

**MITI A STELLE  
E STRISCE**

Dopo la crisi dei mesi scorsi, con la rivolta degli investitori e l'offerta di Comcast, per il colosso dei mass media si è aperta una nuova fase ricca di sfide: il riordino dei conti, la successione al vertice e il rilancio dell'animazione

# Walt Disney rincorre la formula magica

**NEW YORK** ■ Agli americani è nota come il Magico Reame, per l'abilità di saturare l'immaginario collettivo di un'intera nazione come poche aziende hanno saputo fare. Un soprannome, Magic Kingdom, che per la Walt Disney Company affonda le radici negli anni 20, quando tenne a battesimo i leggendari cartoni animati di Topolino. E rafforzato organizzando negli anni 50 il tempo libero di successive generazioni con i suoi parchi divertimenti. Un reame fondato su un culto laico dei valori familiari e cresciuto fino a diventare un impero dei mass media da 27 miliardi di dollari di giro d'affari, con ramificazioni nella tv, nel cinema, nel teatro, nell'editoria e nella musica. Questo mantello di infallibilità nel soddisfare i gusti del pubblico è stato lacerato da un declino parso altrettanto inesorabile: i "sogni" del fondatore Walt Disney si sono tramutati in incubi per i suoi eredi, sotto i colpi dell'insaziabile concorrenza di altri colossi dei media, di scontri al vertice dell'azienda, di performance deludenti e di perdite di primati nel cuore stesso del suo mito, l'animazione. Ma l'ora del riscatto potrebbe essere vicina: dopo l'apice della crisi, che pochi mesi or sono ha visto una rivolta degli investitori e un'offerta d'acquisto avanzata da Comcast, Disney sta reclamando nuovamente quella magia — finanziaria e popolare — che ne ha fatto un simbolo della Corporate America.

*Miramax, tensioni esplose dopo il film «Fahrenheit 9/11» di Moore*

Il riordino. Sull'agenda del gruppo per i prossimi anni sono all'ordine del giorno sfide scottanti, dalla successione sul ponte di comando al rilancio della divisione animazione o di alleanze. Dalla riorganizzazione delle attività televisive al futuro dei parchi tematici. Una prima risposta alla crisi è stata però delineata: Disney ha tutte le intenzioni di rimanere un protagonista indipendente. E sta mettendo le proprie carte in regola per garantirsi la sopravvivenza nell'élite del settore.

Il "riordino" è iniziato dai bilanci. Disney e il suo amministratore delegato Michael Eisner — che vanta un record di longevità al vertice da vent'anni — hanno potuto sfoderare



**Magick Kingdom.** A sinistra, nella foto Ap, il parco di divertimenti di Orlando negli Stati Uniti. Nella foto in alto (Ap) Michael Eisner, amministratore delegato della società

## Le attività



La società nasce come Walt Disney Productions nel 1929. Sarà trasformata in Walt Disney Company nel 1985. Via via l'azienda ha diversificato le attività e i settori di intervento

### Television holding

- ABC
- ABC Network News
- ABC Family
- ESPN
- Lifetime Television (azioni 50%)
- Holdings minori in A&E, History Channel ed E
- Disney Channel/Disney Television, Touchstone Television
- SoapNet

### Riviste

- Jane
- Los Angeles Magazine
- W
- Discovery

### Cinema

- Miramax
- Walt Disney Studios
- Touchstone Pictures

### Altre holdings

- 3 music labels
- 11 major local newspapers
- Hyperion book publishers
- Radio Disney
- Infoseek Internet search engine (43%)
- Go.com dominio e portale

### Parchi di divertimento

- Disney Theme Parks
- Anaheim, California's Disneyland Resort (incluso Disney's California Adventure)
- Walt Disney World (incluso il Magic Kingdom, EPCOT Disney MGM Studios, Disney's animal kingdom, parchi acquatici di Blizzard Beach e Typhoon Lagoon, e altre attrazioni come Downtown Disney)
- Disneyland Parigi
- Disneyland Tokyo inclusa Disney Sea
- Walt Disney Linee Crociera

la messa a punto di rapidi piani di successione. E comunque vadano i negoziati, la corporate governance dell'azienda rimane nel mirino, con la necessità di nominare al più presto nuovi esponenti nel Cda che offrano garanzia di maggior indipendenza dal management. La prossima assemblea annuale in marzo, se non verranno affrontate simili sfide, potrebbe vedere una rinnovata offensiva di vecchi e nuovi dissidenti, quali il nipote del fondatore ed ex vicepresidente dell'azienda Roy Disney, e di grandi e

circa il 45% degli azionisti al meeting annuale dello scorso marzo.

Le incognite. Dietro alle proteste di performance e di governance emergono anche interrogativi di strategia. Nell'animazione si è consumata la rottura con Pixar, la regina dell'animazione elettronica fondata da Steve Jobs, origine di tutti i recenti grandi successi di Disney da «Toy Story» a «Finding Nemo». Eisner e Jobs non sono riusciti finora a trovare un accordo su nuovi termini economici che Jobs voleva migliorati a vantaggio di Pixar.

traggi di animazione: per il momento hanno generato reazioni incerte tra analisti e operatori. La prima avanzata nell'animazione elettronica senza Pixar uscirà l'estate prossima sotto il titolo di «Chicken Little».

Il cinema. Nella produzione cinematografica è finito in crisi il matrimonio con la Miramax dei fratelli Bob e Harvey Weinstein, l'ex società di produzione indipendente diventata per Eisner fabbrica di premi Oscar come di successi al botteghino. Tra le possibilità allo studio c'è una separazione dei

di Michael Moore, che debutta a fine mese in Italia. Disney si era inizialmente rifiutata di consentire la distribuzione del film, giudicandolo troppo controverso in un anno elettorale per l'immagine popolare dell'azienda, per poi raggiungere un accordo che ha permesso a Weinstein di organizzare per conto loro la sua uscita. Tutte le "etichette" cinematografiche di Disney continuano a soffrire di oscillazioni tra successi e fallimenti: nei mesi passati hanno colto nel segno con l'avventura di «Pirates of the Caribbean», ma hanno

un declino che l'ha relegata agli ultimi posti tra i grandi canali nazionali, ha rivoluzionato i vertici. Ma le ipotesi di nuova programmazione in sintonia con le esigenze del pubblico devono ancora trovare riscontri e il desiderio di tornare in testa agli indici di ascolto, per ora, rimane un desiderio. L'asso della manica è il network sportivo via cavo Espn. Disney rischia tuttavia di perdere uno dei suoi pilastri nello sport: è in scadenza il suo contratto per trasmettere le partite del campionato di football del lunedì, il programma di maggior ascolto (17 milioni di media di telespettatori). È valutato complessivamente in 1,2 miliardi di dollari l'anno, ma la lega sportiva chiede aumenti.

Parchi. Disney ha potuto invece contare senza ambiguità sui parchi tematici per un immediato rilancio delle sue fortune. Le entrate trimestrali sono lievitare del 32% e i profitti del 20% e i visitatori sono aumentati nelle sedi di Orlando in Florida e di Disneyland, in California. Ma c'è il rischio di nuove frenate a partire dai prossimi mesi. E, hanno ammonito alcuni analisti, di un contributo sempre meno brillante della divisione nel quinquennio fino al 2009. I parchi hanno sofferto, secondo i critici, di inadeguata attenzione negli anni passati, ma scontano anche il difficile impatto di una stanchezza nel settore e delle protratte minacce di terrorismo.

Le crisi. L'odissea di Disney rimane aperta. Anche se le odisse non sono nuove alla Disney. Proprio Eisner arrivò al vertice nel 1984 da una carriera

*Strategico il ruolo nella televisione col network sportivo Espn*

nella gestione di case cinematografiche e prese le redini di un'azienda che appariva destinata a scomparire dal firmamento di Hollywood. Nei primi anni, alla guida di una squadra che comprendeva Frank Wells e Jeffrey Katzenberg, rinverdi il mito. E tra le operazioni più ambiziose decise l'acquisto della rete televisiva Abc per cifre allora record di quasi venti miliardi di dollari, premonizione dei grandi consolidamenti nel media. A metà degli anni 90 la morte di Wells nella caduta di un elicottero lasciò l'azienda orfana di un

## La storia

### Le tappe della società



**1901** ■ Walter E. Disney (nella foto Ap a sinistra) nasce a Chicago il 5 dicembre

**1928** ■ Topolino appare per la prima volta, in «Steamboat Willie», un breve cartone animato

**1929** ■ Si costituisce la Walt Disney Productions

**1937** ■ Viene prodotto «Biancaneve e i sette nani», il primo lungo film a cartone animato

**1940** ■ Walt Disney Productions entra in Borsa. La società si trasferisce da Hollywood a Burbank in California

**1955** ■ Disneyland apre in Anaheim, California al costo di 17 milioni di dollari. La Abc Television network è uno degli investitori in Disneyland

**1966** ■ Walt Disney muore di cancro

**1971** ■ Walt Disney World apre a Orlando in Florida. Muore Roy Disney, fratello del fondatore diventato alto dirigente dell'azienda da metà anni 40

**1979** ■ Inaugurazione della rete televisiva sportiva Espn

**1983** ■ Inaugurato Tokyo Disneyland

**1984** ■ Michael Eisner diventa il nuovo amministratore delegato della Walt Disney Productions

**1985** ■ La società cambia nome da Walt Disney Productions a Walt Disney Company

**1992** ■ Apre a Parigi Eurodisney (nella foto Ap)



un sorriso davanti ai più recenti conti. I profitti dell'ultimo trimestre della società sono lievitati dal 20%, il giro d'affari di quasi altrettanto e anche le code per entrare nei suoi parchi divertimenti. E l'azienda ha promesso di rispettare prospettive di continua crescita a doppia cifra percentuale. «Disney is back». Disney è tornata alla ribalta, si sono affrettati a celebrare i suoi difensori. Non finirà per diventare un trofeo in qualche altra casa madre e l'offerta da 54 miliardi di dollari di Comcast — re delle tecnologie televisive via cavo e simbolo dell'affermazione di nuovi leader nei media — è stata ritirata e dimenticata. Eisner mantiene saldamente la sua poltrona di a.d. pur avendo ceduto quella di presidente all'ex senatore George Mitchell. E il gruppo è tornato a concentrarsi sullo spettacolo — la formula che considera davvero magica nel suo business — come nella sua epoca d'oro.

I segni premonitori dei cambiamenti, però, appaiono altrettanto certi. A partire da nuovi equilibri di vertice: Eisner ha il contratto in scadenza nel 2006 e gli investitori irrequieti vogliono

piccoli azionisti. Proprio una strana alleanza tra Roy, fondi d'investimento quali il Calpers e risparmiatori (il titolo Disney è uno dei più diffusi) ha inflitto a Eisner il voto di sfiducia di

Altri due film in comune sono in programma, quest'autunno «The Incredibles» e poi «Cars», ma il test è rappresentato dai primi tentativi di Disney di tornare a produrre da sola lungome-

fratelli, con Harvey libero di produrre film più controversi e mentre Bob resta alla Disney. Le tensioni con Miramax sono esplose davanti al film documentario anti-Bush «Fahrenheit 9/11»

La televisione. La rete Abc, dopo

secondo in comando e di un grande mediatore. Da allora Eisner e Disney sono stati assediati da polemiche e passi falsi, soffrendo un esodo di dirigenti delusi da mancate promozioni a cominciare da Katzenberg, che co-fondò la rivale DreamWorks SKG. Fino al superagente delle stelle del grande schermo Michael Ovitz, assunto a peso d'oro e poi ripudiato. Questi divorzi sono costati cari, in contanti e immagine: Katzenberg ricevette 270 milioni, Ovitz almeno 90. Una denuncia degli investitori su quegli anni si sta tuttora facendo strada nei tribunali.

Ma sono anzitutto gli enormi compensi ricevuti dallo stesso Eisner e l'accertamento del potere — il pugno di ferro nel controllare il Cda — a essere diventati simboli della crisi. E la battaglia sul suo ruolo è divenuta l'elemento catalizzatore per l'avvio del nuovo periodo di transizione. Una transizione ancora incompleta: Topolino resta intrappolato tra gli incubi del recente passato e i nuovi sogni di grandezza per il futuro del suo Magic Kingdom.

MARCO VALSANIA

M.VAL.

## Stretta tra due agguerriti concorrenti

**NEW YORK** ■ Un concorrente sicuro, DreamWorks. E uno possibile, Pixar. Il cuore mitico di Disney, quei cartoni animati oggi reincarnati nelle avventure pirotecniche dell'animazione elettronica, ha avversari reali e potenziali agguerriti.

DreamWorks Skg può già vantare numerosi successi in una sfida testa a testa alla casa di Topolino:

### Nei cartoni incalza DreamWorks e Pixar potrebbe scegliere altri partner

da «Chicken Run» fino, e soprattutto, a «Shrek», due lungometraggi che hanno generato botteghini record. «Shrek 2» ha finora incassato globalmente, durante l'estate 2004, oltre 800 milioni di dollari. E i suoi creatori potrebbero essere pronti a sfoderare nuove ambizioni: stanno studiando piani per uno sbarco in Borsa da 650 milioni di dollari della

reddizia divisione di animazione. Questo mentre il titolo Disney, sbarcata a Wall Street nel lontano 1940, ancora soffre: a 22 dollari è in calo dai massimi dell'anno di 28 dollari e resta più che dimezzato rispetto al Duemila.

La casa cinematografica spina nel fianco di Disney fu fondata nell'ottobre del 1994 da tre grandi firme di Hollywood, Jeffrey Katzenberg, Steve Spielberg e David Geffen. Katzenberg ha trascorsi ai vertici degli Studios della Disney: in rotta con l'amministratore delegato Michael Eisner, portò l'azienda in tribunale. Da allora il gruppo nato con l'ambizione di offrire un clima «favorevole agli artisti» si è trasformato in un protagonista di Hollywood. Nei documenti per il collocamento, guidato da Goldman Sachs e JP Morgan, rivendica in fase di ideazione e sviluppo più lungometraggi di animazione dei concorrenti, che oltre a Pixar comprendono Industrial Light & Magic e Blue Sky Studios di Fox.

Pixar, da parte sua, è stata finora il grande salvato-

re di Disney. Le prolungate crisi e riorganizzazioni della divisione animazione della Disney hanno affidato alla Pixar, grazie a un accordo durato dodici anni, la missione di creare i migliori prodotti lanciati sugli schermi dalla casa di Topolino. Con risultati di botteghino spettacolari: da «Finding Nemo» a «Toy Story», da «A Bug's Life» a «Monster Inc».

Nell'ultimo trimestre Pixar ha incassato profitti per 37 milioni di dollari, quasi raddoppiati. Ma l'azienda — nata nel 1985, quotata in Borsa e guidata dal fondatore di Apple Computer Steve Jobs — adesso vuole di più. Ed è reduce da uno strappo con Disney: dall'anno prossimo, se Eisner non accetterà suddivisioni delle entrate più vantaggiose per Pixar, Jobs considererà conclusi i suoi impegni con Disney. E Pixar ha già fatto sapere di essere pronta a partnership con altri gruppi di media per distribuire i suoi lungometraggi. Il primo film interamente autofinanziato è in cantiere per il 2006: si chiama «Ratatouille». E, guarda caso, racconta le avventure di un topo.



- 1993 ■ La Disney acquista la Miramax Films
- 1994 ■ Frank Wells, stretto collaboratore di Eisner, muore in un incidente aereo
- 1995 ■ La Disney annuncia di voler acquistare la Capital Cities/Abc per 19 miliardi di dollari. Si tratta della più grande fusione media della storia
- 2000 ■ Robert Iger diventa direttore operativo
- 2003 ■ Roy Disney jr., nipote del fondatore, si dimette da vicepresidente della Walt Disney
- 2004 ■ A marzo inizia la rivolta degli investitori per la cattiva performance aziendale degli ultimi anni. Eisner rinuncia alla carica di vicepresidente ma rimane amministratore delegato. In agosto Disney annuncia risultati trimestrali in crescita

## DESIDERATE VINCERE? METTETEVI IN GIOCO CON IL CONCORSO "CHI L'HA DETTO?"

Partecipare al concorso "CHI L'HA DETTO?" è semplice: ogni giorno troverete sul Sole 24 Ore uno spazio in cui è riportata una famosa citazione e tre possibili autori. Solo uno dei nomi riportati è l'autore della citazione. Occorre inviare un messaggio SMS al numero 48224 contenente solamente la lettera corrispondente al personaggio che si ritiene sia l'autore (A, B o C). Riceverete subito un sms di conferma (0,50 Euro IVA inclusa) ma, attenzione, solo la prima risposta data sarà ritenuta valida ai fini dell'estrazione.

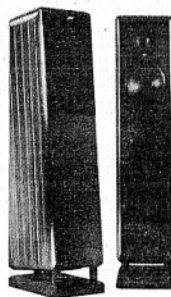
### CITAZIONE DI OGGI

Noi o troveremo una strada o ne costruiremo una.

- A) Oliver Cromwell
- B) Mao Zedong
- C) Annibale

LA SOLUZIONE ESATTA DEL GIORNO 25 AGOSTO È: A. GEORGE BERNARD SHAW

Ogni giorno puoi vincere un cellulare Sendo M570. Invia un SMS con la risposta esatta al numero 48224.



Superpremio finale: un sistema hi-fi audio video.



In collaborazione con: **chario** loudspeakers, **DENON**, **ONKYO**, **sendo**

### REGOLAMENTO DI PARTECIPAZIONE

Dal 7 agosto al 31 agosto (ad esclusione del 16 agosto), parteciperete al concorso "Chi l'ha detto?" de Il Sole 24 Ore Spa, inviando un messaggio SMS al n. 48224 contenente la risposta alla citazione della giornata, pubblicata su Il Sole 24 Ore, nello spazio a fianco. Nel testo del messaggio, indicate solamente la lettera corrispondente alla risposta ritenuta corretta. Per ciascuna giornata sarà considerato valido solamente il primo messaggio inviato dallo stesso numero di cellulare. Riceverete un messaggio di conferma\* e, se la vostra risposta sarà corretta, parteciperete all'estrazione di un telefono cellulare SENDO M570 al giorno (valore 124,17 € + IVA). Solo in caso di vincita, riceverete un ulteriore messaggio SMS contenente il numero da contattare a partire dal 24 agosto per comunicare i vostri dati anagrafici e l'indirizzo postale cui il premio sarà recapitato. Inoltre, in caso di invio di SMS riportante la risposta corretta nel corso di almeno una giornata di gioco, parteciperete all'estrazione finale del 3 settembre 2004 che mette in palio un impianto Hi-Fi audio video composto da 2 diffusori acustici Chario Pegasus serie Constellation, un lettore DVD GMYKO Dv Sp 501 e un amplificatore DENON AVR 1804 (valore 2.072,00 € + IVA). Il vincitore sarà personalmente contattato al numero da cui il messaggio è stato spedito. L'estrazione si svolgerà a cura di un notaio di Milano. I premi non assegnati saranno devoluti alla ONLUS Comitato per il Telefono Azzurro. Il premio non sarà riconosciuto alle partecipazioni avvenute in maniera non conforme al presente regolamento. Il medesimo lettore non potrà vincere più di un solo premio giornaliero. Il Sole 24 Ore si riserva di sostituire i premi con modelli analoghi, in caso di necessità. Il Sole 24 Ore non sarà responsabile per problemi tecnici inerenti l'invio del SMS, per cause a lei non imputabili. I numeri estratti potranno essere pubblicati, dopo essere stati deciprati.

### Informativa ex art. 13 D.lgs. 196/03 - "Tutela della privacy"

I suoi dati personali liberamente conferiti saranno trattati da Il Sole 24 ORE S.p.A. (20154 Milano, Via Lomazzo 52); come Titolare del trattamento, con le sole modalità anche automatiche e per il periodo necessari ai soli fini della Sua partecipazione al Concorso. I dati saranno trattati anche dagli operatori telefonici (Tim, Vodafone e Wind), come autonomi Titolari del trattamento, esclusivamente con le modalità e per le finalità connesse alla gestione telefonica del Concorso. Se non conferirà i dati non potrà partecipare al Concorso. I dati potranno essere comunicati alle autorità pubbliche di controllo del Concorso e alla Società Clipper che li tratterà per le sole finalità legate alla gestione del concorso. Potrà esercitare i diritti dell'art. 7 D.lgs. 196/03 (accesso, correzione, integrazione, opposizione, ecc.) scrivendo ai Titolari del trattamento e per il Sole 24 ORE, al Responsabile del Trattamento che è il Direttore Vendite, presso "Il Sole 24 ORE S.p.A. - Database di Marketing - Via Monte Rosa 91 20149 Milano". L'elenco completo ed aggiornato di tutti i Responsabili del Trattamento è disponibile presso l'Ufficio Privacy e Sicurezza Dati, Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano.

\* servizio offerto da A-Tono e Il Sole 24 Ore per clienti TIM, e in collaborazione con Vodafone e Wind per i rispettivi clienti. Il costo di ogni SMS inviato è gratuito per i clienti TIM, 0,12 € per i clienti Wind e in base al piano tariffario personale per i clienti Vodafone. Il costo del messaggio di risposta è di 0,50 €

