infine l'intelligenza per applicare tutto ciò sono l'espressione stessa dell'individuo frutto delle sue esperienze personali e culturali, senza tralasciare il suo temperamento.

Da "Perspectives on Entrepreneurship" Stevenson, ha elaborato sei dimensioni in cui si differenziano l'imprenditore e administrative manager, creando così una chiave di lettura nella definizione tra le due figure manageriali.

		<u>Entrepreneurial manager</u>	<u>Administrative manager</u>
<b>Strategic Approach</b>	• Strategic orientation	• Driven by perception of opportunity	• Driven by the resources owned
	• Decision on the opportunity	• Fast decision making	• Slow decision making
<b>Skills and Resources</b>	• Decision Process	• Step by step for controlling risks	• Bold moves
	• Resource Control	• Temporary use or rent in the first phase	• Ownership of resources
<b>Managerial style</b>	• Managerial structure	• Flat with many informal relations	• Formal hierarchy
	• Compensation system and meritocracy	• Based on the wealth generated for the company and on the group / team	• Based on the individual and on the hierarchical promotion system

Fonte: Stevenson H., 2000 *Why entrepreneurship has won!* Harvard University - Graduate School of Business

Le sei dimensioni ( Strategic orientation, Decision on the opportunity, Decision Process , Resource Control , Managerial structure e Compensation system and meritocracy) possono essere raggruppate in tre macro aree: approccio strategico, risorse e abilità ed infine stile manageriale.

### Approccio Strategico

Per l'imprenditore la gestione strategica viene guidata dalla percezione delle possibili opportunità piuttosto che dalle risorse effettivamente ottenute. Come già citato in precedenza il capitale viene visto come il compimento degli sforzi imprenditoriali. Altra importante differenza, che dimostra la criticità degli imprenditori nel mondo della globalizzazione, è il processo di scelta e l'individuazione delle opportunità. L'imprenditore si basa su un approccio veloce e dinamico per poter cogliere rapidamente le migliori intuizioni, contrariamente al metodo più analitico del manager amministrativo.

### Risorse e skill

Lo strumento decisionale viene affrontato con attenta analisi, verificando passo per passo ogni eventuale rischio. La rapidità di pensiero con cui un imprenditore sceglie e persegue un'opportunità non deve essere confusa con la mancanza di gestione del rischio. L'abilità unica sta nel seguire l'intuizione ma analizzandone in maniera strategica ogni possibile risvolto.

L'imprenditore inoltre non si lascia limitare dal possesso effettivo delle risorse come il manager amministrativo, approfitta degli strumenti di prestito nelle fasi iniziali in modo da avere anche le risorse che meglio si addicono alle opportunità che si presentano.

### Stile manageriale

La struttura adottata dai manager amministrativi è quella gerarchico-verticale, estremamente standardizzata e basata su uno utilizzo delle informazione top-down. È stato dimostrato che le strutture troppo gerarchiche creano elevati costi d'agenzia. Alla base dell'imprenditoria è stato dimostrato esserci il rapporto empatico e la creazione di network con i vari stakeholders. Negli ambienti caotici dell'era del libero mercato risulta fondamentale per l'imprenditore creare una rete di relazioni basate sulla fiducia con fornitori, clienti ecc. che non può essere formalizzata, soprattutto quando si parla di imprese familiari. Infine, per quanto riguarda la crescita personale e la meritocrazia, spesso in una struttura amministrativa i manager crescono in base ad un sistema di promozioni basate sui livelli di rendimento personali. Al contrario di quanto accade nella struttura imprenditoriale dove le compensazioni vengono quantificate in base alla crescita apportata alla società e al gruppo, incrementando così il lavoro di squadra ed evitando atteggiamenti egoistici.

In conclusione l'imprenditorialità è molto più che la somma delle parti. Il successo imprenditoriale nasce dallo studio dinamico delle caratteristiche individuali (le rare qualities), le opportunità derivanti da un particolare contesto, e il rapporto che le unisce. Bisogna continuamente vigilare sui risultati e capire quando giunge il momento giusto per cambiare, evitando così trappole di business e miopia del management. Estrapolare e creare un'identità del business basandosi sullo spirito di sacrificio, la lealtà e il carisma. L'essenza imprenditoriale sta in questo, il perfetto mix per il successo è l'unione tra imprenditorialità e le caratteristiche manageriali, basandosi sul perfezionamento dei processi, le competenze e soprattutto le persone. Queste sono le chiavi di lettura per creare l'identikit dell'imprenditore.

## Capitolo 2

### **Dynamic capabilities e tratti dei nuovi entrepreneurship**

I mercati sono ambienti caotici e guidati dall'incertezza, Warren Bennis e Burt Nanus crearono un paradigma che riflette perfettamente la situazione economica globale denominandola V.U.C.A (1987). L'acronimo sta per Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, e serve per descrivere quattro problemi che rendono inefficaci le strategie convenzionali e i comportamenti routinari nelle organizzazioni.

La volatilità esprime le dinamiche naturali di cambiamento e la velocità con cui esse si manifestano. L'incertezza rappresenta la mancanza di presagire e comprendere un evento problematico. La Complessità è la confusione scaturita dall'insieme di forze ed eventi che non seguono un rapporto logico di causa ed effetto. Infine l'ambiguità indica la realtà offuscata e i potenziali errori di valutazione.

I V.U.C.A esprimono così la percezione che l'impresa può avere per il futuro, delimitando le politiche e i piani strategici. Tuttavia attraverso il loro studio si possono anticipare i problemi di configurazione, preparando piani alternativi ed in particolare interpretando meglio le opportunità. Le soluzioni a queste situazioni di incertezza sono le Dynamic capabilities che prevedono l'integrazione, la costruzione e la riconfigurazione al fine di garantire rendimenti superiori.

Secondo il principale esperto Teece (teorico dell'organizzazione e docente alla the Walter A. Haas School of Business presso University of California, Berkeley) le Dynamic capability sono un set di processi d'apprendimento e attività che consentono ad una attività di produrre un particolare outcome. Al contrario definisce le Ordinary Capabilities come le best practices. Esse nascono nel giro di due anni e poi si espandono per tutte le aziende simili. Si sottolinea dunque come differenza principale tra le due tipologie la dinamicità e la standardizzazione.

Approfondendo meglio gli studi di Teece definiamo le Dynamic capabilities come le competenze più elevate che determinano l'abilità delle imprese di riconfigurare, costruire, comporre ed integrare le risorse, sia interne che esterne, e le competenze per indirizzare, e possibilmente plasmare, i rapidi cambiamenti che avvengono nell'ambito del business. (Teece, 2007, 2010)

Al contrario le Ordinary Capabilities, come accennato in precedenza, sono standardizzate creando un insieme di best practices da seguire pedissequamente. Le Dynamic Capabilities (da questo momento abbreviate a DYCB) sono "idiosincratice", ovvero uniche per ogni impresa e basate sulle

radici della compagnia, frutto diretto della storia personale. Sono da ricollegare non solo alle routines, ma anche a business model che vanno indietro di decenni e sono difficili da limitare: “signature processes,” vale a dire “il modo in cui vengono fatte le cose da queste parti”.

Inoltre le DYCB rappresentano la velocità e il grado con cui le risorse speciali dell’azienda vengono allineate ed ordinate per combaciare alle richieste ed opportunità nell’ ambiente del business, così da generare profitti positivi stabili superiori alla media. L’allineamento delle risorse è cruciale sia internamente che esternamente in modo da definire come e quando creare alleanze con altre organizzazioni. Per creare un network globale di specializzazione verticale e cospecializzazione di lavoro, bisogna che il core business sviluppi e mantenga gli asset alle capacità, così da permettere alle imprese collaborative di combinare asset diversi e inviare il valore ai consumatori (deliver value to customers.)

Le DYCB sono essenziali in ambienti fortemente incerti, l’impresa deve essere in grado di rimodellare velocemente i propri processi e routine in base ai cambiamenti dell’ambiente circostante. Queste favoriscono un approccio rapido e agile per contrastare l’incertezza.

Si possono facilmente ricondurre le DYCB a tre clusters d’attività e aggiustamenti: Assestamento e Identificazioni di un’ opportunità (Sensing) ; Mobilizzazione di risorse per indirizzare una opportunità e catturare valore per farlo (seizing); infine Rinnovamento continuo (Transforming). Queste attività devono essere performate con molta attenzione ed impegno se si vuole rendere l’impresa competitiva ed in grado di sorreggere cambiamenti di mercato e tecnologia.

Sensing, Seizing e transforming sono le chiavi per estendere la vita dell’impresa. Esse si basano su due importanti elementi tipici e personali dell’impresa: primo la capacità imprenditoriale del management nel reinventare e combinare le tecnologie, e secondo, una struttura flessibile che può essere facilmente modificata. Approfondendo i tre cluster :

-Sensing consiste nella creazione proattiva di ipotesi sulle future implicazioni delle opportunità. Queste ipotesi vanno poi verificate per applicarle in seguito allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi o strutture organizzative. La pianificazione di uno scenario è utile per aiutare l’impresa in ottica di un cambiamento cross-dimensionale.

-Seizing è l’implementazione tattica, una gestione delle risorse flessibile che aiuta ad anticipare i trend del mercato. Parte di questa flessibilità può essere incrementata grazie alla gestione delle risorse in eccesso e all’incremento delle capacità. Tuttavia a volte si può incappare in diminuzioni apparenti di efficienza operativa.

-Infine Transforming è il processo evolutivo dell'organizzazione vero e proprio. "The lean Startup" favorisce la sperimentazione concentrandosi principalmente sull'apprendimento per elaborare piani strategici. La rapidità di pensiero ed azione sono le chiavi per una trasformazione efficiente, favorita inoltre dalla cultura organizzativa dell'impresa aperta al cambiamento nella sua struttura di base. Tornando all'elevata differenziazione e al concetto di caratteristiche idiosincratiche, si evince che ci saranno imprese che performeranno in modo migliore alcune attività rispetto ad altre, rendendo sempre tutto molto specifico da impresa ed impresa.

Le DYCB sono strategiche e perfettamente distinte dalle Ordinary capabilities, il vantaggio competitivo si mantiene e si estende quando l'impresa riesce a stratificare le prime sulle seconde. Le capacità ordinarie dell'impresa permettono, se ben seguite e strutturate, di raggiungere l'efficienza. Tuttavia le DYCB, quando sono bene combinate con buone strategie, permettono di plasmare e raggiungere i mercati ed i consumatori del futuro, creandosi un nuovo mercato competitivo e creando nuovi standard per i follower (Rumelt 2011). Le DYMC, essendo così diverse e speciali tra ogni impresa, si basano naturalmente sulle caratteristiche personali dei soggetti interessati (Fondatore, top Management ecc. ), attraverso loro si espandono e prendono forma nell'impresa. Lo sviluppo di congetture, e la verifica della loro sussistenza nonché la capacità di riallineare gli asset come richiesto, sono altre prove che evidenziano come le DYCB siano critiche per il successo, specialmente quando un'impresa innovativa deve lanciare un nuovo prodotto e ha bisogno di diventare pioniere nel mercato. Come accennato le DYCB dipendono in modo particolare dalle competenze imprenditoriali, sono una lo specchio dell'altra, specialmente nella creazione del mercato e nei processi associativi nei sistemi economico capitalisti. Tuttavia le Ordinary capabilities sono radicate più in profondità nella routine delle DYCB. Per routine si intende la ripetizione in sequenza di azioni che sono alla base del concetto euristico su come l'impresa vuole che le cose siano fatte.

Le capacità si basano non solo sulle abilità individuali ma anche sul processo d'apprendimento collettivo, derivato da come gli impiegati lavorano insieme. Più un'azienda è grande e diversificata, più le capacità dipendono dalla collettività rispetto all'individuo. Molto spesso l'influenza del fondatore sulla nascita delle DYCB lascia delle linee guida sulla futura gestione, ma dopo il passaggio di consegne, il rischio di dipendenza dal fondatore di solito si dissipa dopo 5-10 anni (Teece).

Eisenhardt and Martin (2000) hanno identificato una pletora di particolari routine che fondano una sorta di Microfoundations of capabilities: cross-functional R&D teams, new product development routines, quality control routines, technology transfer and/or knowledge transfer routines, and certain performance measurement systems. Teece ha considerato queste micro fondazioni come i

blocchi che compongono le DYCB, e tra le già citate si sofferma sull'importanza di cambiare la routine specialmente in ambiti fortemente competitivi (necessity of trasformation).

Gli atti creativi manageriali ed imprenditoriali sono per natura strategici e non routinari, in particolare vengono definiti come principi guida per le scelte da implementare. Le DYCB al Enterprise-level consistono, in altre parole, in molto più che nella aggregazione delle routine. Esse identificano come svolgere i progetti ma non necessariamente come identificarli, selezionarli e soprattutto non danno una scelta per le priorità. Ad esempio il piano strategico per un asset e la sua orchestrazione (acquisto o costruzione di ciò che manca e il loro allineamento) possono essere solo in parte standardizzati, la maggior parte delle azioni strategiche e delle trasformazioni richiedono azioni speciali, frutto delle capacità collettivo-individuali, che non possono essere replicate.

Inoltre alcuni elementi delle DYCB possono essere incorporati nelle organizzazioni. La capacità di valutare e circoscrivere i cambiamenti delle configurazioni degli asset (interni ed esterni) dipendono dalle decisioni del top management. Nella selezione e sviluppo delle carriere non è un caso che alcuni diventano CEO e altri specialisti. Questo riflette che alcune compagnie hanno fallito nel gestire i cambi di routine, sia perchè si è sbagliato nella condivisione di queste capacità che perchè non sono state percepite come essenziali.

È estremamente arduo, se non impossibile, routinizzare i cambiamenti oltre che riconoscere i principi condivisi da usare per farlo. Ogni routine è sottoposta alle DYCB della propria impresa necessitando della creazione di una conoscenza in real time in modo da evitare l'over-focusing dei manager sulle lezioni del passato (Eisenhardt and Martin, 2000). Perfino le regole e le procedure più volatili devono essere costantemente reinventate se si vogliono ottenere performance superiori. Questo è il risultato del conflitto tra routine vs imprenditorialità.

Il risultato di questo excursus è che l'imprenditorialità e la leadership del top management richiedono Sensing, Seizing e il Trasforming per sostenere le DYCB. Quindi una delle funzioni manageriali più importanti è quella di conseguire una semi costante orchestrazione e rinnovazione degli asset, inclusa anche la ridefinizione delle routine in base alle nuove opportunità. I cambiamenti periodici dell'asset servono, tra le altre cose, a minimizzare i conflitti interni e massimizzare la coordinazione/complementarietà all'esterno e all'interno della società.

Si è soliti associare l'imprenditorialità con individui, che seguendo intuizioni creative o semplicemente opportunità, avviano una nuova attività, creando un nuovo servizio o prodotto.

Tuttavia bisogna evidenziare che nel ruolo del Entrepreneurial management sono incorporate le DYCB ma non limitate alle sole attività di start-up o ai singoli individui. È un concetto ibrido che si basa su una calibratura tra diagnosi delle minacce e opportunità, direzione delle risorse in accordo con i piani strategici, e la possibile riorganizzazione delle strutture e sistemi in modo da creare ed

indirizzare le opportunità tecnologiche e le minacce competitive. Argote and Ren (2012) hanno dimostrato come la capacità di trasformazione, in contrasto con il grado di resilienza, risieda in una sorta di memoria trans-attiva dell'organizzazione, basata tuttavia sulle relazioni sociali interne, ed esterne con altre organizzazioni, e sulle personalità chiave dell'impresa.

In conclusione, non è messo in dubbio l'importanza della formalizzazione di routine e quindi dello sviluppo delle Ordinary capabilities. Esse infatti possono rappresentare un utile punto di ricerca per le DYCB. Quando i manager sono chiamati ad analizzare processi di cambiamento partono sempre da uno studio delle routine. Esempio più lampante è il "pattern" ricollegato sulla dimensione dell'impresa è quindi tutte le abitudini e processi che una piccola impresa ha in maniera diversa rispetto ad una multinazionale. Una piccola impresa può infatti presentare mancanze di competenze o un elevato grado di ripetizione che inficia l'identificazione di opportunità per paura di discostarsi dalla tradizione. Lo studio delle DYCB è una sfida per i manager di oggi che non possono tralasciare le complesse storie delle corporate, questo perché, come già citato in precedenza, c'è una integrazione totale tra le caratteristiche degli individui (fondatore, leader e specialisti) e le qualità proprie dell'impresa nella determinazione delle DYCB. Lo studio delle DYCB condotto da Teece è un utile approccio alla disciplina ma rappresenta solo un punto di partenza per la comprensione di queste dinamiche, il cui studio attualmente è ancora alle prime fasi.

Si sono definite le DYCB come un set di processi specifici e identificabili come ad esempio lo strategic decision making, la gestione delle alleanze o lo sviluppo di prodotto. Sono idiosincratice ma tuttavia rappresentano similarità attraverso le imprese. Questo suggerisce che siano più omogenee, sostenibili e equi-finali di quanto si supponga, (scontrandosi in parte con l'accezione di Teece.) Nella frenesia dei mercati attuali ( Dynamic markets) le DYCB finiscono per rassomigliare alle concezioni tradizionali di routine ( le ordinary Capabilities), da cui sembravano tanto prendere le distanze. Nei mercati moderatamente dinamici diventano uno strumento analitico, dettagliato ma stabile per prevedere gli outcome. Al contrario negli "High-velocity markets", perdono di efficacia riducendosi a processi semplici e fragili, producendo risultati non prevedibili. Il processo d'apprendimento che permette l'evoluzione delle DYCB pone enfasi sulla variazione nei "moderately dynamic markets" e sulla selezione nei "High-velocity markets".

La Resource-based view dell'impresa (RBV) è una teoria che descrive come un'organizzazione può ottenere vantaggio competitivo e mantenerlo a lungo, tramite le sue risorse, siano esse fisiche, intangibili o personali. (Barney, 1991; Nelson, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Prahalad and Hamel, 1990; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). La RBV concettualizza un'impresa come un insieme eterogeneo e ben distribuito in tutta l'organizzazione di

risorse persistenti. Per dare sussistenza al vantaggio competitivo queste risorse devono essere rare, valutabili, inimitabili e non sostituibili (VRIN) ed infine sorrette dall'implementazione di strategie innovative per la creazione del valore, in modo da non essere facilmente duplicate al di fuori dei confini dell'impresa. Teece (1997) ha cercato di applicare la RBV ai mercati dinamici, descrivendo come metodo per l'ottenimento del vantaggio competitivo le DYCB, con le quali i manager "integrano, costruiscono e riconfigurano" le competenze interne ed esterne e riescono a fronteggiare i cambiamenti dell'ambiente. Tuttavia questa teoria è stata considerata tautologica e con poche basi empiriche (e.g. Mosakowski and McKelvey, 1997; Priem and Butler, 2000; Williamson, 1999; Williamson, 1999; Priem and Butler, 2000). Per questo motivo EISENHARDT e MARTIN (2000) hanno deciso di utilizzare uno spettro più analitico-organizzativo per le DYCB, embrionate nell'impresa, piuttosto che un modello economico-formale. Studiando come le DYCB siano influenzate dai mercati dinamici hanno elaborato alcune osservazioni. La prima: le DYCB sono processi strategici e organizzativi, come lo sviluppo di prodotto, alleanze e l'elaborazione di decisioni strategiche ecc., che creano valore per l'impresa attraverso la manipolazione delle risorse nei mercati dinamici: "new value-creating Strategies". Questo scalfisce la critica che esse siano supposte vaghe e tautologiche. Seconda: le DYCB presentano un terreno di ricerca empirica, consolidato dallo studio delle "Best Practice" (che Teece aveva ricondotto alle ordinary capabilities) che le mostrano efficaci per più imprese. Tuttavia questa osservazione riduce le DYCB ad elementi omogenei ed equi-finali, come la teoria RBV. Seppur speciali e differenti tra impresa ed impresa, presentano un comune percorso empirico di studio, che ne riduce quell'aspetto idiosincratico senza però eliminarlo del tutto. Una terza considerazione è che l'efficacia delle DYCB dipende dal dinamismo del mercato. Con mercati moderati finiscono col diventare delle routine (e.g., Cyert and March, 1963; Nelson and Winter, 1982), mentre negli "High-velocity markets" finiscono col diventare estremamente semplici ed instabili, sembrando più degli esperimenti, ottimi per la creazione di una conoscenza adattiva ed aperta ma non in grado di prevedere i risultati. Infine l'ultima osservazione prevede che il processo d'apprendimento sia la vera chiave evolutiva per le DYCB, rendendo anche più visibili le loro dipendenze.

Eisenhardt e Martin hanno quindi cercato di confutare la validità empirica e la realistica delle DYCB. Tuttavia dimostrano come, data la funzionalità delle DYCB, esse possono essere duplicate tra imprese e imprese, analizzando quindi la mancanza di sussistenza del vantaggio competitivo, non nelle capacità stesse, ma nella configurazione delle risorse. Le DYCB sono necessarie ma non sufficienti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo duraturo, ecco perché risulta fondamentale lo studio della RBV. Esse possono essere utilizzate per costruire o modificare gli asset ma così facendo, senza usare una efficace gestione delle risorse, non possono garantire stabilità al vantaggio

competitivo. Seguono dunque una logica d’opportunità, grazie alla RBV si possono sopperire le incertezze mostrate dagli “High-velocity markets”, dove il vantaggio è imprevedibile e il tempo diventa un fattore critico.

Nella RBV le risorse siano esse fisiche, umane o organizzative sono il vero fattore critico di successo attraverso il cui utilizzo si crea un valore duraturo. Secondo questa accezione, le DYCB sono viste come gli antecedenti organizzativi e le routine strategiche con le quali i manager alterano le risorse per plasmare il valore ( Grant,1996; Pisano 1994). In aggiunta alle già citate definizioni di Teece (1997) , Kogut and Zander (1992) usano il termine “combinative” capabilities per descrivere quei processi con cui l’impresa sintetizza ed acquisisce risorse intellettuali e genera nuovi metodi per combinarli. La visione delle DYCB tradizionale ha subito dunque una riconcettualizzazione che possiamo riassumere nella seguente tabella (Dynamic capabilities: what are they? Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, 2000; Department of Management Science and Engineering, Stanford University)

	Traditional view of dynamic capabilities	Reconceptualization of dynamic capabilities
Definition	Routines to learn routines	Specific organizational and strategic processes (e.g., product innovation, strategic decision making, alliancing) by which managers alter their resource base
Heterogeneity	Idiosyncratic (i.e., firm specific)	Commonalities (i.e., best practice) with some idiosyncratic details
Pattern	Detailed, analytic routines	Depending on market dynamism, ranging from detailed, analytic routines to simple, experiential, ones
Outcome	Predictable	Depending on market dynamism, predictable or unpredictable
Competitive Advantage	Sustained competitive advantage from VRIN dynamic capabilities	Competitive advantage from valuable, somewhat rare, equifinal, substitutable, and fungible dynamic capabilities
Evolution	Unique path	Unique path shaped by learning mechanisms such as practice, codification, mistakes, and pacing

Fonte: Dynamic capabilities: what are they? Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, 2000; Department of Management Science and Engineering, Stanford University

Per approfondire invece le differenze tra i mercati moderatamente dinamici e “High-velocity markets” risulta utile la seguente tabella:

	Moderately dynamic markets	High-velocity markets
Market definition	Stable industry structure, defined boundaries, clear business models, identifiable players, linear and predictable change	Ambiguous industry structure, blurred boundaries, fluid business models, ambiguous and shifting players, nonlinear and unpredictable change
Pattern	Detailed, analytic routines that rely extensively on existing knowledge	Simple, experiential routines that rely on newly created knowledge specific to the situation
Execution	Linear	Iterative
Stable	Yes	No
Outcomes	Predictable	Unpredictable
Key to effective evolution	Frequent, nearby variation	Carefully managed selection

Fonte: Dynamic capabilities: what are they? Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, 2000; Department of Management Science and Engineering, Stanford University

A conclusione le DYCB non sono nè tautologiche nè vaghe, ma si basano su un processo cognitivo d'apprendimento. Contrariamente alla visione eterogenea dipendono dalle "Commonalities" come fossero delle best practice mantenendo tuttavia una base idiosincratca che varia in ogni impresa, le specifiche sono personali mentre le basi teoriche diventano terreno di studio comune tra imprese. Questa concezione rende le DYCB convergenti verso fini similari, più omogenee e dimostrando in aggiunta la loro validità in contesti alternativi. Per quanto riguarda le differenze ambientali, nei mercati moderatamente dinamici le routine appaiono come DYCB e vengono inglobate nella conoscenza preesistente dell'impresa. Esse vengono quindi applicate tramite implementazione del processo cognitivo, avvicinandosi all'idea tradizionale di DYCB che le percepiva come routine efficienti e processi persistenti. Al contrario negli "High-velocity markets" le DYCB si basano su una conoscenza creata per una necessità specifica, essendo richiesto un rapido adattamento all'ambiente fortemente volatile. In questo caso più che un processo analitico si predilige: l'utilizzo di prototipi, real-time information ed altri esperimenti che posso garantire un rapido ed immediato afflusso di informazioni. Il risultato è che quel sentiero unico e speciale per ogni impresa che si pensava fosse seguito dalle DYCB per evolversi può perdere di validità a seconda della rapidità dei mercati. La concezione più affidabile per un'evoluzione delle DYCB secondo Eisenhardt e Martin è dunque si un percorso unico e personale ma basato principalmente sul metodo d'apprendimento, come la pratica o l'errore, attraverso cui si possano utilizzare al meglio le risorse (della concezione RBV) per ottenere un vantaggio competitivo duraturo.

## **Tratti essenziali nei nuovi Imprenditori.**

Dopo avere esposto cosa sono le dynamic capabilities, ed aver sottolineato quanto si basino anche , ma non esclusivamente, sulle caratteristiche imprenditoriali dei manager, si passa ora alla descrizione di quei fattori che risultano la chiave per il successo del business.

L'abilità imprenditoriale si basa sulle Rare Qualities personali dalle quali scaturiscono le dynamic capabilities che come dimostrato sono il fattore critico di successo.

L'obbiettivo attuale è cercare di descrivere alcuni dei tratti essenziali nell'ottica imprenditoriale di oggi, una sorta di identikit per i manager, inteso come le caratteristiche più ricercate e frequenti.

Le capacità più ricercate sono:

-Entusiasmo: caratteristica molto comune quando si avvia una nuova attività, specialmente nelle piccole imprese familiari. Rappresenta una caratteristica da associare al successo dal momento che la creazione di nuovi business richiede sacrificio e compiti molto ardui che possono richiedere grande motivazione e determinazione.

-Creatività: in un duplice senso di innovazione e reinvenzione. Si può creare qualcosa di nuovo o inventare semplicemente un nuovo modo per utilizzare qualcosa. Essere creativi è la caratteristica più diffusa tra gli imprenditori di successo.

-Orientamento verso obiettivi chiari: creatività ed entusiasmo possono portare avanti un business ma solo se utilizzati per ottenere degli obiettivi ben definiti, non necessariamente per il solo profitto. Serve chiarezza per il successo, senza obiettivi fissi è possibile perdere di vista le opportunità che si presentano.

-Passione: senza di essa non è possibile far decollare un business. I più grandi imprenditori da Walt Disney a Steve Jobs, passando per Yamauchi Fusajirō (solo per citarne alcuni) hanno basato tutto sulle loro passioni e personalità. "Fai quello che ami e non lavorerai un solo giorno della tua vita" – Confucio.

-Fiducia in sè stessi: senza cadere nell'arroganza, bisogna considerare che il più grande nemico è il dubbio di essere all'altezza della situazione. Riuscire a credere in sè stessi abbattendo le proprie incertezze ed insicurezze, solo così si possono cogliere le migliori opportunità.

-Umiltà: credere in sè stessi è fondamentale, ma il Team work aiuta a superare difficoltà a volte impossibili per il singolo. Bisogna avere l'umiltà di chiedere consiglio agli specialisti, ammettere i propri errori e accettare critiche costruttive.

-Determinazione: rialzarsi dal fallimento, imparando e senza abbattersi. Tutti cadono ma pochi hanno la forza per rialzarsi, è in questa qualità che risiede il successo. Seguendo l'istinto con determinazione e consapevolezza si creano i migliori business.

-Concentrazione: essere focalizzati sui compiti, spesso capita che i manager debbano rivestire più ruoli ma è fondamentale che restino concentrati sui problemi mano a mano che si presentano senza tuttavia distogliere lo sguardo dalla visione d'insieme.

-Coscienza del budget: a volte ci si dimentica, nel caso della gestione, di rispettare i limiti finanziari. Gli imprenditori come abbiamo visto spesso si concentrano di più sul cogliere un'opportunità che sulla proprietà del capitale in loro possesso. Tuttavia i migliori imprenditori, pur non facendosi limitare dalle risorse, utilizzandole spesso in prestito, controllano sempre che le spese e le entrate siano almeno in pareggio, utilizzando con intelligenza le opportunità per far diminuire le prime e innalzare i profitti.

-Mentalità aperta: evitare miopie di Management, innamorandosi delle idee, riconoscendo quando è opportuno cambiare rotta. Analizzando tutte le prospettive, calcolando le migliori routine da modificare si raggiunge una visione d'insieme degli ambiti incerti.

Queste sono le caratteristiche più critiche per il successo imprenditoriale, le più ricercate ed ambite. Rappresentano alcune di quelle Rara Qualities della definizione imprenditoriale che amalgamate con le procedure dell'impresa faranno sviluppare le *dynamica capabilities*. Certamente ogni individuo è diverso e speciale a modo suo. Questo è solo un tentativo di catalogare quelle caratteristiche che negli anni, attraverso nomi illustri, si sono rivelate più importanti. Si può notare come tuttavia questo elenco sia perfettamente applicabile a figure come Walt Disney, Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos o Yamauchi Fusajirō dimostrando che esiste un filo conduttore, una sorta di lascito, che i grandi imprenditori, creatori di "Titan", ci hanno lasciato ed insegnato nel campo dell'entrepreneurial management.

## Capitolo 3

### Disney : la storia

Walt Disney, grande imprenditore, produttore cinematografico, animatore, doppiatore e cineasta, è famoso in tutto il mondo per il suo estro geniale che ha fatto sognare adulti e bambini.

Per capire l'importanza dell'impero che WALT ha creato è necessario conoscere la sua storia.

Sarebbe estremamente lungo e complesso descrivere la biografia di Walt Disney, ma è fondamentale ripercorrere le principali tappe della sua vita privata, artistica e imprenditoriale.

– Walter Elias Disney nacque a Chicago il 5 dicembre 1901. La sua famiglia era costituita dai genitori Elias Disney e Flora Call, e da cinque figli, di cui Walt era il quarto, Herbert, Raymond e Roy Oliver, fratelli maggiori di Walt e Ruth Flora, sorella minore.

Nel 1906, all'età di 5 anni, la famiglia Disney si trasferì a Marceline, nel Missouri, per lavorare in una fattoria di 200 ettari. La fattoria di Walt si trovava nelle vicinanze dell'abitazione dello Zio Robert Disney. A Marceline, il piccolo Walt visse felice e spensierato immerso nelle meraviglie della natura e del paesaggio rurale. Niente di meglio per la fervida immaginazione di un bambino! Inoltre, nei pressi della sua fattoria era solito passare un treno, che Walter amava vedere correre lungo le rotaie che iniziò a segnare la sua passione per le locomotive.

– Walt Disney iniziò a frequentare la scuola elementare a otto anni, poichè i suoi genitori decisero che avrebbe cominciato gli studi assieme alla sorellina Ruth. Nel 1909 il padre di Walt si ammalò e fu costretto a vendere la fattoria, perché non poteva più svolgere un'attività lavorativa così impegnativa e faticosa.

Nel 1910, la famiglia Disney traslocò a Kansas City dove il padre di Walt vinse l'appalto per la distribuzione di giornali (*“Morning Times”* ed *“Evening and Sunday Star”*). Per aiutare la famiglia Walt e Roy cominciarono in piena notte, e spesso sotto il freddo e la neve, a consegnare i giornali in tutta la città. Avendo però difficoltà la mattina ad affrontare la giornata scolastica, talvolta, durante il lavoro notturno, Walt Disney si appisolava in qualche angolo di strada per dormire e riposarsi un po'.

Grazie allo Zio Michael Martin, ingegnere delle ferrovie, nel 1911 Walt lavorò come venditore sui treni della *Missouri Pacific Railroad*. Questa esperienza incrementò l'amore per i treni e per i viaggi. Nel 1917 si diplomò alla *Benton School* e, simultaneamente, frequentò un corso presso l'*Art Insitute of Chicago*.

– Aveva solo sedici anni quando sentì fortemente il richiamo per la Grande Guerra. Partecipò attivamente prima con vignette e fumetti patriottici nel 1917, poi con il tentativo vano di arruolarsi, finché, con l'aiuto di un suo amico, riuscì a falsificare il suo passaporto per modificarne l'età. Anche lui, come Ray Kroc, finì a guidare come volontario le ambulanze della Croce Rossa in Francia, ma solo dopo l'armistizio. Al termine della prima guerra mondiale (1919), Walt Disney fece ritorno a Kansas City desideroso, più che mai, di ritagliarsi un posto nell'agognato mondo della cinematografia.

– Possiamo considerare l'esordio dell'animazione di Disney, il rientro dalla Francia, quando fu assunto dalla *Pesman-Rubin Commercial Art Studio*, al fine di occuparsi del programma settimanale del *Newman Theatre*. E fu proprio in quest'occasione che Walt conobbe uno dei suoi più cari amici nonché abili disegnatori: Ubbe Eert Iwwerks, meglio noto con il nome di "Ub Iwerks". Dunque nelle sue serate, Walt iniziò a frequentare regolarmente il cinema per vedere un lungometraggio, un cinegiornale ed uno o due cartoni animati.

Con l'amico Ub, nel gennaio del 1920, Walt costituì la *Iwerks-Disney Commercial Artists*, che fu principalmente impegnata nella realizzazione di animazioni pubblicitarie. Ciononostante, la creazione di *spot* pubblicitari era un'attività che poco appagava gli aneliti professionali di Walt Disney.

Seguendo le sue aspirazioni, Walt maturò la decisione di sperimentare la produzione di cortometraggi di animazione all'interno del garage del fratello Herbert, in cui egli viveva insieme all'altro fratello Roy. In questa piccola ma ingegnosa officina d'arte, furono creati dei *cartoons* di successo che furono ceduti alla *Newman Theatre Company*. Tali cartoni animati furono, pertanto, denominati "*Newman Laugh-O-Grams*".

Nacque dunque la WALT DISNEY PRODUCTIONS – I primi successi indussero Walt, il 23 maggio 1922, a fondare la *Newman Laugh-O-Grams*. Tale società cominciò ad espandere il proprio *business* ed il proprio *staff* assumendo anche eccellenti animatori quali: Rudolph Ising, Friz Freleng, Hugh Harman e Carmen Maxwell. Walt, inoltre, pretese che nella sua società ci fosse anche lo stimato ed apprezzato amico Ub Iwerks.

Disney si cimentò nella realizzazione del primo film ("*Alice's Wonderland*") con la tecnica mista, ossia caratterizzata dalla compresenza di attori veri "in carne e ossa" (*live action*) e personaggi dell'animazione (*cartoons*). Tuttavia, gli esosi costi di produzione del film *Alice's Wonderland* superarono di gran lunga i correlati ricavi; nel 1923, tale disequilibrio reddituale cagionò il fallimento della *Newman Laugh-O-Grams*.

In una situazione professionale molto difficile e complessa, Walt Disney accettò il consiglio di suo fratello Roy di trasferirsi ad Hollywood. I fratelli Disney, nel luglio 1923, fondarono i *Disney*

*Brothers Studios*; nel 1926, la società mutò la denominazione sociale in *Walt Disney Studios*. Infine, nel 1928 gli *Studios* si trasformarono nella *Walt Disney Productions*.

La nuova *company* di animazione sfornò talune produzioni di successo: *Alice Comedies* (si trattava di una serie di cortometraggi realizzati in tecnica mista) e *Oswald The Lucky Rabbit*.

Ben presto, la *Universal Pictures*, gestita e controllata da Charles B. Mintz – che, nel 1927, si era coniugato con Margaret Winkler (proprietaria della nota casa di produzione) – commissionò a Disney la produzione di una serie di *Oswald The Lucky Rabbit*. Per la realizzazione della serie, Mintz propose un corrispettivo contrattuale ben inferiore alle attese di Walt Disney. Nel febbraio del 1928, Walt Disney andò a New York per trattare direttamente con Mintz del proprio compenso. Nel corso delle trattative, Disney constatò personalmente l’immutabilità dell’offerta di Mintz e soprattutto si rese conto che la *Universal Pictures* aveva ingaggiato molti dei suoi animatori storici. Messo alle strette, Walt rifiutò l’offerta contrattuale di Mintz, che prevedeva il percepimento di un minor introito finanziario. A complicare la vicenda, venne fuori che la *Universal Picture*, sotto un profilo legale, deteneva anche la titolarità del marchio commerciale del personaggio animato di *Oswald* e ciò le consentiva di poter produrre la serie, anche senza la partecipazione della *Walt Disney Productions*.

Ancora scottato e deluso dalla vicenda di *Oswald The Lucky Rabbit*, Walt, con l’aiuto di Iwerks e pochi altri fidati dipendenti, iniziò a progettare la creazione di un nuovo personaggio da lanciare nel cinema.

Disney ed i suoi collaboratori intuirono che si poteva partire dal disegno del coniglio fortunato *Oswald* per creare un nuovo personaggio. Così facendo, il suddetto *team* di *cartoonist* ridusse le dimensioni delle orecchie di *Oswald*, poi trasformò la coda del coniglio ed, infine, fece qualche ulteriore ritocco per giungere al disegno finale del nuovo personaggio.

Ne venne fuori un semplice e piccolo topo che fu battezzato “*Mortimer Mouse*”. La Signora Disney, tuttavia, consigliò di modificare il nome nel più simpatico ed attrattivo “*Mickey Mouse*”. Questa fu la svolta epocale tanto attesa da Walt Disney, la svolta che cambierà radicalmente e definitivamente il corso della sua carriera. Una curiosità: Walt Disney fu il primo a donare la sua voce a Topolino. Inoltre Walt, oltre a crearne il personaggio, donò a Topolino la sua voce, la sua mente, il suo cuore. Topolino, in un certo senso, potrebbe esser considerato quale la naturale proiezione di Walt Disney nel mondo dei cartoni animati; anzi, Topolino era forse l’*alter ego* di Walt Disney nel campo dell’animazione.

Nel 1928 Topolino esordì in un cortometraggio “*L’aereo impazzito*” (“*Plane Crazy*”), in cui fece il debutto anche il personaggio di “*Topolina*” o “*Minnie*” (“*Minnie Mouse*”). Nello stesso anno fu proiettato anche “*Topolino Gaucho*” (“*The Gallopin’ Gaucho*”).

Il 18 novembre 1928, al *Colony Theatre* di New York, Disney distribuì il suo ultimo lavoro: “*Steambot Willie*”.

Si trattava del primo *cartoon* con sonoro, sincronizzato con le scene animate. La nuova produzione Disney fu proiettata dopo un film di guerra. Per la produzione di “*Steambot Willie*”, Disney fu costretto a vendere anche la sua auto pur di rastrellare le necessarie risorse di finanziamento.

Il nuovo cartone animato di Disney riuscì a conseguire un grandioso successo nonché il consenso totale del pubblico. Da quel momento in poi, Topolino entrò nel cuore di tutti e nell’immaginario collettivo riscontrando un successo commerciale ancora apprezzabile al giorno d’oggi.

Nel 1929, Disney ingaggiò Carl Stalling quale compositore per la produzione di una nuova serie di cortometraggi musicali chiamati “*Silly Symphonies*”, che poi nel 1932, grazie anche all’avvento della tecnologia *Technicolor*, diventarono dei *cartoons* a colori. Il primo cortometraggio a colori fu “*Fiori e alberi*” che vinse, nel 1932, il premio Oscar per il *miglior cortometraggio con i cartoni*.

Seguì purtroppo la forte amarezza del tradimento del suo migliore amico: Pat Powers, un produttore che aveva anche distribuito delle serie animate firmate Disney, riuscì a convincere Ub Iwerks a lasciare la *Walt Disney Productions*; Iwerks cedette anche la sua quota di interessenze azionarie. In seguito, Ub fondò l’*Iwerks Studio*.

Walt Disney, pur accusando gravemente la perdita del suo più caro amico, oltre che del suo più valente artista, continuò nel suo percorso professionale ed imprenditoriale impegnandosi a reclutare i migliori e più capaci *cartoonist* del Paese, ormai desiderosi di lavorare per la grande e rinomata azienda Disney sempre più leader nella cinematografia di animazione.

Successivamente, divenne noto il piano di Powers di costringere, tramite Iwerks, la Disney a cooperare per la sua società a condizioni sempre meno vantaggiose.

La grande sfida imprenditoriale di Walt Disney fu quella di produrre il primo lungometraggio interamente animato.

Fino ad allora era diffusa la convinzione che un cortometraggio di animazione potesse solo far ridere la gente, ma ora l’obiettivo precipuo perseguito da Disney era quello di riuscire a far commuovere il pubblico smuovendone le più profonde emozioni e suscitandone il massimo interesse ed *appeal*. Dunque, il conseguimento di una simile finalità doveva necessariamente passare attraverso un lungometraggio di animazione ossia un vero e proprio film animato.

Per far ciò Disney si convinse che era necessario conferire un livello elevato di realismo alle sue produzioni; per tal ragione, ad esempio, favorì l’ingresso nei suoi studi di taluni esemplari di animali, al solo fine di consentire ai suoi animatori di studiarne attentamente dal vivo i relativi movimenti per poi riprodurli con altrettanto realismo nei suoi film.

Ma doveva scegliere una storia meritevole di valere la produzione del primo film d'animazione. La scelta cadde sulla fiaba popolare scritta dai fratelli Grimm: *"Biancaneve e i sette nani"*. L'avvio dei lavori avvenne nel 1935. Ebbe notevoli difficoltà per il reperimento delle risorse finanziarie, ma la caparbità di Disney fu più forte di ogni altra avversità.

Il 21 dicembre 1937 al *Carthay Circle Theater* di Hollywood venne proiettata la prima di *"Biancaneve e i sette nani"*. Un successo senza precedenti: tra lo stupore generale e l'ammirazione del pubblico, questa volta Disney dimostrò al mondo intero di aver realizzato il suo sogno e, soprattutto, di cosa era capace. Nel 1938 il film ottenne il maggiore incasso dell'anno.

Arrivò, poi, anche l'ora dei riconoscimenti ufficiali. Nel 1939 Disney ricevette il *premio Oscar alla carriera*, che gli fu direttamente consegnato dalla celebre attrice Shirley Temple. Per l'occasione, il premio fu consegnato insieme ad altre 7 statuette Oscar in miniatura.

Il 24 dicembre 1939, la sede della società fu trasferita a Burbank (California).

Seguirono poi una serie di grandi produzioni e capolavori disneyani. Nel 1940, fu la volta di *"Pinocchio"* e di *"Fantasia"*, che però non ottennero gli incassi sperati.

Nell'ottobre del 1941 seguì la produzione di *"Dumbo"*, che ebbe invece un maggior successo. I lavori del film furono interrotti dal primo sciopero, che iniziò il 28 maggio 1941 e terminò il 9 settembre 1941.

Per Disney lo sciopero rappresentò una spiacevole vicenda societaria, che lo colpì ed intristì notevolmente tanto che, da quel momento in poi, lo studio per lui non sarebbe più stato come una famiglia.

Nell'aprile 1942 venne alla luce *"Bambi"*. I primi cinque film della Disney passarono alla storia come *"The Big Five"* (*"I Grandi Cinque"*).

Tra gli altri "Classici Disney" ricordiamo: *"Cenerentola"* (1950), *"L'Isola del Tesoro"* (1950, primo film Disney privo di sequenze di animazione), *"Alice nel paese delle meraviglie"* (1951), *"Peter Pan"* (1953), *"Lilli e il vagabondo"* (1955), *"La Bella Addormentata nel bosco"* (1959), *"La carica dei cento e uno"* (1961) e *"La spada nella roccia"* (1963).

Il 28 ottobre 1964 è l'anno d'oro con l'uscita di *"Mary Poppins"*, che conquisterà ben 5 Premi Oscar.

– Un altro grande sogno di Walt Disney era quello di creare un luogo, in cui i bambini potessero giocare al sicuro in ambienti incantati e nei quali i genitori avessero la possibilità di godersi del sano *relax* e di tornare essi stessi ad essere degli innocenti bambini mossi dallo spirito del divertimento e dell'immaginazione.

Da questo desiderio, Walt partorì l'idea del primo parco tematico Disney. La località scelta per la realizzazione di *Disneyland* fu Anaheim, una grande coltivazione di aranceti.

Nel corso dei lavori, Walt fu quasi sempre presente ad Anaheim curando anche i più piccoli particolari delle attività di edificazione del suo parco. Egli fu l'artefice di ogni scelta. Per completare i lavori in tempo, molti operai edili lavorarono anche per 16 ore al giorno. Persino, Walt aiutò i pittori dipingendo il pannello espositivo di *“Ventimila leghe sotto i mari”*.

Alle ore 14:00 del 17 luglio 1955 ad Anaheim veniva aperto il primo parco *“Disneyland”*. La cerimonia di apertura fu trasmessa in una diretta televisiva condotta da Ronald Reagan. L'inaugurazione in diretta televisiva fu, secondo le cronache del tempo, un evento speciale e ben riuscito.

Il 18 luglio 1955 il parco venne definitivamente reso accessibile al pubblico; il biglietto numero 1, nel giorno dell'apertura ufficiale ai visitatori, fu acquistato da Roy Disney.

– La sua vita privata fu segnata da alcuni avvenimenti molto importanti.

Il 13 luglio 1925 Walt Disney si sposò con Lilian Bounds, che ricopriva l'incarico di assistente animatore alla *Walt Disney Productions*.

Il 19 dicembre 1933 nacque la primogenita di Walt Disney Diane Marie. Walt e Lilian decisero, poi, di adottare una bambina; così, la famiglia Disney si allargò con l'arrivo di Sharon Mae, che nacque il 31 dicembre 1936.

– Come spesso accade, un personaggio così noto e iconico non può avere sempre vissuto sotto la luce dei riflettori del successo; infatti, l'immagine pubblica e privata di Walt Disney fu nel tempo offuscata anche dal cono d'ombra di varie accuse mossegli contro.

Tale accusa derivò dalla visita che nel 1938 Leni Riefenstahl, regista, attrice e fotografa tedesca, fece a Disney, recandosi presso i suoi studi di animazione negli Stati Uniti d'America. Si ricorda che Riefenstahl produsse molti film e documentari per la propaganda del regime nazista.

Secondo altre voci, Disney fu razzista. L'idea del razzismo sarebbe scaturita da talune scelte artistiche alquanto razziali adottate nella realizzazione di alcuni film disneyani degli anni '40 come ad esempio: *“I racconti dello Zio Tom”* (*“Song of the South”*), i corvi neri in *“Dumbo”* e la centaura nera in *“Fantasia”*.

A soli 65 anni, colpito da una grave malattia, Walt Disney morì (giovedì 15 dicembre 1966). Ronald Reagan così commentò la triste e dolorosa notizia: *“Da oggi il mondo è più povero”*.

Walt Disney smise di creare i sogni del mondo intero.

Non era pensabile che con lui potesse finire l'impero colossale che aveva costruito. Infatti anche dopo la sua morte l'azienda ha continuato a produrre, ma certamente Walt era il motore principale della Walt Disney Company.

Ad esempio nel "Il Libro della Giungla" si può notare come manchino gli elementi fondamentali del racconto disneyano, quali ad esempio l'amore, i buoni sentimenti, il coraggio e, soprattutto, un personaggio cattivo dominante che sono stati messi in secondo piano rispetto alla trama principale. Negli anni settanta uscì il primo cartoon realizzato totalmente senza Walt Disney, gli "Aristogatti". Fu un successo grazie al talento di un regista come Wolfgang Reitherman, ma la Disney stava cercando una nuova identità che rispettasse i temi canonici senza tradire il pubblico.

Anche se si tende a pensare alla Disney "come ad un luogo felice dove gli artisti sono tutti un po' bambini e i bambini sono un po' artisti", come tutte le aziende necessita di una gestione fatta di calcoli, previsioni, libri paga, manager capaci e via così.

Walt era un personaggio che catalizzava tutto questo traendone forza nuova. Ma aveva due figlie femmine e voleva lasciare la gestione del suo regno ad un uomo. D'altra parte c'era Roy Edward, il figlio maschio di Roy, che sognava di mettere a capo di tutto, ma non gli era particolarmente simpatico e non godeva di una buona fama all'interno degli Studios. Si dice che veniva definito "*Il nipote scemo*". Ma ci si sbagliava enormemente!

Dunque Walt decise di lasciare il testimone al marito di Diane Disney, figlia di Walt, Ron Miller, che stava all'amministrazione con Roy Edward.

Subito dopo la morte di Walt, Roy, analizzando bene la situazione, lasciò la sua carica dirigenziale, lasciando due commissioni da lui istituite per sostituirlo: una di fedelissimi di Walt, l'altra di seguaci della politica di Roy. Sperava in questo modo di bilanciare le forze che animavano lo studio in maniera analoga a quanto faceva Walt da solo. Il piano risultò sufficientemente adeguato, mantenendo almeno i risultati economici.

Con la gestione di Miller uscì un film d'animazione ogni tre/quattro anni, una serie di film live action piuttosto ordinari. Le entrate economiche provenivano dai parchi a tema che, nell'Ottobre del 1971 erano diventati due. Quell'anno aprì il "Walt Disney World".

Nello stesso anno scomparvero due grandi personaggi del mito Disney: Ub Iwerks (11 Luglio), co-autore del personaggio di Topolino, e Roy Oliver Disney (Dicembre), da sempre al fianco di Walt nel bene e nel male.

Nel 1978 Miller divenne *Chief executive officer*, ma a causa del continuo disaccordo delle due commissioni, l'azienda era in crisi.

Anche se già i film degli anni settanta non raggiungevano i livelli dei bei tempi, con Miller da solo al comando, a dispetto di tutte le idee di Walt su di lui, la gestione aziendale continuò a peggiorare e all'inizio degli anni ottanta la Walt Disney Company era al disastro.

Cercando di migliorare la situazione si pensò di aprire una nuova divisione produttiva. Nacque la "TOUCHSTONE PICTURES" che esordì con un grande successo dal titolo "Splash-Una sirena a Manhattan". Ma questo non cambiò le cose. Infatti lo stesso giorno che uscì la pellicola, il 9 Marzo 1984, indipendentemente dal successo o meno del prodotto, Roy Edward Disney rassegnò le dimissioni dall'azienda di famiglia. A dirigerla, a quel punto, non c'era nessuno col cognome "Disney".

Roy non stava certo abbandonando la nave che affondava ma si stava preparando alla guerra.

Roy contattò il famoso avvocato Stanley Gold e Frank Wells, vicepresidente della Warner Bros. Insieme decisero di rimettere in piedi l'impero Disneiano. Qualcuno definì il trio Disney-Gold-Wells la troika di guerra. La loro prima mossa fu quella di contattare Michael Eisner, a quel tempo alla guida della Paramount, e cercare di farlo divenire presidente della Disney al posto di Miller, essendo Roy ancora azionista con voce in capitolo e con sostenitori all'interno del consiglio d'amministrazione. Ma ci volle tempo.

Inoltre Roy riuscì ad evitare le scalate degli speculatori a causa del calo delle quotazioni in borsa delle azioni Disney. Impedì l'acquisto in blocco della "Walt Disney Company" da parte di estranei che l'avrebbero poi smembrata per rivenderne le parti redditizie (gli enormi edifici di Burbank, il catalogo di film, i parchi e tema, etc..) distruggendo il sogno di Walt Disney.

Nel 1984 Ron Miller fu estromesso e Roy rientrò alla Disney portando con lui Wells, Gold e, poche settimane dopo, l'ambito Michael Eisner che divenne nuovo Chief executive officer.

Roy Disney, il "nipote scemo", aveva salvato la Disney dal tracollo completo, dallo smembramento azionario e da una sopravvivenza mediocre.

Il regno di Michael Eisner iniziò con uno sfoltimento del personale e con la sostituzione di forze nuove, a tutti i livelli della gerarchia. Eisner rinvigorì l'azienda, le cui redini ora erano nelle sue mani, prendendo dalla Paramount altro personale. La "Touchstone" con un nuovo direttore, produsse molti successi, nacque poi una terza sezione di produzione, la Hollywood Pictures.

Eisner mise in atto un ambizioso progetto in cui si utilizzava un complicato copione cinematografico che prevedeva un grande utilizzo della scrittura mista, vale a dire sequenze che miscelano attori e disegni. Fu un enorme sforzo produttivo, tanto che la produzione si associò alla

Amblin di Steven Spielberg, ma il successo che ne derivò fu epocale. Era nato "Chi ha Incastrato Roger Rabbit?". Nello stesso anno era uscito anche "Oliver & Company" che propose qualche accenno di computer grafica.

Era già in avanzato stato produttivo il primo colossal d'animazione realizzato dopo la morte di Walt. Soprattutto era la prima fiaba realizzata dalla Disney da trent'anni a quella parte. Il 17 Novembre 1989 uscì lo splendido "La Sirenetta", che polverizzò ogni precedente record di incassi per un film d'animazione e mise in moto un sistema di marketing come non si era mai visto prima. Seguì, nel 1990 "Bianca e Bernie nella Terra dei Canguri", poi nel 1991 uno dei più amati prodotti Disney in assoluto: "La Bella e la Bestia". Poi ci fu "Aladin" nel '92. Il 1994 è l'anno de "Il Re Leone".

Dal punto di vista tecnico si riprendeva la caccia all'ultimo ritrovato, cosa sempre desiderata da Walt!

Si continuò sulla strada dell'incontro tra l'animazione tradizionale e quella computerizzata. Si arrivò anche a prodotti di animazione realizzati totalmente al computer nel 1995 con "Toy Story".

La Disney fu accusata di dare troppa importanza alla tecnica e poca ai contenuti. Ma anche se in qualche caso la tecnica ha davvero dominato un film, nel complesso lo spirito disneyano era tornato nel pieno della sua forza.

I grandiosi successi della gestione Eisner hanno ridato ossigeno all'animazione, un'arte che sembrava stare tramontando e che, invece, è diventata terreno di battaglia della Hollywood negli anni tra il secondo e il terzo millennio.

La Disney, in questa battaglia, è sempre il termine di paragone.

Nel 2003 Roy Edward Disney si dimise dalla sua carica di vicepresidente della Disney Company e di presidente della Walt Disney Feature Animation, accusando Eisner di "micromanagement", cioè di gestire le attività a livello di dettaglio troppo elevato, senza delegare i suoi sottoposti, o controllandoli di continuo, dei flops della rete televisiva ABC, di eccessiva insicurezza nella gestione dei parchi a tema, di aver trasformato la Disney in una azienda "rapace e senz'anima", oltre che di aver rifiutato di stabilire un piano di successione e di aver causato una serie di flops cinematografici fino dal 2000.

Il 31 maggio 2004, all'assemblea annuale degli azionisti Disney, Eisner non venne rieletto. Fu nominato presidente Mitchell, ma l'assemblea non rimosse immediatamente Eisner dal ruolo di amministratore delegato.

Nel 2005 Eisner, con un anno di anticipo rispetto alla scadenza del contratto, si dimise sia da amministratore delegato che da membro del consiglio di amministrazione e tagliò tutti i rapporti formali con la compagnia, rinunciando ai benefit che gli spettavano di diritto, come l'uso di un jet personale e un ufficio nella sede generale dell'azienda a Burbank. Divenne amministratore delegato della The Walt Disney Company, il suo ex vice, Robert Iger, imprenditore statunitense, già presidente del consiglio di amministrazione dal 2000.

Roy E. Disney appoggiò la sua nomina perché era in disaccordo con la strategia portata avanti da Eisner, in particolare per non aver saputo gestire i rapporti con lo studio di animazione Pixar e con il suo proprietario Steve Jobs. Una delle prime iniziative di Iger fu proprio quella di ricucire i rapporti con Jobs considerando la Pixar elemento fondamentale per la rivitalizzazione dei cartoni animati Disney. Oltre all'espansione internazionale del gruppo e al rilancio dei contenuti creativi, l'innovazione tecnologica fu infatti uno dei tre punti-chiave della strategia di Iger.

Nell'estate 2005 tornò alla Disney Company Roy E. Disney come consulente e direttore senza diritto di voto.

Nello stesso anno si festeggiò il 50 ° anniversario di Disneyland Park, si aprì Disneyland Hong Kong e chiuse DisneyToon Studios in Australia dopo 17 anni di esistenza.

Nel 2006, la Disney ha acquisito Oswald the Lucky Rabbit, -Mickey. Ma sapendo che si stava esaurendo il rapporto della Disney con la Pixar, il presidente Robert Iger avviò le trattative con Steve Jobs e Ed Catmull per una possibile fusione con la Pixar Animation Studios. L'acquisto fu concluso il 5 maggio e Steve Jobs diventò il maggior azionista privato di Disney. La Disney fu la prima società a mettere le sue produzioni tv su iTunes (Apple), fruibili sull'iPod, e tra le prime a sviluppare applicazioni per l'iPhone e l'iPad. Disney e la Pixar produssero il film *Toy Story*.

Nell'agosto 2009, la Disney ha annunciato un accordo per acquisire la Marvel Entertainment, e l'operazione si concluse il 31 dicembre 2009. Disney dichiarò che l'acquisizione di Marvel Entertainment non avrebbe influenzato i prodotti della Marvel.

Il 16 dicembre 2009 Roy Disney morì per un cancro allo stomaco. Direttore emerito, aveva lavorato per un lungo periodo in azienda come alto dirigente e grande azionista. Egli è stato l'ultimo membro della famiglia Disney a lavorare e ad essere coinvolto attivamente nella gestione della società.

Il 4 dicembre 2012 si ebbe la fusione Disney-Lucasfilm, approvata dalla Federal Trade Commission, quindi senza affrontare i problemi di antitrust. Nel 2016 si aprì il Shanghai Disney Resort.

Nell'ottobre 2017 Iger preannunciò che avrebbe lasciato nel 2019 gli incarichi nella Walt Disney. Nel dicembre dello stesso anno rilevò da Rupert Murdoch per 52,4 miliardi di dollari la maggioranza della 21st Century Fox fra cui gli studi televisivi e cinematografici, le tv via cavo FX e National Geographic, una serie di canali regionali sportivi americani, il 39% della pay tv europea Sky e la tv Star India. Questa operazione comportò uno scambio di azioni per cui la famiglia Murdoch diventò proprietaria del 5% della Disney. Nell'accordo fu stabilito che Bob Iger rimanesse Ceo dell'azienda sino al 2021.

## **La figura di Walt**

Walt Disney voleva fondamentalmente suscitare fortissime e bellissime emozioni.

Le idee creative di Walt Elias Disney hanno sbalordito il mondo intero generando importanti attività d'impresa e soprattutto grandi capolavori d'animazione.

Disney aveva l'abilità di concretizzare le fantasie di ogni fanciullo o meglio di dar vita ai sogni del "bambino" che vive in ogni adulto. Questo potere è ancora oggi visibile nelle sue creature.

La Walt Disney Company è il più grande "conglomerato economico", almeno in termini di ricavi, di tutto il mondo. Copre un vastissimo raggio di attività ed è un brand, anzi, il brand.

"Spero che non si perda mai di vista una cosa: che tutto, qui, è cominciato da un topo», diceva Walt Disney nel 1954, dopo aver fondato e costruito il suo primo parco a tema "Disneyland". In realtà il suo successo, e l'impero che ha costruito, è nato molto prima di Mickey Mouse.

Certo Topolino, con tutti i suoi nomi per ogni paese, è diventato un'icona conosciuta da tutti. E, a dispetto di quanto volesse dire il suo fondatore, la grandezza della Walt Disney Company non è nata da un topo.

Si può dire che all'origine c'è l'ambizione, la vena artistica e la tenacia di non mollare neanche di fronte ai fallimenti, come ad esempio quando, nel 1923, ci fu il suo primo vero tentativo imprenditoriale, a Kansas City. In quel caso i ricavi furono troppo scarsi per pagare i disegnatori e Walt Disney fu costretto a chiudere, per poi riprovare a Hollywood, insieme al fratello con un capitale regalato dai genitori che dovettero accendere un mutuo. Ma l'idea era già nata.

Con Walt è cambiato il mondo dell'animazione. Da disegnatore è diventato simbolo di tutto il mondo. Ha avuto il coraggio di tentare vere e proprie imprese, come ad esempio di creare un lungometraggio di cartoni animati, come *Biancaneve*, impensabile e molto costoso, e l'abilità di trarne benefici monetari. Però applicava una politica aziendale rigidissima che, in molti casi, toccava il dispotismo. Uno degli esempi più citati riguardava la "fissazione per i baffi", che nei suoi studi poteva avere solo lui. Aveva messo il divieto, pena licenziamento, di imprecare e di dire parolacce. Anche se mai dimostrata, gli fu mossa l'accusa di filo-nazismo e anti-semitismo. Nonostante si fosse difeso, non è mai stato eliminato ogni dubbio.

Inoltre portò un'altra grande novità, una tecnica nuova, non più animazioni mute con immagini in movimento ma cartoni con musica e suoni sincronizzati. Il primo esempio fu *Steamboat Willie*, in cui c'erano Topolino, Minnie e Gambadilegno. Le poche frasi dette dai personaggi, erano pronunciate dallo stesso Walt Disney. Fu un grandissimo successo, tanto che Topolino, nonostante fosse un personaggio immaginario, ricevette un Oscar.

Disney era pieno di entusiasmo e di fervore che spesso lo portava ad essere molto duro con i suoi dipendenti. Ma la continua ricerca di innovazione lo portarono con lo sviluppo delle tecniche e l'introduzione del colore a dar vita a nuove forme di creazione artistica. Richiedendo tuttavia periodi lunghi e molto duri. I suoi concorrenti parlavano della sua "follia", ma in realtà era riuscito a creare qualcosa di nuovo che sarebbe rimasto per sempre. Progetti e ambizioni, nuovi film e nuove idee.

L'ultima grande "follia" è stata il parco a tema che dal nulla creava un mondo magico e immortale, fatto di immaginazione e fantasia, che ha stregato e fatto sognare milioni di persone regalando sorrisi, risate e lacrime di gioia e di commozione.

Insomma è stato un grande uomo, un genio immortale ma comunque un uomo con le sue fragilità, i suoi limiti e i suoi difetti, le sue passioni, i suoi talenti. Non ha avuto solo sogni e successi ma anche fallimenti e depressione.

Attraverso le sue storie e i suoi personaggi riusciva a trasmettere i significati e gli insegnamenti più complicati. Si può dire che è stato un creatore di sogni, in grado di rendere possibile l'impossibile ma superando ostacoli insormontabili. Partendo da un sogno, tentativo dopo tentativo, lo ha trasformato in realtà. Ha sempre avuto una grande fiducia in quello che voleva realizzare senza ascoltare i consigli e i giudizi negativi anche delle persone più care. In un periodo storico in cui bisognava lavorare, mettere da parte soldi, crescere in fretta e assumersi le responsabilità, lui

continuava a sognare, sempre appoggiato dal fratello maggiore Roy. Si può dire che i fratelli Disney sono stati il braccio e la mente, Roy è stato il fattore di equilibrio che ha difeso l'azienda dalla folle pazzia creativa del fratello. Legati per la vita. E anche dopo, con la creazione del grande parco a tema che riproduceva in forma reale e del tutto nuova, le ambientazioni dei film e dei personaggi Disney. Il castello di Cenerentola che sorge a Disneyland è diventato l'emblema e il simbolo di tutta la Disney. Un luogo in cui un mondo immaginario diventa reale.

## **Walt: Artista, Imprenditore e Leader**

Walter Elias Disney non era solo un innovatore e un sognatore, era anche un leader eccezionale. Aveva tante qualità e numerose caratteristiche da grande leader come: visione, abilità comunicative, responsabilità per il completamento dei compiti, audacia e un cuore umile. È stato spesso definito dai suoi colleghi e amici, come un "perfezionista", "ispiratore" e "senza paura". Ha perseguito i suoi sogni fino a quando non sono stati realizzati. Un perfetto esempio di determinazione e passione.

La prima caratteristica fondamentale di un leader è quella di avere una visione. Walt stesso ha spiegato che per diventare un ottimo leader bisogna iniziare da un semplice trampolino di lancio che per lui era il "sogno", la sua vera fonte d'ispirazione, coerente con le sue convinzioni i suoi valori e la sua integrità. Mantenne le persone consapevoli e motivate dalla sua visione ed è stato questo che gli ha permesso di raggiungere i suoi obiettivi.

Oltre ad avere una visione ed un obiettivo, per far sì che questi si realizzino, bisogna correre dei rischi. Ed è quello che Walt come fondatore della sua compagnia ha fatto. Alcune volte Walt ha dovuto mettere a rischio tutto il suo Studio per la produzione di un film d'animazione, ma grazie al suo carisma, tenacia e alla sua grande abilità di leader è riuscito a superare vittoriosamente le numerose avversità. Walter concentrò tutto il suo tempo, i suoi talenti, energia e risorse per rendere il suo sogno una realtà.

Per creare memorabili film d'animazione, e in seguito aprire il primo parco a tema in assoluto, Walt Disney è diventato un "leader animato". Molti dei primi impiegati dei Disney Studios hanno spiegato come Walt esprimeva le sue idee per un nuovo film d'animazione: riuniva con tutti i suoi collaboratori in studio, recitava l'intera sequenza del film per mostrare personalmente la storia nel modo in cui lui se la immaginava e poi dava indicazioni ai suoi artisti per l'elaborazione. Ha creato storie e grazie alla sua creatività è riuscito a dare la possibilità ai suoi dipendenti di diventare dei

veri artisti. Ciò che rende effettivamente Walt Disney un leader animato è il modo in cui ha portato energia positiva nel suo posto di lavoro e ha fatto sì che nel luogo di lavoro non ci fosse monotonia e noia ma entusiasmo e voglia di creare.

Ma bisogna anche aggiungere che non era solo un leader ma anche un venditore. Forse uno dei più grandi che il mondo abbia mai conosciuto. Qualità che pochi conoscevano. Per far diventare un sogno realtà bisogna saperlo anche vendere. E Walt era in grado di pubblicizzare e vendere una sua propria creazione a cui teneva tanto.

Walt Disney durante tutta la sua carriera ha dimostrato di avere le grandi caratteristiche di un ottimo venditore. I migliori venditori hanno integrità, onestà e vivono di affari ripetuti. Walt era assolutamente onesto e questa sua caratteristica è stata definita dall'immaginario Harriet Burns la sua migliore tecnica di vendita.

Tutti i più grandi venditori mostrano entusiasmo per il loro prodotto. Walt Disney è riuscito a realizzare tutti i suoi progetti grazie all'entusiasmo che metteva in quello in cui faceva. Ha sempre motivato i suoi dipendenti e li ha sempre incoraggiati a credere nelle loro idee. Dava fiducia ai suoi dipendenti e soprattutto, Walt insegnò loro di credere nelle proprie creazioni perchè solo in questo modo potevano essere apprezzate.

Inoltre, un grande venditore deve avere coraggio e persistenza. Qualità che Walt Disney aveva. Era determinato e persistente, non ha lasciato che il rifiuto o le critiche lo fermassero.

Un giorno Walt partecipò a una riunione del consiglio di amministrazione di una società che voleva sponsorizzare la sua attrazione "Autopia". Con il suo grande entusiasmo e amore per la sua creazione riuscì a convincere il consiglio d'amministrazione ad investire nel suo progetto. Si dice che dopo che Walt se ne andò dalla riunione, un membro del consiglio chiese che cosa avessero realmente comprato, perchè quello che aveva incoraggiato il consiglio non era l'attrazione in sé ma la passione e l'entusiasmo che Walt Disney aveva messo nell'espone il suo progetto. Questo momento divenne iconico per la vita di Walt perchè dimostrò come fosse una grande figura dinamica nella sua compagnia, non solo per essere un grande leader ma anche per riuscire a vendere le sue idee attraverso la pura passione.

Oltre questo, ciò che dimostra veramente la sua personalità di leader è il modo in cui si è rapportato con i propri dipendenti. Era sempre disposto a servire, era pronto ad incoraggiare e aiutare i suoi collaboratori. Divenne per i suoi dipendenti una figura paterna, un amico ed è per questo che la compagnia è riuscita a crescere sempre di più.

Un giorno un giardiniere degli studi Disney lasciò alcuni attrezzi nel parcheggio vuoto ed un produttore, passando, rimproverò il giardiniere per questo. Walt se ne accorse dalla finestra, raggiunse i due e disse al produttore "Non trattate mai nessuno dei miei impiegati in quel modo! Quest'uomo è stato con me più a lungo di voi, quindi fareste meglio a essere buoni con lui!" Walt Disney credeva in tutti i suoi dipendenti ed è questo differenzia un capo da un leader, la capacità di credere, rispettare il proprio personale e far sì che l'ambiente in cui si lavora sia un ambiente rassicurante.

Inoltre, un leader deve essere sempre pronto a collaborare con gli altri. Infatti all'inizio Walt e Roy Disney fondarono l'azienda con il nome di "Disney Brothers Studios". Erano un perfetto duo dinamico; Walt ha avuto le idee creative e ha trascorso molto del suo tempo con gli artisti del Disney Studio. Al contrario, Roy era un consulente finanziario che si occupa di relazionarsi con avvocati, consulenti e commercialisti. Non vi erano divergenze fra di loro, si complimentavano l'un l'altro. Ed è stata la loro unione che li ha resi una squadra di successo per creare le basi della Walt Disney Company.

Walt era un vero e proprio leader e quando morì la compagnia perse la sua figura portante, il padre di quello che era diventato il mondo Disney. Molti critici hanno sostenuto che la società, dopo la morte di Walt e Roy Disney, abbia abbandonato i valori con i quali era nata.

I successori sono stati profondamente criticati per il loro ruolo manageriale, come, ad esempio Micheal Eisner che è stato fortemente contestato per la sua figura da leader. Eisner diede molta importanza alla creatività e alla gestione della collaborazione tra i dipendenti della società, ma nonostante avesse alcune qualità simili a Walt, nè lui nè gli altri dirigenti della compagnia avevano la personalità carismatica di Walt Disney, quella dote che lo ha reso sia fondatore sia leadership per eccellenza della Walt Disney Company.

Insomma, la Disney non perse soltanto il suo fondatore, ma anche il suo grande leader. Ma nonostante questo, il suo lavoro lasciò il segno.

Walt basò la sua carriera su innumerevoli valori. La sua società seguiva quattro basi fondamentali: sicurezza, cortesia, spettacolo ed efficienza. Nonostante la compagnia perse il suo fondatore, continua oggi a rispettare quei valori che Walt tramandò. L'ambiente che Walt Disney cercò di creare basato sulla fiducia tra i suoi dipendenti e collaborazione vi è tuttora tanto che il mondo Disney, siano gli Studios o i parchi divertimenti, restano un ottimo luogo di lavoro. I successori di Walt cercano tuttora di seguire il suo modo di lavorare, di creare, e soprattutto di dirigere una delle società migliori del mondo.

*“In qualche modo non credo che ci siano sommità tali che non possano essere scalate da un uomo che conosce il segreto di realizzare i sogni. Questo speciale segreto, mi pare, può essere sintetizzato nelle quattro C. Queste sono curiosità, fiducia, coraggio e costanza, e la più grande di tutte è la fiducia. Quando credi in qualcosa, credici fino in fondo. In modo coinvolgente ed indiscutibile”. ( W.E. Disney)*

## Capitolo 4

### **Entrepreneurial characteristics: intervista a manager ed imprenditori**

Nel secondo capitolo sono state descritte le caratteristiche che maggiormente vengono ricondotte al successo imprenditoriale: determinazione, creatività, umiltà, entusiasmo, team working ecc., tutti tratti ben riconoscibili nella personalità di Walt.

Partendo da queste considerazioni si è voluta cercare una base più empirica intervistando alcuni manager e imprenditori famigliari, per verificare quanto queste caratteristiche siano effettivamente importanti. In particolare si è cercato di evidenziare le differenze tra i manager d'impresa e gli imprenditori famigliari.

#### CAMPIONE CANDIDATI

Il campione è composto da 9 candidati italiani tra manager ed imprenditori denominati "Mn°". Si è cercato di mantenere un range vario prendendo candidati da settori diversi, tra imprenditori famigliari, studiosi e specialisti. Elenco partecipanti:

M1 è stato amministratore delegato di una società nel settore dell'entertainment.

M2 fondatore di un'impresa familiare nel settore del Luxury, arrivata alla terza generazione.

M3 imprenditore e Gestore di attività familiare di terza generazione nel settore del Luxury.

M4 Imprenditore, manager e studioso delle Family Firms.

M5 Manager nazionale in una società leader nel settore energetico.

M6 Docente e studioso delle competenze manageriali nel contesto del project Management

M7 Imprenditore nel settore dell'entertainment applicato al contesto informatico.

M8 Manager ed esperto nel settore del marketing digitale.

M9 Direttore presso una società bancaria attiva presso il sostegno della attività imprenditoriale

Infine per ottenere un confronto con il caso Disney, è stato ipotizzato sulla base degli studio e della condotta attuale della società, una quantificazione numeraria delle caratteristiche imprenditoriali, che sarà espressa con "M10", nella 6° domanda.

Ai candidati è stata sottoposta la seguente intervista:

## Entrepreneurial characteristics

1) What is the Entrepreneurial essence ?

---



---



---

2) What are the main traits of a manager ?

---



---



---

3) How are important the Dynamic capabilities today to reach success ?

---



---



---

4) In your own experience, do you prefer a hierarchical-routine process or horizontal-inventive one ?.

---



---



---

5) Following the Lindgren and Packendorff leadership model, How do you prefer to share leadership ?

- Individual perspective
- Coworker perspective
- Organizational perspective
- Societal perspective

---



---



---

6) Using a Linkert scale, where : 1 stand for Strongly disagree; 2 for Disagree; 3 for Neither agree nor disagree; 4 for Agree and 5 for Strongly agree. Evaluate the Turner(1999) traits of effective managers\*.

Problem solving	Initiative	Negotiating ability	Communication	Result orientation	Energy	Self confidence	Creativity

7) Evidenziare quale tra queste caratteristiche si reputa la più importante ed elencare un tratto fondamentale in aggiunta.

\*alle caratteristiche di Turner è stata aggiunta la creatività come fattore di paragone con il caso Disney

Si descrive ora qualche considerazione per ciascuna domanda.

- La prima domanda “What is the Entrepreneurial essence ?” mirava a verificare una convergenza con la definizione shumpeteriana dell'imprenditore. Nonostante la presenza di manager non imprenditoriali nel campione intervistato, le considerazioni sono tra loro simili o complementari. Si è evidenziata come essenza principale la ricerca dell'innovazione e la determinazione nel creare un'attività efficiente e duratura, soprattutto nei soggetti appartenenti a business familiari. Questo evidenzia in parte l'ottica di creare qualcosa che produca valore attraverso il tempo da tramandare ai propri eredi. Tra i manager aziendali si è sottolineata l'importanza della creazione del Team work, soprattutto in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi. Si conferma in questo caso come un soggetto non direttamente coinvolto nella proprietà dell'impresa sia più concentrato sulla buona riuscita delle strategie e sulle scadenze.

- La seconda domanda: “What are the main traits of a manager?” ricalca le caratteristiche più richieste al giorno d'oggi che si erano presentate nel capitolo 2: determinazione per il raggiungimento degli obiettivi, volontà e coerenza nel perseguirli ecc. Dalle interviste è stato particolarmente sottolineato dai candidati quanto siano importanti le capacità empatiche, come l'onestà e l'etica per creare un ambiente sereno con la leadership, i lavoratori e la comunità. Nel caso degli imprenditori familiari l'attenzione ai bisogni del consumatore è stata mostrata come un fattore critico di successo, la coerenza e la passione sono le chiavi per creare e condividere il valore con il cliente. L'imprenditore deve essere percettivo facendo attenzione al mercato, aver fiducia nelle proprie qualità senza mancare d'umiltà nei confronti delle idee altrui.

- La terza domanda cercava di percepire quali fossero le considerazioni sulle Dynamic capabilities. Queste sono state individuate come l'unico modo per ottenere il vantaggio competitivo nei mercati turbolenti. Intese come insiemi di processi e metodi cognitivi, rispecchiano la definizione di Teece, non concentrandosi, come è stato citato nel capitolo 2, sulla differenza che tale caratteristica assume in seconda della volatilità del mercato, sia esso moderatamente o fortemente dinamico. Le considerazioni sono state rivolte alla generazione delle Dynamic capabilities, basate sulle abilità personali del fondatore nei casi delle family firms e sui manager negli altri casi. Solo i manager hanno associato le DYCB all'utilizzo delle risorse proprie dell'impresa.

- La quarta e la quinta domanda hanno cercato di codificare sulla base esperienziale dei soggetti quali fossero le loro preferenze di assetto organizzativo e come consideravano più efficiente

condividere i processi di leadership. L'approccio più standardizzato, basato sulle routine, è stato preferito dai manager di più alto grado o dagli imprenditori al comando. Soprattutto per la loro attitudine a decidere, conferiscono maggior importanza alla struttura gerarchica non sottovalutando tuttavia le opinioni dei subordinati. Coloro che ricoprono posizioni intermedie o sono imprenditori di nuova generazione hanno mostrato una preferenza per un assetto orizzontale basato sulle iniziative dei collaboratori. La struttura procedurale è più efficiente in ambienti con bassa volatilità, un esempio può essere il mercato del lusso che mantiene degli standard abbastanza costanti. Invece l'approccio creativo è sicuramente un punto cardine nei settori più competitivi e dinamici, come nel caso trattato della Disney nel mercato dell'entertainment. Qui l'alto numero di competitors e la necessità di guidare le preferenze del pubblico sono in continua evoluzione, risulta dunque fondamentale basarsi sulla creatività per cogliere le migliori opportunità.

Basandosi poi sul modello di Lindgren and Packendorff (2009) sulla condivisione della leadership si è analizzata quale modalità risulti essere la più seguita. Le categorie sono :

- Individual perspective – condivisione leadership inteso come processi per migliorare la posizione di chi lavora nei ruoli di comando.
- Coworker perspective – condivisione come risorsa per migliorare la corrispondenza tra le aspettative degli impiegati e quelle dei manager.
- Organizational perspective – per migliorare l'efficienza e ottenere i migliori risultati seguendo gli obiettivi.
- Societal perspective – condivisione rivolta al miglioramento della legittimità tra leadership e management.

La modalità rivolta agli obiettivi dell'organizzazione (Organizational perspective) è stata indicata come la più utile ed affine nella concezione imprenditoriale.

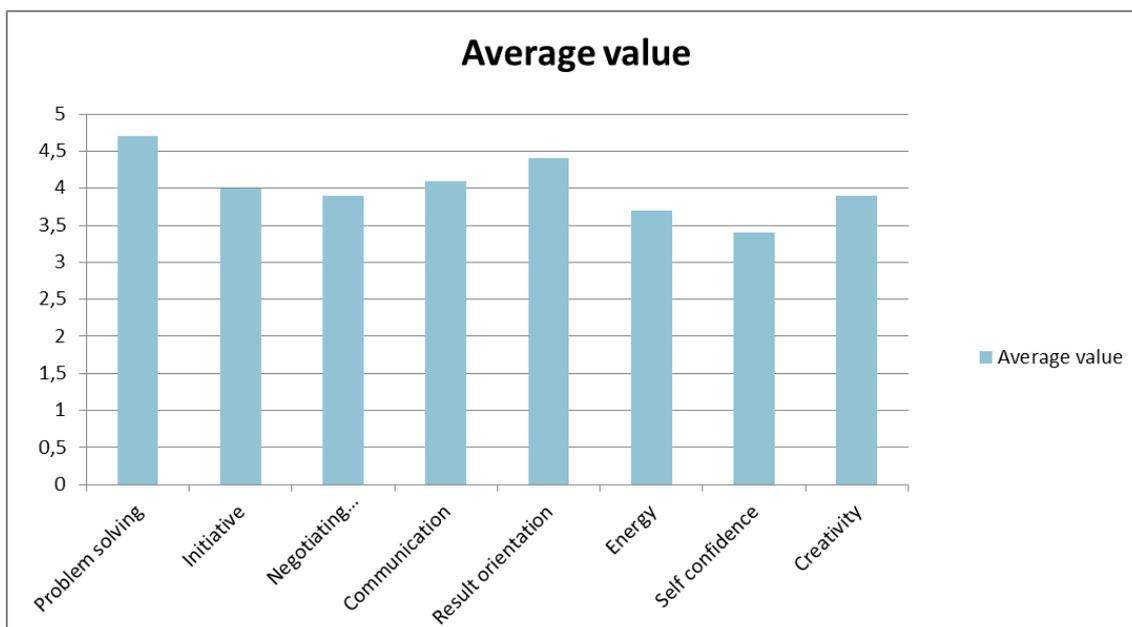
-Infine l'ultima domanda chiedeva di valutare secondo la scala Linkert i tratti che Turner (1999) aveva ricondotto come i più rilevanti per un Manager efficace. In aggiunta si è inserita la creatività, caratteristica ricorrente in tutto l'exkursus sull'imprenditore nonché principale qualità ricondotta a Walt Disney.

I risultati sono esposti nella seguente tabella:

Caratteristiche	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	Averag	
Problem solving	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4,7
Initiative	3	3	5	4	5	4	5	2	4	5	4	4
Negotiating ability	4	1	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3,9
Communication	4	5	4	4	5	3	3	5	3	5	4,1	4,1
Result orientation	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4,4	4,4
Energy	3	1	4	5	5	5	3	5	2	4	3,7	3,7
Self confidence	4	1	3	4	3	4	4	3	4	4	3,4	3,4
Creativity	5	0	4	4	4	4	5	4	4	5	3,9	3,9

A ciascuno dei dieci candidati è stato inoltre richiesto di evidenziare il tratto più importante e ricercato oggi per un imprenditore/manager di successo (che verrà mostrato nella tabella con uno sfondo giallo).

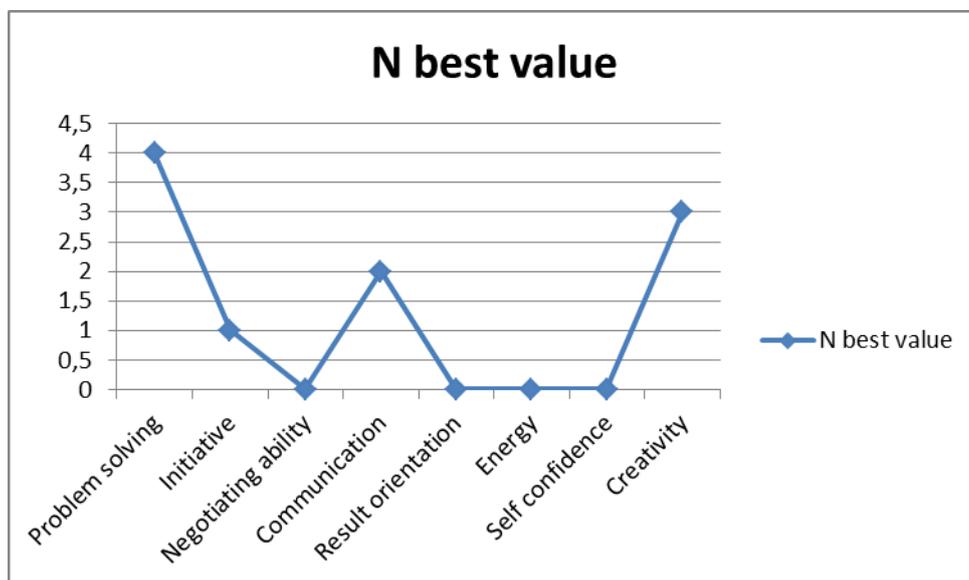
L'ultima colonna mostra per puro dato statistico le medie per ogni caratteristica, evidenziando il Problem solving come l'abilità che ha ottenuto i punteggi più alti e di conseguenza essendo considerata, nel campione analizzato, la più importante. Il grafico seguente riassume i valori medi, sottolineando come seconda caratteristica maggiormente valutata il "Result orientation" e come ultima il "self confidence".



Occorre doveroso precisare che il "self confidence" è stato valutato come ultimo essendo stato considerato una possibile minaccia e distorsione. Il commento più ricorrente è stato che la fiducia in se' stessi è fondamentale ma troppa confidenza può portare a sviste e miopie di management.

Infine la tabella e il grafico seguente mostrano quante volte una caratteristica è stata considerata la migliore.

Caratteristiche	N best value
Problem solving	4
Initiative	1
Negotiating ability	0
Communication	2
Result orientation	0
Energy	0
Self confidence	0
Creativity	3



Anche con base soggettiva si evince come il “Problem solving” sia la skill più apprezzata, frutto probabilmente della necessità attuale di plasmare le nuove generazione nel pensiero critico mirato al superamento delle avversità. Segue la creatività, dato che, come mostrato nel caso della Disney, è stato ricondotto a principale metodo per cogliere le opportunità di successo e garantire una costante evoluzione alle attività famigliari.

Dalle interviste sulla creatività sono riusciti spunti interessanti che è doveroso sottolineare. Il primo vede la creatività come sensibile e informata. Il processo creativo deve essere rivolto verso un obiettivo o una necessità da soddisfare, per questo bisogna avere tutte le informazioni per sfruttarla al meglio. In aggiunta deve essere sensibile ai bisogni dei soggetti con cui ci si relaziona, non si può svolgere o creare un processo senza essere certi della sua utilità anche nei confronti degli stakeholders.

La seconda considerazione è un discernimento della parola creatività sottolineando il suo valore nel contesto imprenditoriale. Secondo questa considerazione (m2) la creatività intesa come “pensare fuori dagli schemi” non è esattamente applicabile al concetto economico e pertanto è da considerare di scarsa importanza. Invece se si considera la creatività come abilità nel combinare ambienti ed idee diverse, creando qualcosa di nuovo ed eccezionale, la rilevanza per il business si incrementa. Naturalmente tutte queste considerazioni sono da ponderare a seconda dell’ambiente e della storia dell’impresa. Nel caso della Disney l’influenza del fondatore ha reso la creatività, in qualunque modo la si voglia considerare, la principale prerogativa per il successo.

In conclusione l’intervista ha evidenziato le principali differenze tra i piccoli imprenditori familiari e i manager amministrativi. Facendo una media gli imprenditori prediligono una struttura più aperta ed innovativa, basata spesso sull’influenza del fondatore per la creazione di routine. Queste però vengono rielaborate sulla base delle capacità degli eredi o manager per creare un mix di processi che renderanno le risorse dell’impresa in grado di raggiungere un successo duraturo.

Queste Dynamic capabilities derivanti dalle rare qualities di ogni soggetto le abbiamo abbondantemente codificate ed elencate, mostrando quanto, se pur varie e idiosincratice, convergono verso una lista più specifica ed apprezzata.

## Capitolo 5

### Conclusioni

Creare una nuova azienda richiede innanzitutto un atto creativo e poi tanto entusiasmo per tutti quelli che hanno un ruolo nell'impresa. Si può dire che si parte dalla visione di un evento nuovo o migliore, un "sogno", per poi avere la missione dell'imprenditore, o di un team, che permette di concretizzare l'evento. Da ciò si parte per raggiungere gli obiettivi strategici individuali o organizzativi.

La visione non può prescindere dall'innovazione, che sia tecnologica o commerciale o organizzativa. Ma perché si abbia un successo ci vogliono capacità di progettare una valida strategia e voglia di realizzarla. Non sempre i risultati sono quelli desiderati, quindi solo con sacrificio e determinazione si può avere la realizzazione. Tutto questo è il punto di riferimento che permette a qualunque organizzazione, grande o piccola, industriale o artigianale o commerciale, di essere unita e forte, mantenendo la direzione scelta anche di fronte a una forte concorrenza o a difficoltà di ogni genere.

Sulla base di una serie di studi ed esperienze sono state identificate nei processi imprenditoriali tre fasi:

- 1)focalizzazione
- 2)generazione delle idee
- 3)valorizzazione.

1) La focalizzazione è la capacità di individuare un elemento considerato prioritario, concentrando su di esso la propria attenzione e intraprendendo, di conseguenza, azioni molto specifiche.

Partendo da un'idea ampia del progetto che si vuole realizzare, si deve mettere a fuoco un elemento prioritario cercando di vedere in maniera chiara, nitida ciò su cui investire energie e concentrazione, eliminando ciò che non serve. Focalizzare una visione e una missione, serve a diventare concretamente produttivi, concentrandosi su obiettivi precisi, da cui discendono poi strategie e azioni che rendono viva l'iniziativa imprenditoriale.

2) Anche se la storia ci insegna che molte idee di successo sono nate per un caso fortuito, è fondamentale la gestione sistematica della potenzialità creativa. Per meglio dire, partendo

da un'idea, dopo la fase di focalizzazione, la generazione delle idee imprenditoriali necessita da parte dell'imprenditore, o del suo team, di proposte, soluzioni, benefici da offrire sul mercato. Insomma bisogna cercare i modi per realizzare concretamente ciò che si vuole creare.

3) Ultima fase è la realizzazione e razionalizzazione del progetto.

La vera capacità imprenditoriale sta nell'identificare, tra tutte le proposte e le azioni da intraprendere, quelle più utili e prioritarie. Serve una nuova focalizzazione che definisca una serie di azioni chiare ognuna delle quali, una volta realizzata, possa permettere la realizzazione della successiva. Per arrivare alla valorizzazione servono energia, capacità di giudizio, valutazione e realizzazione.

Il grande Thomas Alva Edison diceva: “il valore di un'idea è nel metterla in pratica”.

Tutto questo si può ricondurre alla strategia imprenditoriale della Disney, a quelli che sono sempre stati definiti i fattori di successo della Walt Disney Company.

Walt diceva: “Una vita senza rischi non è per nulla divertente”.

Infatti riteneva che per avere successo bisognava:

-partire da un sogno, un'idea da realizzare

-crederci con tutte le forze, avere grande fiducia nel progetto per superare gli ostacoli e gli imprevisti

- pensare come poterla rendere concreta, costruire un ponte tra sogno e realtà

- ricordare che non esistono certezze ma bisogna andare avanti senza esitare se si è certi che sia la propria strada

- ammettere che serve aiuto e quindi cercare chi sia disposto ad aiutare stimolandolo e facendogli capire che si sta costruendo una squadra

- cercare nell'ambito della squadra una “spalla” che dia sia consigli che critiche, e meglio ancora che abbia dell'affetto, come un familiare.

Le caratteristiche fondamentali, capacità imprenditoriali, fiuto per gli affari, autocontrollo, fiducia nelle proprie capacità, sono ancora oggi valide nella politica aziendale della Disney.

Walt Disney è certamente una figura imprenditoriale di riferimento che ha lasciato importanti insegnamenti. È da sottolineare l'innovatività del suo pensiero e la sua grandezza, sia come artista che come businessman.

È stato un leader per i suoi dipendenti, un idolo per tutti i piccoli imprenditori che hanno visto in lui una guida da seguire.

*“L'unico modo per iniziare a fare qualcosa è smettere di parlare e iniziare a fare”.*

Ma la sua unicità sta nell'essere riuscito a trasmettere emozioni, a rendere felici bambini e adulti, a stimolare giovani e meno giovani a vivere inseguendo i propri sogni e lottando per realizzarli.

*“Pensa, credi, sogna e osa”;*

*“Tutti i nostri sogni possono realizzarsi se abbiamo il coraggio di inseguirli”.*

In conclusione, Walter Disney, genio della fantasia, non era solo il fondatore della compagnia che porta il suo nome, non era solo il pioniere dell'immaginazione come attualmente viene ricordato, ma ha insegnato come dev'essere un vero leader e ha posto dei valori manageriali che tuttora vengono seguiti, non solo dagli attuali dipendenti della Walt Disney Company, ma anche da quei piccoli sognatori che come lui vogliono diventare dei bravi leader e creare una propria impresa.

Tutto questo è Walter Elias Disney, un Titano.

## **Bibliografia.**

Adizes, I (1979); Organizational passages: diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. Organizational dynamics 8 : pag 2-25

Argote and Ren (2012); Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities

Bernardo Bertoldi (2018); The Entrepreneur, the Entrepreneurial Family and the Family Business

Bøhren, O., Stacescu, B., Almli, L., Søndergaard, K., (2018); When does the family govern the family firm?

Cockerell, L. (2006). Great leader strategies.

Codice Civile; Art.230 bis 3 c.c.

David J. Teece<sup>1</sup>, Gary Pisano And Amy Shuen (1997); Dynamic Capabilities And Strategic Management - Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509–533

Ernst & Young, (2017); Family Business Yearbook 2017

Gary P. Pisano, David J. Teece (1994); The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction.

Jackson, B. C. (2007). The Disney Way Harnessing the Management Secrets of Disney in YourCompany.

Kathleen M. Eisenhardt And Jeffrey A. Martin (2000); Dynamic Capabilities: What Are They? - Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 21: 1105–1121

Kelin E. Gersick, Jhon A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg (1997); Generation to Generation. Life cycles of the family business, pag 1-27

Lee Cockerell (2006); Disney Great leader strategies

Lindgren and Packendorff (2009); Project Leadership Revisited: Towards Distributed Leadership Perspectives in Project Research

Michael Barrier (2009); Walt Disney. Uomo, sognatore e genio

Paolo Beltrami, (2016);Walt Disney. Lezioni di business: La filosofia e le strategie del padre dell'animazione

Stevenson H., (2000) Why entrepreneurship has won! Harvard University

Tagiuri e Davis (1978); The Three-Circle Model of the Family Business System.

J. Rodney Turner (1999); The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects:A Literature Review

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

<https://www.ilsole24ore.com>

## Riassunto:

### Capitolo 1: Cos'è un' impresa familiare

Un'impresa è definita dall' U.E. a conduzione familiare se i diritti decisionali, o la maggior parte di essi, sono in possesso delle persone fisiche che hanno costituito l'impresa, o dei loro coniugi, figli, eredi. La condizione necessaria è che almeno una rappresentanza della famiglia sia formalmente coinvolta, in modo diretto o indiretto, nella governance dell'azienda.

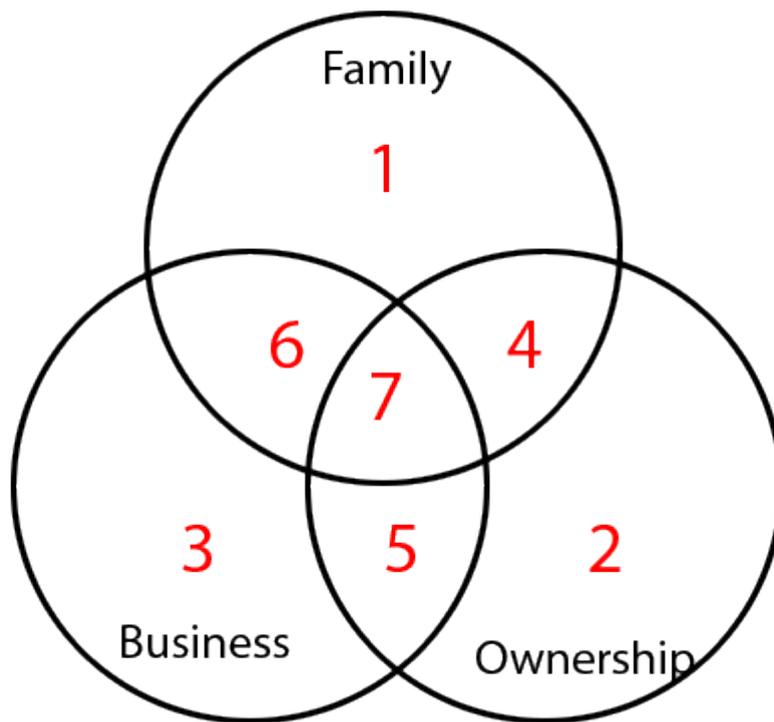
Le imprese familiari sono predominanti rappresentando, secondo una stima aggiornata (Ernst & Young, Family Business Yearbook), tra il 65-80% delle aziende nel mondo, circa i due terzi. Inoltre sono le più redditizie e sviluppate, generando tra il 70-90 % del PIL globale e gestendo il 60-80% dei posti di lavoro. Un studio condotto da La Porta e Lopez-de-Silanes (1999) aveva dimostrato che tra le 20 società più capitalizzate ed innovative il 30% erano a conduzione familiare. In Europa le imprese familiari sono presenti come medio-piccole e piccole aziende raggiungendo circa 85% ,( nel dettaglio in Italia si raggiungono le medesime percentuali ( perfettamente in linea con le medie europee), inoltre circa il 70% (AIDAF, Italian Family Business) decide di affidare le redini societarie a componenti della famiglia) . Anche Asia ed America latina presentano trend simili (Shleifer e Vishny, 2003; Claessens e Lang, 2000), si discosta tuttavia la Cina per una predominanza di aziende statali. Come citato in America le imprese familiari generano intorno al 65 % del PIL, dal momento che la maggior parte dei colossi aziendali sono nati/controllati/gestiti dalle famiglie fondatrici (Anderson e Reeb, 2003). In conclusione la tabella mostra un riassunto dei dati presentati (Ernst & Young, Family Business Yearbook, 2017).

Continenti	% Family Firms su totale aziende	% sul PIL
Europa	85%	70%
Asia-Pacifico	85%	57% Sud Asia      32% Nord Asia
Medio Oriente	90%	80%
Nord America	90%	57% USA                  60% Canada
America Latina	86%	60%

**Fonte: analisi di Ernst & Young presente sul Family Business Yearbook relative all'anno 2017.**

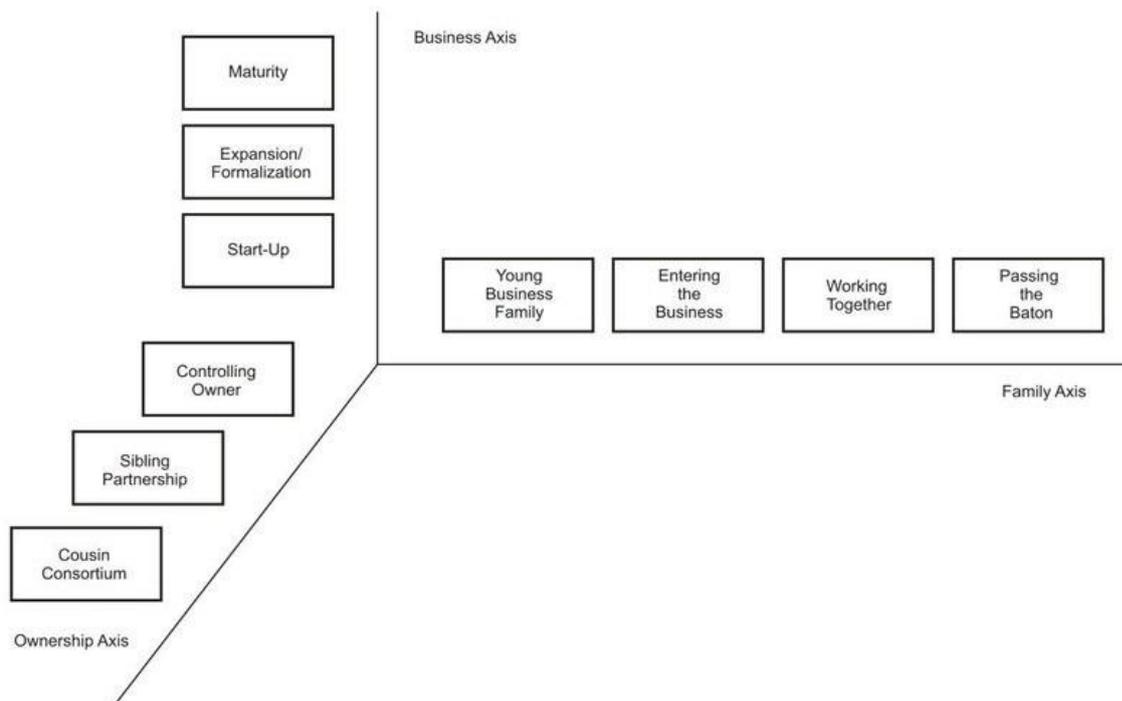
La presenza di standard diversi da famiglia a famiglia rende difficile un corretto e univoco metodo di valutazione. I primi studi per analizzare le imprese familiari come un "sistema", iniziarono intorno al 1970, concentrandosi principalmente sul problema delle successioni, sibling rivalry e nepotismo. Si notò che le imprese familiari si potevano riassumere in due insiemi, "famiglia" e "business", ciascuno con le proprie regole e caratteristiche. Nel 1980 Tagiuri e Davis elaborarono il modello a due sistemi, ma si accorsero che era importante analizzare le differenze tra il controllo e la gestione, dato che in alcuni casi le famiglie possono occuparsi della gestione senza avere il

controllo dell'azionariato. Come risultato nacque il Three-circle model.



Questo modello descrive le tre macro aree : Famiglia, Business e Proprietà mostrando, dalle loro intersezione, ogni possibile struttura nelle imprese familiari. Nei settori 1,2,3 si mostrano i soggetti che hanno una sola relazione con l'attività, ad esempio appartengono al settore 1 chi fa parte della famiglia senza partecipare alle attività, al settore 2 chi possiede il controllo dell'attività senza essere membro della famiglia. Infine al settore 3 appartengono i soggetti che vi lavorano senza possedere la proprietà o avere relazioni di parentela. Con le varie intersezioni si mostrano tutte le possibili composizioni dei 3 fattori dato che ogni soggetto potrebbe avere più relazioni all'interno dell'impresa. L'area 7, ad esempio, rappresenta il caso di un membro della famiglia che svolge attivamente compiti nella società posseduta e controllata dalla sua famiglia.

L'impresa non è statica ed è fondamentale considerare anche il fattore tempo che racchiude il fattore critico del passaggio generazionale evidenziando l'evoluzione dell'impresa. Da questa necessità nasce un ulteriore modello "The Three-Dimensional Development model".



Ognuno dei 3 sottosistemi (famiglia, business, proprietà) rappresenta una dimensione distinta ciascuna con la propria sequenza temporale. Ogni fascia progressiva influenza le altre ma rimane comunque indipendente. Le imprese familiari attraversano gli assi in tempi diversi ed è possibile elaborare una mappatura dell'azienda attraverso la posizione che occupa in ciascuna dimensione.

## Essenza imprenditoriale:

L'imprenditorialità è alla base delle imprese familiari. Il fondatore è un imprenditore e dalle sue idee nasce e si evolve il business, con le sue caratteristiche si creerà la morale e il comportamento della società. Risulta dunque opportuno definire in prima analisi cosa sia un Imprenditore.

Alfred Marshall (1842-1924) aveva riscontrato che nella maggior parte dei casi il datore di lavoro era anche il proprietario dell'attività. Secondo la sua definizione l'imprenditore era visto come il coordinatore delle attività produttive, ricoprendo i ruoli di gestione e organizzazione dei fattori produttivi. Schumpeter stravolge la definizione stessa di imprenditoria, conducendoci alla concezione attuale dell'imprenditore come colui che crea qualcosa di nuovo. L'imprenditore schumpeteriano è innovativo, capace di costruire qualcosa di nuovo grazie alle "Rare Qualities": Intelligenza, creatività e determinazione. Il capitale, visto come la base di partenza nell'accezione Marshalliana, diviene il punto d'arrivo ottenuto con il lavoro innovatore dell'imprenditore. Analizzando i fattori critici di successo in un'attività imprenditoriale, non si può evitare di riconoscere la base fondamentale rappresentata dall'ambiente socio-culturale. The Harvard business school, elaborando il lavoro di Howard H. Stevenson, ha postulato una correlazione di successo nel business quando la comunità supporta attivamente le idee innovative, in questo si evince la bravura comunicativa dell'imprenditore. L'imprenditoria è florida, inoltre, dove vi è una libera mobilità di capitali. Nello specifico quando le persone più influenti della comunità

reinvestono gli eccessi di capitale in progetti di altri membri della comunità stessa evidenziando il successo imprenditoriale nelle società socialmente coinvolte. La percezione e il supporto comunitario sono dunque un altro indice di successo delle attività innovativo-creative dell'imprenditore.

L'importanza dei rapporti sociali è alla base dell'espansione economica, dimostrando quanto la nascita di network tra imprenditori e stakeholders porti alla creazione di nuove società. In particolare le connessioni manageriali e gli scambi di capitali tra imprese diverse ha creato fin all'alba della globalizzazione un Hub di sviluppo globale.

	<u>Entrepreneurial manager</u>	<u>Administrative manager</u>
<b>Strategic Approach</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic orientation</li> <li>• Decision on the opportunity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driven by perception of opportunity</li> <li>• Fast decision making</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driven by the resources owned</li> <li>• Slow decision making</li> </ul>
<b>Skills and Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decision Process</li> <li>• Resource Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Step by step for controlling risks</li> <li>• Temporary use or rent in the first phase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bold moves</li> <li>• Ownership of resources</li> </ul>
<b>Managerial style</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerial structure</li> <li>• Compensation system and meritocracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flat with many informal relations</li> <li>• Based on the wealth generated for the company and on the group / team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal hierarchy</li> <li>• Based on the individual and on the hierarchical promotion system</li> </ul>

Il successo imprenditoriale nasce dallo studio dinamico delle caratteristiche individuali (le rare qualities), le opportunità derivanti da un particolare contesto, e il rapporto che le unisce. Bisogna continuamente vigilare sui risultati e capire quando giunge il momento giusto per cambiare, evitando così trappole di business e miopia del management. Estrapolare e creare un'identità del business basandosi sullo spirito di sacrificio, la lealtà e il carisma. L'essenza imprenditoriale sta in questo, il perfetto mix per il successo è l'unione tra imprenditorialità e le caratteristiche manageriali, basandosi sul perfezionamento dei processi, le competenze e soprattutto le persone. Queste sono le chiavi di lettura per creare l'identikit dell'imprenditore.

## Capitolo 2

### Dynamic capabilities e tratti dei nuovi entrepreneurship

I mercati sono ambienti caotici e guidati dall'incertezza, Warren Bennis e Burt Nanus crearono un paradigma che riflette perfettamente la situazione economica globale denominandola V.U.C.A (1987). L'acronimo sta per Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, e serve per descrivere

quattro problemi che rendono inefficaci le strategie convenzionali e i comportamenti routinari nelle organizzazioni. Le soluzioni a queste situazioni di incertezza sono le Dynamic capabilities che prevedono l'integrazione, la costruzione e la riconfigurazione al fine di garantire rendimenti superiori. Secondo il principale esperto Teece (teorico dell'organizzazione e docente alla the Walter A. Haas School of Business presso University of California, Berkeley) le Dynamic capability sono un set di processi d'apprendimento e attività che consentono ad una attività di produrre un particolare outcome. Al contrario definisce le Ordinary Capabilities come le best practices. Esse nascono nel giro di due anni e poi si espandono per tutte le aziende simili. Si sottolinea dunque come differenza principale tra le due tipologie la dinamicità e la standardizzazione. Le Dynamic Capabilities (da questo momento abbreviate a DYCB) sono "idiosincratiche", ovvero uniche per ogni impresa e basate sulle radici della compagnia, frutto diretto della storia personale. Sono da ricollegare non solo alle routines, ma anche a business model che vanno indietro di decenni e sono difficili da limitare: "signature processes,". Le DYCB rappresentano la velocità e il grado con cui le risorse speciali dell'azienda vengono allineate ed ordinate per combaciare alle richieste ed opportunità nell'ambiente del business, così da generare profitti positivi stabili superiori alla media. L'allineamento delle risorse è cruciale sia internamente che esternamente in modo da definire come e quando creare alleanze con altre organizzazioni. Si possono facilmente ricondurre le DYCB a tre clusters d'attività e aggiustamenti: Assestamento e Identificazioni di un' opportunità (Sensing) ; Mobilizzazione di risorse per indirizzare una opportunità e catturare valore per farlo (seizing); infine Rinnovamento continuo (Transforming). Queste attività devono essere performate con molta attenzione ed impegno se si vuole rendere l'impresa competitiva ed in grado di sorreggere cambiamenti di mercato e tecnologia. Sensing, Seizing e transforming sono le chiavi per estendere la vita dell'impresa. Esse si basano su due importanti elementi tipici e personali dell'impresa: primo la capacità imprenditoriale del management nel reinventare e combinare le tecnologie, e secondo, una struttura flessibile che può essere facilmente modificata.

Le DYCB sono strategiche e perfettamente distinte dalle Ordinary capabilities, il vantaggio competitivo si mantiene e si estende quando l'impresa riesce a stratificare le prime sulle seconde. Le capacità ordinarie dell'impresa permettono, se ben seguite e strutturate, di raggiungere l'efficienza. Tuttavia le DYCB, quando sono bene combinate con buone strategie, permettono di plasmare e raggiungere i mercati ed i consumatori del futuro, creandosi un nuovo mercato competitivo e creando nuovi standard per i follower (Rumelt 2011). Le capacità si basano non solo sulle abilità individuali ma anche sul processo d'apprendimento collettivo, derivato da come gli impiegati lavorano insieme. Più un' azienda è grande e diversificata, più le capacità dipendono dalla collettività rispetto all'individuo. Molto spesso l'influenza del fondatore sulla nascita delle DYCB lascia delle linee guida sulla futura gestione, ma dopo il passaggio di consegne, il rischio di dipendenza dal fondatore di solito si dissipa dopo 5-10 anni (Teece). Eisenhardt and Martin (2000) hanno identificato una pletera di particolari routine che fondano una sorta di Microfoundations of capabilities: cross-functional R&D teams, new product development routines, quality control routines, technology transfer and/or knowledge transfer routines, and certain performance measurement systems. Teece ha considerato queste micro fondazioni come i blocchi che compongono le DYCB, e tra le già citate si sofferma sull'importanza di cambiare la routine specialmente in ambiti fortemente competitivi (necessity of transformation).

L'imprenditorialità e la leadership del top management richiedono Sensing, Seizing e il Transforming per sostenere le DYCB. Quindi una delle funzioni manageriali più importanti è quella di conseguire una semi costante orchestrazione e rinnovazione degli asset, inclusa anche la ridefinizione delle routine in base alle nuove opportunità. I cambiamenti periodici dell'asset servono, tra le altre cose, a minimizzare i conflitti interni e massimizzare la coordinazione/complementarietà all'esterno e all'interno della società.

In conclusione, non è messo in dubbio l'importanza della formalizzazione di routine e quindi dello sviluppo delle Ordinary capabilities. Esse infatti possono rappresentare un utile punto di ricerca per le DYCB. Quando i manager sono chiamati ad analizzare processi di cambiamento partono sempre da uno studio delle routine. Esempio più lampante è il "pattern" ricollegato sulla dimensione dell'impresa è quindi tutte le abitudini e processi che una piccola impresa ha in maniera diversa rispetto ad una multinazionale. Una piccola impresa può infatti presentare mancanze di competenze o un elevato grado di ripetizione che inficia l'identificazione di opportunità per paura di discostarsi dalla tradizione. Lo studio delle DYCB è una sfida per i manager di oggi che non possono tralasciare le complesse storie delle corporate, questo perché, come già citato in precedenza, c'è una integrazione totale tra le caratteristiche degli individui (fondatore, leader e specialisti) e le qualità proprie dell'impresa nella determinazione delle DYCB. Lo studio delle DYCB condotto da Teece è un utile approccio alla disciplina ma rappresenta solo un punto di partenza per la comprensione di queste dinamiche, il cui studio attualmente è ancora alle prime fasi.

Si sono definite le DYCB come un set di processi specifici e identificabili come ad esempio lo strategic decision making, la gestione delle alleanze o lo sviluppo di prodotto. Sono idiosincratiche ma tuttavia rappresentano similarità attraverso le imprese. Questo suggerisce che siano più omogenee, sostenibili e equi-finali di quanto si supponga. Nella frenesia dei mercati attuali (Dynamic markets) le DYCB finiscono per rassomigliare alle concezioni tradizionali di routine (le ordinary Capabilities), da cui sembravano tanto prendere le distanze. Nei mercati moderatamente dinamici diventano uno strumento analitico, dettagliato ma stabile per prevedere gli outcome. Al contrario negli "High-velocity markets", perdono di efficacia riducendosi a processi semplici e fragili, producendo risultati non prevedibili. Il processo d'apprendimento che permette l'evoluzione delle DYCB pone enfasi sulla variazione nei "moderately dynamic markets" e sulla selezione nei "High-velocity markets". La Resource-based view dell'impresa (RBV) è una teoria che descrive come un'organizzazione può ottenere vantaggio competitivo e mantenerlo a lungo, tramite le sue risorse, siano esse fisiche, intangibili o personali. (Barney, 1991; Nelson, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Prahalad and Hamel, 1990; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). La RBV concettualizza un'impresa come un insieme eterogeneo e ben distribuito in tutta l'organizzazione di risorse persistenti. Per dare sussistenza al vantaggio competitivo queste risorse devono essere rare, valutabili, inimitabili e non sostituibili (VRIN) ed infine sorrette dall'implementazione di strategie innovative per la creazione del valore, in modo da non essere facilmente duplicate al di fuori dei confini dall'impresa. Teece (1997) ha cercato di applicare la RBV ai mercati dinamici, descrivendo come metodo per l'ottenimento del vantaggio competitivo le DYCB, con le quali i manager "integrano, costruiscono e riconfigurano" le competenze interne ed esterne e riescono a fronteggiare i cambiamenti dell'ambiente. Tuttavia questa teoria è stata considerata tautologica e con poche basi empiriche.

	Traditional view of dynamic capabilities	Reconceptualization of dynamic capabilities
Definition	Routines to learn routines	Specific organizational and strategic processes (e.g., product innovation, strategic decision making, alliancing) by which managers alter their resource base
Heterogeneity	Idiosyncratic (i.e., firm specific)	Commonalities (i.e., best practice) with some idiosyncratic details
Pattern	Detailed, analytic routines	Depending on market dynamism, ranging from detailed, analytic routines to simple, experiential, ones
Outcome	Predictable	Depending on market dynamism, predictable or unpredictable
Competitive Advantage	Sustained competitive advantage from VRIN dynamic capabilities	Competitive advantage from valuable, somewhat rare, equifinal, substitutable, and fungible dynamic capabilities
Evolution	Unique path	Unique path shaped by learning mechanisms such as practice, codification, mistakes, and pacing

**Fonte: Dynamic capabilities: what are they? Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, 2000; Department of Management Science and Engineering, Stanford University**

Per approfondire invece le differenze tra i mercati moderatamente dinamici e “High-velocity markets” risulta utile la seguente tabella:

	Moderately dynamic markets	High-velocity markets
Market definition	Stable industry structure, defined boundaries, clear business models, identifiable players, linear and predictable change	Ambiguous industry structure, blurred boundaries, fluid business models, ambiguous and shifting players, nonlinear and unpredictable change
Pattern	Detailed, analytic routines that rely extensively on existing knowledge	Simple, experiential routines that rely on newly created knowledge specific to the situation
Execution	Linear	Iterative
Stable	Yes	No
Outcomes	Predictable	Unpredictable
Key to effective evolution	Frequent, nearby variation	Carefully managed selection

Fonte: Dynamic capabilities: what are they? Kathleen M. Eisenhardt and Jeffrey A. Martin, 2000; Department of Management Science and Engineering, Stanford University

A conclusione le DYCB non sono nè tautologiche nè vaghe, ma si basano su un processo cognitivo d'apprendimento. Contrariamente alla visione eterogenea dipendono dalle “Commonalities” come fossero delle best practice mantenendo tuttavia una base idiosincratca che varia in ogni impresa, le specifiche sono personali mentre le basi teoriche diventano terreno di studio comune tra imprese. Questa concezione rende le DYCB convergenti verso fini simili, più omogenee e dimostrando in aggiunta la loro validità in contesti alternativi. Per quanto riguarda le differenze ambientali, nei mercati moderatamente dinamici le routine appaiono come DYCB e vengono inglobate nella conoscenza preesistente dell'impresa. Esse vengono quindi applicate tramite implementazione del processo cognitivo, avvicinandosi all'idea tradizionale di DYCB che le percepiva come routine efficienti e processi persistenti. Al contrario negli “High-velocity markets” le DYCB si basano su

una conoscenza creata per una necessità specifica, essendo richiesto un rapido adattamento all'ambiente fortemente volatile. In questo caso più che un processo analitico si predilige: l'utilizzo di prototipi, real-time information ed altri esperimenti che posso garantire un rapido ed immediato afflusso di informazioni. Il risultato è che quel sentiero unico e speciale per ogni impresa che si pensava fosse seguito dalle DYCB per evolversi può perdere di validità a seconda della rapidità dei mercati. La concezione più affidabile per un'evoluzione delle DYCB secondo Eisenhardt e Martin è dunque si un percorso unico e personale ma basato principalmente sul metodo d'apprendimento, come la pratica o l'errore, attraverso cui si possano utilizzare al meglio le risorse (della concezione RBV) per ottenere un vantaggio competitivo duraturo.

## **Tratti essenziali nei nuovi Imprenditori.**

Dopo avere esposto cosa sono le dynamic capabilities, ed aver sottolineato quanto si basino anche, ma non esclusivamente, sulle caratteristiche imprenditoriali dei manager, si passa ora alla descrizione di quei fattori che risultano la chiave per il successo del business.

L'abilità imprenditoriale si basa sulle Rare Qualities personali dalle quali scaturiscono le dynamic capabilities che come dimostrato sono il fattore critico di successo.

L'obbiettivo attuale è cercare di descrivere alcuni dei tratti essenziali nell'ottica imprenditoriale di oggi, una sorta di identikit per i manager, inteso come le caratteristiche più ricercate e frequenti.

Le capacità più ricercate sono:

-Entusiasmo: caratteristica molto comune quando si avvia una nuova attività, specialmente nelle piccole imprese familiari. Rappresenta una caratteristica da associare al successo dal momento che la creazione di nuovi business richiede sacrificio e compiti molto ardui che possono richiedere grande motivazione e determinazione.

-Creatività: in un duplice senso di innovazione e reinvenzione. Si può creare qualcosa di nuovo o inventare semplicemente un nuovo modo per utilizzare qualcosa. Essere creativi è la caratteristica più diffusa tra gli imprenditori di successo.

-Orientamento verso obiettivi chiari: creatività ed entusiasmo possono portare avanti un business ma solo se utilizzati per ottenere degli obiettivi ben definiti, non necessariamente per il solo profitto. Serve chiarezza per il successo, senza obiettivi fissi è possibile perdere di vista le opportunità che si presentano.

-Passione: senza di essa non è possibile far decollare un business. I più grandi imprenditori da Walt Disney a Steve Jobs, passando per Yamauchi Fusajirō (solo per citarne alcuni) hanno basato tutto sulle loro passioni e personalità. "Fai quello che ami e non lavorerai un solo giorno della tua vita" – Confucio.

-Fiducia in sè stessi: senza cadere nell'arroganza, bisogna considerare che il più grande nemico è il dubbio di essere all'altezza della situazione. Riuscire a credere in sè stessi abbattendo le proprie incertezze ed insicurezze, solo così si possono cogliere le migliori opportunità.

-Umiltà: credere in sè stessi è fondamentale, ma il Team work aiuta a superare difficoltà a volte impossibili per il singolo. Bisogna avere l'umiltà di chiedere consiglio agli specialisti, ammettere i propri errori e accettare critiche costruttive.

-Determinazione: rialzarsi dal fallimento, imparando e senza abbattersi. Tutti cadono ma pochi hanno la forza per rialzarsi, è in questa qualità che risiede il successo. Seguendo l'istinto con determinazione e consapevolezza si creano i migliori business.

-Concentrazione: essere focalizzati sui compiti, spesso capita che i manager debbano rivestire più ruoli ma è fondamentale che restino concentrati sui problemi mano a mano che si presentano senza tuttavia distogliere lo sguardo dalla visione d'insieme.

-Coscienza del budget: a volte ci si dimentica, nel caso della gestione, di rispettare i limiti finanziari. Gli imprenditori come abbiamo visto spesso si concentrano di più sul cogliere un'opportunità che sulla proprietà del capitale in loro possesso. Tuttavia i migliori imprenditori, pur non facendosi limitare dalle risorse, utilizzandole spesso in prestito, controllano sempre che le spese e le entrate siano almeno in pareggio, utilizzando con intelligenza le opportunità per far diminuire le prime e innalzare i profitti.

-Mentalità aperta: evitare miopie di Management, innamorandosi delle idee, riconoscendo quando è opportuno cambiare rotta. Analizzando tutte le prospettive, calcolando le migliori routine da modificare si raggiunge una visione d'insieme degli ambiti incerti.

Queste sono le caratteristiche più critiche per il successo imprenditoriale, le più ricercate ed ambite. Rappresentano alcune di quelle Rara Qualities della definizione imprenditoriale che amalgamate con le procedure dell'impresa faranno sviluppare le dinamica capabilities. Certamente ogni individuo è diverso e speciale a modo suo. Questo è solo un tentativo di catalogare quelle caratteristiche che negli anni, attraverso nomi illustri, si sono rivelate più importanti. Si può notare come tuttavia questo elenco sia perfettamente applicabile a figure come Walt Disney, Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos o Yamauchi Fusajirō dimostrando che esiste un filo conduttore, una sorta di lascito, che i grandi imprenditori, creatori di "Titani", ci hanno lasciato ed insegnato nel campo dell'entrepreneurial management.

## Capitolo 3

### **Disney: la storia. Walt: artista, imprenditore e leader**

Walt Disney, grande imprenditore, produttore cinematografico, animatore, doppiatore e cineasta, è famoso in tutto il mondo per il suo estro geniale che ha fatto sognare adulti e bambini.

Per capire l'importanza dell'impero che WALT ha creato è necessario conoscere la sua storia, ma risulta troppo lungo e complesso descrivere la sua biografia.

Walt nacque a Chicago il 5 dicembre 1901 in una famiglia numerosa. Uno dei suoi fratelli, Roy ha avuto una grande rilevanza nella sua vita professionale.

La sua vita fu movimentata e difficoltosa. Dovette anche affrontare numerosi insuccessi ma non si fermò mai e cercò sempre di risollevarsi per andare avanti. Roy ebbe un grande ruolo in tutto questo perché lo supportò sempre emotivamente, praticamente e anche economicamente, sia nella creazione dei suoi capolavori cinematografici che nella realizzazione degli innovativi parchi a tema.

Morì il 15 dicembre 1966. Da questo momento l'impero che aveva costruito continuò a produrre con alti e bassi, ma lui rimase sempre il motore principale della Walt Disney Company.

Walt Disney voleva fundamentalmente suscitare fortissime e bellissime emozioni.

Le idee creative di Walt Elias Disney hanno sbalordito il mondo intero generando importanti attività d'impresa e soprattutto grandi capolavori d'animazione.

Disney aveva l'abilità di concretizzare le fantasie di ogni fanciullo o meglio di dar vita ai sogni del "bambino" che vive in ogni adulto. **Si può dire che all'origine c'è l'ambizione, la vena artistica e la tenacia di non mollare neanche di fronte ai fallimenti,**

La Walt Disney Company è il più grande "conglomerato economico", almeno in termini di ricavi, di tutto il mondo. Copre un vastissimo raggio di attività ed è un brand, anzi, il brand.

Walt ha cambiato il mondo dell'animazione. E' stato un grande uomo, un genio immortale ma comunque un uomo con le sue fragilità, i suoi limiti e i suoi difetti, le sue passioni, i suoi talenti. Non ha avuto solo sogni e successi ma anche fallimenti e depressione.

Attraverso le sue storie e i suoi personaggi riusciva a trasmettere i significati e gli insegnamenti più complicati. Si può dire che è stato un creatore di sogni, in grado di rendere possibile l'impossibile ma superando ostacoli insormontabili. Partendo da un sogno, tentativo dopo tentativo, lo ha trasformato in realtà. Ha sempre avuto una grande fiducia in quello che voleva realizzare senza ascoltare i consigli e i giudizi negativi anche delle persone più care.

Walter Elias Disney non era solo un innovatore e un sognatore, era anche un leader eccezionale. Aveva tante qualità e numerose caratteristiche da grande leader come: visione, abilità comunicative, responsabilità per il completamento dei compiti, audacia e un cuore umile. Ha perseguito i suoi sogni fino a quando non sono stati realizzati. Alcune volte Walt ha dovuto mettere a rischio tutto il suo Studio per la produzione di un film d'animazione, ma grazie al suo carisma, tenacia e alla sua grande abilità di leader è riuscito a superare vittoriosamente le numerose avversità. Walter concentrò tutto il suo tempo, i suoi talenti, energia e risorse per rendere il suo sogno una realtà. Per creare memorabili film d'animazione, e in seguito aprire il primo parco a tema in assoluto, Walt Disney è diventato un "leader animato". Molti dei primi impiegati dei Disney Studios hanno spiegato come Walt esponeva le sue idee per un nuovo film d'animazione: riuniva con tutti i suoi collaboratori in studio, recitava l'intera sequenza del film per mostrare personalmente la storia nel modo in cui lui se la immaginava e poi dava indicazioni ai suoi artisti per l'elaborazione. Ha creato storie e grazie alla sua creatività è riuscito a dare la possibilità ai suoi dipendenti di diventare dei veri artisti. Ciò che rende effettivamente Walt Disney un leader animato è il modo in cui ha portato energia positiva nel suo posto di lavoro e ha fatto sì che nel luogo di lavoro non ci fosse monotonia e noia ma entusiasmo e voglia di creare. Walt Disney è riuscito a realizzare tutti i suoi progetti grazie all'entusiasmo che metteva in quello in cui faceva. Ha sempre motivato i suoi dipendenti e li ha sempre incoraggiati a credere nelle loro idee. Dava fiducia ai suoi dipendenti e soprattutto, Walt insegnò loro di credere nelle proprie creazioni perchè solo in questo modo potevano essere apprezzate. Inoltre, un leader deve essere sempre pronto a collaborare con gli altri.

All'inizio Walt e Roy Disney fondarono l'azienda con il nome di "Disney Brothers Studios". Erano un perfetto duo dinamico; Walt ha avuto le idee creative e ha trascorso molto del suo tempo con gli artisti del Disney Studio. Al contrario, Roy era un consulente finanziario che si occupa di relazionarsi con avvocati, consulenti e commercialisti. Non vi erano divergenze fra di loro, si

complimentavano l'un l'altro. Ed è stata la loro unione che li ha resi una squadra di successo per creare le basi della Walt Disney Company.

L'ambiente che Walt Disney cercò di creare basato sulla fiducia tra i suoi dipendenti e collaborazione vi è tuttora tanto che il mondo Disney, siano gli Studios o i parchi divertimenti, restano un ottimo luogo di lavoro. I successori di Walt cercano tuttora di seguire il suo modo di lavorare, di creare, e soprattutto di dirigere una delle società migliori del mondo.

## Capitolo 4

### **Entrepreneurial characteristics: intervista a manager ed imprenditori**

Nel secondo capitolo sono state descritte le caratteristiche che maggiormente vengono ricondotte al successo imprenditoriale: determinazione, creatività, umiltà, entusiasmo, team working ecc., tutti tratti ben riconoscibili nella personalità di Walt.

Partendo da queste considerazioni si è voluta cercare una base più empirica intervistando alcuni manager e imprenditori famigliari, per verificare quanto queste caratteristiche siano effettivamente importanti. In particolare si è cercato di evidenziare le differenze tra i manager d'impresa e gli imprenditori famigliari.

Si è evidenziata come essenza imprenditoriale principale la ricerca dell'innovazione e la determinazione nel creare un'attività efficiente e duratura, soprattutto nei soggetti appartenenti a business famigliari. Questo evidenzia in parte l'ottica di creare qualcosa che produca valore attraverso il tempo da tramandare ai propri eredi. Tra i manager aziendali si è sottolineata l'importanza della creazione del Team work, soprattutto in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi. Si conferma in questo caso come un soggetto non direttamente coinvolto nella proprietà dell'impresa sia più concentrato sulla buona riuscita delle strategie e sulle scadenze.

Dalle interviste è stato particolarmente sottolineato dai candidati quanto siano importanti le capacità empatiche, come l'onestà e l'etica per creare un ambiente sereno con la leadership, i lavoratori e la comunità. Nel caso degli imprenditori famigliari l'attenzione ai bisogni del consumatore è stata mostrata come un fattore critico di successo, la coerenza e la passione sono le chiavi per creare e condividere il valore con il cliente. L'imprenditore deve essere percettivo facendo attenzione al mercato, aver fiducia nelle proprie qualità senza mancare d'umiltà nei confronti delle idee altrui.

Nelle dynamic capabilities, dalle interviste è stato particolarmente sottolineato dai candidati quanto siano importanti le capacità empatiche, come l'onestà e l'etica per creare un ambiente sereno con la leadership, i lavoratori e la comunità. Nel caso degli imprenditori famigliari l'attenzione ai bisogni del consumatore è stata mostrata come un fattore critico di successo, la coerenza e la passione sono le chiavi per creare e condividere il valore con il cliente. L'imprenditore deve essere percettivo facendo attenzione al mercato, aver fiducia nelle proprie qualità senza mancare d'umiltà nei confronti delle idee altrui.

Sulla base esperienziale dei soggetti si è stato ricavato quali fossero le loro preferenze di assetto organizzativo e come consideravano più efficiente condividere i processi di leadership. L'approccio più standardizzato, basato sulle routine, è stato preferito dai manager di più alto grado o dagli imprenditori al comando. Soprattutto per la loro attitudine a decidere, conferiscono maggior importanza alla struttura gerarchica non sottovalutando tuttavia le opinioni dei subordinati. Coloro che ricoprono posizioni intermedie o sono imprenditori di nuova generazione hanno mostrato una preferenza per un assetto orizzontale basato sulle inventive dei collaboratori. La struttura procedurale è più efficiente in ambienti con bassa volatilità, un esempio può essere il mercato del lusso che mantiene degli standard abbastanza costanti. Invece l'approccio creativo è sicuramente un punto cardine nei settori più competitivi e dinamici, come nel caso trattato della Disney nel mercato dell'entertainment. Qui l'alto numero di competitors e la necessità di guidare le preferenze del pubblico sono in continua evoluzione, risulta dunque fondamentale basarsi sulla creatività per cogliere le migliori opportunità.

Basandosi poi sul modello di Lindgren and Packendorff (2009) sulla condivisione della leadership è stata analizzata quale modalità risulti essere la più seguita. Le categorie sono :

- Individual perspective – condivisione leadership inteso come processi per migliorare la posizione di chi lavora nei ruoli di comando.
- Coworker perspective – condivisione come risorsa per migliorare la corrispondenza tra le aspettative degli impiegati e quelle dei manager.
- Organizational perspective – per migliorare l'efficienza e ottenere i migliori risultati seguendo gli obiettivi.
- Societal perspective – condivisione rivolta al miglioramento della legittimità tra leadership e management.

La modalità rivolta agli obiettivi dell'organizzazione (Organizational perspective) è stata indicata come la più utile ed affine nella concezione imprenditoriale.

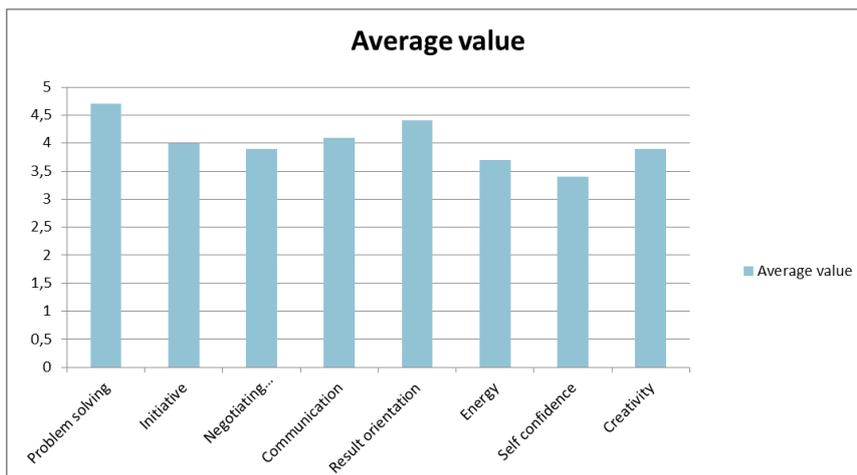
Infine si chiedeva di valutare secondo la scala Linkert i tratti che Turner (1999) aveva ricondotto come i più rilevanti per un Manager efficace. In aggiunta si è inserita la creatività, caratteristica ricorrente in tutto l'excurus sull'imprenditore nonché principale qualità ricondotta a Walt Disney.

I risultati sono esposti nella seguente tabella:

Caratteristiche	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	Averag
Problem solving	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,7
Initiative	3	3	5	4	5	4	5	2	4	5	4
Negotiating ability	4	1	5	5	3	4	5	4	4	4	3,9
Communication	4	5	4	4	5	3	3	5	3	5	4,1
Result orientation	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4,4
Energy	3	1	4	5	5	5	3	5	2	4	3,7
Self confidence	4	1	3	4	3	4	4	3	4	4	3,4
Creativity	5	0	4	4	4	4	5	4	4	5	3,9

A ciascuno dei dieci candidati è stato inoltre richiesto di evidenziare il tratto più importante e ricercato oggi per un imprenditore/manager di successo (che verrà mostrato nella tabella con uno sfondo giallo).

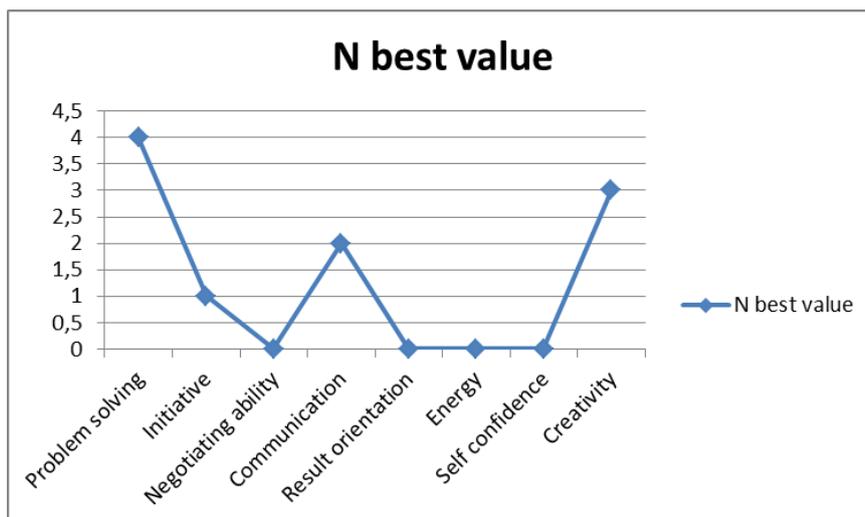
L'ultima colonna mostra per puro dato statistico le medie per ogni caratteristica, evidenziando il Problem solving come l'abilità che ha ottenuto i punteggi più alti e di conseguenza essendo considerata, nel campione analizzato, la più importante. Il grafico seguente riassume i valori medi, sottolineando come seconda caratteristica maggiormente valutata il "Result orientation" e come ultima il "self confidence".



Occorre doveroso precisare che il "self confidence" è stato valutato come ultimo essendo stato considerato una possibile minaccia e distorsione. Il commento più ricorrente è stato che la fiducia in se' stessi è fondamentale ma troppa confidenza può portare a sviste e miopie di management.

Infine la tabella e il grafico seguente mostrano quante volte una caratteristica è stata considerata la migliore.

Caratteristiche	N best valu
Problem solving	4
Initiative	1
Negotiating ability	0
Communication	2
Result orientation	0
Energy	0
Self confidence	0
Creativity	3



Anche con base soggettiva si evince come il “Problem solving” sia la skill più apprezzata, frutto probabilmente della necessità attuale di plasmare le nuove generazione nel pensiero critico mirato al superamento delle avversità. Segue la creatività, dato che, come mostrato nel caso della Disney, è stato ricondotto a principale metodo per cogliere le opportunità di successo e garantire una costante evoluzione alle attività famigliari.

In conclusione l’intervista ha evidenziato le principali differenze tra i piccoli imprenditori famigliari e i manager amministrativi. Facendo una media gli imprenditori prediligono una struttura più aperta ed innovativa, basata spesso sull’influenza del fondatore per la creazione di routine. Queste però vengono rielaborate sulla base delle capacità degli eredi o manager per creare un mix di processi che renderanno le risorse dell’impresa in grado di raggiungere un successo duraturo.

Queste Dynamic capabilities derivanti dalle rare qualities di ogni soggetto le abbiamo abbondantemente codificate ed elencate, mostrando quanto, se pur varie e idiosincratiche, convergono verso una lista più specifica ed apprezzata.

## Capitolo 5

### Conclusioni

Creare una nuova azienda richiede innanzitutto un atto creativo e poi tanto entusiasmo per tutti quelli che hanno un ruolo nell’impresa. Si può dire che si parte dalla visione di un evento nuovo o migliore, un “sogno”, per poi avere la missione dell’imprenditore, o di un team, che permette di concretizzare l’evento. Da ciò si parte per raggiungere gli obiettivi strategici individuali o organizzativi.

La visione non può prescindere dall’innovazione, che sia tecnologica o commerciale o organizzativa. Ma perché si abbia un successo ci vogliono capacità di progettare una valida strategia e voglia di realizzarla. Non sempre i risultati sono quelli desiderati, quindi solo con sacrificio e determinazione si può avere la realizzazione. Tutto questo è il punto di riferimento che permette ad ogni organizzazione, grande o piccola, industriale o artigianale o commerciale, di essere unita e

forte, mantenendo la direzione scelta anche di fronte a una forte concorrenza o a difficoltà di ogni genere. Walt diceva: “Una vita senza rischi non è per nulla divertente”.

Infatti riteneva che per avere successo bisognava:

-partire da un sogno, un'idea da realizzare

-crederci con tutte le forze, avere grande fiducia nel progetto per superare gli ostacoli e gli imprevisti

- pensare come poterla rendere concreta, costruire un ponte tra sogno e realtà

- ricordare che non esistono certezze ma bisogna andare avanti senza esitare se si è certi che sia la propria strada

- ammettere che serve aiuto e quindi cercare chi sia disposto ad aiutare stimolandolo e facendogli capire che si sta costruendo una squadra

- cercare nell'ambito della squadra una “spalla” che dia sia consigli che critiche, e meglio ancora che abbia dell'affetto, come un familiare.

Le caratteristiche fondamentali, capacità imprenditoriali, fiuto per gli affari, autocontrollo, fiducia nelle proprie capacità, sono ancora oggi valide nella politica aziendale della Disney.

Walt Disney è certamente una figura imprenditoriale di riferimento che ha lasciato importanti insegnamenti. È da sottolineare l'innovatività del suo pensiero e la sua grandezza, sia come artista che come businessman.

È stato un leader per i suoi dipendenti, un idolo per tutti i piccoli imprenditori che hanno visto in lui una guida da seguire.

*“L'unico modo per iniziare a fare qualcosa è smettere di parlare e iniziare a fare”.*

Ma la sua unicità sta nell'essere riuscito a trasmettere emozioni, a rendere felici bambini e adulti, a stimolare giovani e meno giovani a vivere inseguendo i propri sogni e lottando per realizzarli.

*“Pensa, credi, sogna e osa”;*

*“Tutti i nostri sogni possono realizzarsi se abbiamo il coraggio di inseguirli”.*

In conclusione, Walter Disney, genio della fantasia, non era solo il fondatore della compagnia che porta il suo nome, non era solo il pioniere dell'immaginazione come attualmente viene ricordato, ma ha insegnato come dev'essere un vero leader e ha posto dei valori manageriali che tuttora vengono seguiti, non solo dagli attuali dipendenti della Walt Disney Company, ma anche da quei piccoli sognatori che come lui vogliono diventare dei bravi leader e creare una propria impresa.

Tutto questo è Walter Elias Disney, un Titano.