

**GIUSTIZIA
NEGLI USA**

Dopo dieci anni il consiglio di amministrazione sotto accusa per non aver rispettato il dovere statutario di proteggere gli interessi dell'azienda e degli azionisti - Il dibattito trasmesso via Internet scuote l'intero mondo degli affari

Disney, il processo all'etica del board

NEW YORK ■ I loro nomi dicono poco o nulla. William e Geraldine Brehm, piccoli azionisti come tanti. Di una grande azienda come tanti. Anche il loro gesto vanta definizioni men che eroiche: è battezzato, nell'oscuro gergo legale, semplicemente *derivative litigation*: azione legale derivata. Tantomeno è memorabile il palcoscenico dove si svolge il dramma di cui sono tra i protagonisti: una minuscola aula di Tribunale di Georgetown nel Delaware, un paesino di forse cinquemila anime. Ma i Brehm hanno già fatto storia: la loro denuncia — capofila di altre — ha messo all'angolo uno dei marchi simbolo degli Stati Uniti, la Walt Disney Company, o meglio i suoi vertici.

A loro chiede 200 milioni di dollari di danni per una delle disavventure più costose nella recente storia dei consigli di amministrazione americani: l'assunzione e il licenziamento di un top executive — Michael Ovitiz chiamato a metà anni 90 per diventare il vice dell'amministratore delegato Michael Eisner — con un contratto che gli fatto incassare oltre 140 milioni di dollari per 14 mesi di lavoro, oltre tutto impiegati in spese folli e litigi interni.

*Richiesti
200 milioni
di dollari
per i danni
causati
dalla
assunzione
di Ovitiz*

L'epica battaglia legale, cominciata il 19 ottobre, non ha ancora un verdetto: gli eserciti di avvocati e testimoni illustri che hanno sfilato davanti al giudice — da Eisner a Ovitiz, al presidente di Disney, nonché illustre ex senatore democratico, George Mitchell — dovrebbero lasciare spazio ad altre settimane di schermaglie in un'aula di Tribunale che, fisicamente, può ospitare solo una manciata di spettatori. Ma le cui mura non hanno potuto contenere l'eco nazionale del processo, con le udienze trasmesse quotidianamente via Internet. Un processo la cui onda d'urto è ormai certa al di là di giudizi di colpevolezza o innocenza: sotto processo — fatto più unico che raro — sono finiti i membri del board non per reati tradizionali, ma per violazioni etiche delle loro responsabilità statutarie nei confronti

Udienze aggiornate a gennaio

NEW YORK ■ Una trentina di testimoni e otto settimane in Tribunale non sono bastate a scrivere la parola fine sul lungometraggio del "caso Disney". Il processo per danni contro il consiglio di amministrazione del gruppo — e per estensione contro l'intera gestione di Michael Eisner — è stato aggiornato all'11 gennaio, quando scatterà un nuovo giro di udienze presso la corte del Delaware incaricata della vicenda. Né la saga finirà rapidamente: il giudice William Chandler dovrà aspettare le arringhe degli avvocati — probabilmente scritte — seguite da voluminosi dossier preparati dalle parti. E l'epilogo della sua sentenza potrebbe richiedere mesi.

Da Chandler — senza l'assistenza di una giuria nel sistema di *chancery court* usato per queste vertenze di business — si attende così una performance da Oscar: in gioco un risarcimento da 200 milioni di dollari chiesto dagli azionisti, la cifra del contratto (più interessi) spesa dal board Disney per la fallimentare assunzione di Michael Ovitiz dieci anni fa.

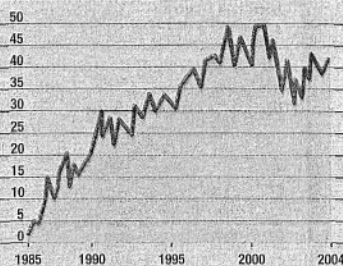
Davanti al giudice hanno sfilato due esponenti tuttora nel board di Disney, Eisner e l'ex senatore George Mitchell, accompagnati da Roy Disney, Stanley Gold, dall'attore Sidney Poitier. E ancora: Stephen Bollenbach, ora amministratore delegato di Hilton, e il patriarca della tv Tom Murphy, fondatore di Cap Cities, che assorbì la Avc e poi cedette la società a Disney, prima grande fusione contemporanea nei media. Fino a Robert Stern, ultimo testimone ascoltato, rettore della facoltà di Architettura a Yale, anch'egli primatore nel board Disney.

M.VAL.

Quotazioni, profitti e avvenimenti della Walt Disney

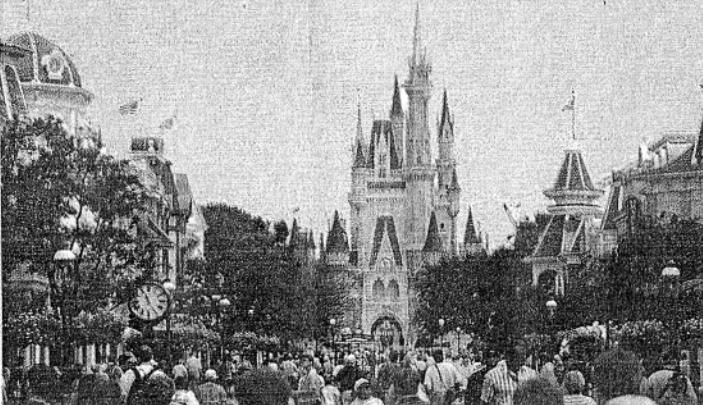
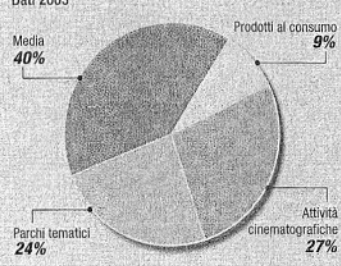
L'andamento di Borsa dal 1985

Valori in milioni di dollari



Il giro d'affari

Dati 2003



Le date principali

- 1984** Michael Eisner diventa il nuovo amministratore delegato della Walt Disney Productions.
- 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. Robert Iger diventa direttore operativo.
- 1995** 1 ottobre Michael Ovitiz arriva alla Walt Disney.
- 1996** Settembre Eisner comunica ad alcuni membri del consiglio di amministrazione di voler licenziare Ovitiz.
- 1996** Dicembre Michael Ovitiz viene licenziato.
- 1997** Viene presentata una denuncia da parte di azionisti sul caso Ovitiz.
- 2003** Roy Disney si dimette da vicepresidente della Walt Disney.
- 2004** Marzo Rivolta degli investitori per la cattiva performance aziendale degli ultimi anni. Eisner rinuncia alla carica di vicepresidente ma rimane amministratore delegato.
- 2004** 19 ottobre parte il processo sulla vicenda Ovitiz.

restituito smalto a un società reduce da gravi crisi, sentiva su di sé la pressione di trovare un nuovo *top executive* che allontanasse il sospetto di una gestione autoritaria e arbitraria. E che esorcizzasse inoltre i dubbi legati alla sua salute: era reduce da un intervento di triplice bypass al cuore. Ovitiz, agente delle stelle di Hollywood e fondatore della Creative Artists Agency, nonché amico di lunga data, sembrava fare al caso suo. Ben presto, però, i rapporti tra i due si logorarono fino alla cacciata di Ovitiz, incapace di integrarsi nei vertici di una grande azienda. La lettera di licenziamento fu spedita nel dicembre 1996.

Nel frattempo gli eventi avevano posto i semi della futura denuncia: il board aveva pedissequamente assecondato la volontà di Eisner senza interrogarsi sulle qualifiche di Ovitiz. Aveva accettato senza esaminarlo anche il contratto preparato dall'avvocato di Eisner nonché membro del board, Irwin Russell, che per questo venne pagato 250mila dollari. Un contratto che, appunto,

*Una causa
che potrebbe
fare scuola
per la sua
formula
più semplice
delle «class
action»*

avrebbe offerto a Ovitiz un paracadute dorato, imponendo soprattutto il riscatto di opzioni in caso di esautoramento senza giusta causa, la formula poi adottata.

L'enorme errore di giudizio nell'assunzione dell'ex superagente — ha svelato il processo — divenne palese a tutti in azienda: Eisner si rifiutò fin dai primi giorni di appoggiare Ovitiz davanti alle ribellioni di altri dirigenti. E dopo pochi mesi cominciò a orchestrare la cacciata, una manovra culminata in una rocambolesca convocazione del consiglio di amministrazione che vide all'opera giandole di sotterfugi: una riunione plenaria seguita da una seconda dedicata a presentazioni strategiche, entrambe alla presenza di Ovitiz confermato formalmente nel board. Ma, durante la distrazione delle presentazioni, avvenne un terzo incontro a porte chiuse tra Eisner e selezionati membri del board per concordare in segreto il licenziamento.

Durante la festa, avvenuta alla

I protagonisti



Michael D. Eisner. Nel 1984 diventa ad della Walt Disney. Nel giro di dieci anni la trasforma in un impero del media. Nel 1995 acquista, per 19 mld \$, la Capital Cities/Abc, realizzando allora la più grande fusione nel settore. Ha preannunciato la sua uscita di scena nel 2006.



Roy E. Disney. Nipote di Walt Disney entra a far parte della società nel 1967. Nel 1984 viene nominato presidente della Walt Disney Animation. Si dimette da vicepresidente nel 2003 e diventa uno dei leader della rivolta degli azionisti contro Eisner.



George J. Mitchell. Senatore democratico nel 1982 e nel 1988, nel 1995 Clinton lo nomina consigliere per l'Irlanda, con un ruolo determinante negli accordi di pace del "venerdì santo". Nel marzo 2004 viene nominato presidente del consiglio di amministrazione della Walt Disney.



Michael Ovitiz. Fonda e dirige per vent'anni la Caa, la talent agency per eccellenza a Hollywood. Nell'agosto 1995 entra alla Walt Disney come vice di Eisner, ma vi resta solamente 14 mesi. Ovitiz accusa Eisner, cui era legato da lunga amicizia, di non averlo aiutato. Riceve una buona uscita di oltre 140 mln \$.

da d'urto e ormai certa ai di là di giudizi di colpevolezza o innocenza: sotto processo — fatto più unico che raro — sono finiti i membri del board non per reati tradizionali, ma per violazioni etiche delle loro responsabilità statutarie nei confronti degli azionisti nella gestione dell'affaire Ovitz.

Le ripercussioni già gelano il dibattito sulle remunerazioni dorate spesso concesse ai grandi dirigenti. E non solo: minacciano di estendere le responsabilità legali, oltreché morali, dei consigli di amministrazione. La possibilità di valanghe di simili denunce che chiedono danni ai "directors", imponendo nuovi criteri di attivismo, controllo e indipendenza di giudizio, spaventa la "corporate" America. Le *derivative litigation* potrebbero diventare più semplici ed efficaci delle *class action*, le più note azioni collettive, perché i danni non vengono chiesti per rimborsare gli investitori, bensì per restituire soldi all'azienda stessa. Sicuramente, fin da subito, hanno moltiplicato le domande di polizze assicurative per coprire i rischi finanziari ora associati con le poltrone nei board.

Il rilievo del caso, oltretutto, è evidenziato da un'altra sorpresa di natura logistica. Il sistema della "chancery court" del Delaware — le speciali corti dedicate a dirimere simili casi aziendali — è un improbabile strumento per l'assedio a Disney. «Il board si sono resi conto di essere vulnerabili — ha sostenuto Samuel Hayes, della Harvard Business School — non solo all'imbarazzo, ma nel rispondere di responsabi-

nel settore, ha preannunciato la sua uscita di scena nel 2006.

lità concrete». Per Nell Minow, della Corporate Library, «il caso potrebbe avere effetti sismici. L'unico gruppo che finora era stato risparmiato da significative complicità negli scandali è quello dei componenti del board. In assenza di episodi di aperta corruzione, la loro messa sotto accusa appare senza precedenti».

Il tortuoso percorso della vicenda legale tradisce a sua volta l'elevata

posta in gioco: in sette anni la denuncia — datata 1997 — era stata prima cancellata in appello e poi ripristinata dalla Corte suprema del Delaware. Perché le accuse spurie contenute nell'iniziale denuncia, che avevano indotto al suo rigetto, non inficiavano infatti «i meriti di un caso inquietante»: ovvero le accuse di «superficiale e inadeguata» performance del consiglio di ammi-

2003 e diventa uno dei leader della rivolta degli azionisti contro Eisner.

nazione nella vicenda Ovitz, che può «difficilmente essere considerata un paradigma di buone pratiche di governance». Accuse aggravate dalle «dimensioni stesse» della buona uscita ricevuta da Ovitz che impedisce agli stessi magistrati di «avere rispetto della capacità di giudizio dei membri del board nel prendere decisioni sui compensi».

Le lezioni della vicenda sono pe-

presidente del consiglio di amministrazione della Walt Disney.

rò anche quelle dei grandi melodrammi. In aula è spesso rievocato lo scontro di grandi ego e ambizioni titaniche, spesso parse sfuggire a ogni controllo — da quelle di Eisner a quelle di Ovitz. In un clima reso ancor più incandescente da forti sentimenti — amicizia e tradimento, lealtà e cospirazioni — nel rarefatto universo dei piani alti d'una regina della "corporate" America. Un melo-

dramma, in non breve aiutato. Riceve una buona uscita di oltre 140 mln \$.

dramma che ha aperto una finestra impietosa sui rischi e gli eccessi della stagione del management imperiale soggetto a scarse verifiche, spesso denunciati ma mai esposti così in dettaglio, neppure dall'esplosione degli scandali per truffa alla Enron.

Ovitz arrivò alla Disney nel 1995, poco dopo la scomparsa del fidato vice di Eisner, Frank Wells, in un incidente aereo. Eisner, che aveva

presentazioni, avvenne un terzo incontro a porte chiuse tra Eisner e selezionati membri del board per concordare in segreto il licenziamento.

Durante la breve avventura alla Disney, Ovitz aveva visto la propria credibilità precipitare per le proprie azioni, oltre che per le polemiche intestine. Le sue stravaganti spese divennero leggendarie, a cominciare da un rifacimento del suo ufficio costato due milioni di dollari. Messaggi scambiati fra Eisner e i suoi collaboratori descrivono Ovitz come poco meno che un malato di mente e un bugiardo patologico, incapace di dirigere attività aziendali. Ugualmente Eisner e il board decisero di non invocare la giusta causa per cacciarlo.

Sul comportamento di Ovitz è dunque fondata parte della denuncia degli azionisti: il board è accusato di inaccettabile leggerezza non solo nell'aver approvato l'assunzione, ma anche nell'aver accettato le modalità del licenziamento più onerose per l'azienda. Nell'aula del Delaware, la colpevolezza dell'allora consiglio di amministrazione della Disney resta da dimostrare. Neppure una sconfitta dei querelanti, però, potrebbe spezzare l'assedio ai board della "corporate" America. «Il fatto stesso che il caso sia andato avanti rappresenta un precedente — ha detto Charles Enson del centro di Corporate governance dell'Università del Delaware — È sufficiente a creare uno spartiacque tra prima e dopo il caso Ovitz».

MARCO VALSANIA

Svolta generazionale / I manager emergenti

Arriva la nuova élite del quarto potere

NEW YORK ■ Bob Iger, Peter Chernin e Lachlan Murdoch, Leslie Moonves e Tom Freston, Jeff Bewkes. Ovvero: piccoli magnati crescono, pronti a soppiantare i grandi vecchi dei mass media americani. La loro fama è spesso confinata all'interno delle società e del settore, ma l'ora della svolta generazionale si avvicina a grandi passi, da Disney a Viacom, fino a News Corp e Time Warner. E il primo passo del rinnovamento dovrebbe toccare proprio alla casa di Topolino: Iger è il delirio dell'amministratore delegato uscente, Michael Eisner, ed è l'unico candidato dell'azienda a prendere le redini entro la fine del 2006. Non sono escluse scelte esterne nel corso della ricerca del successore di Eisner, ma la pole position spetta al 53enne executive televisivo.

La fisionomia della nuova élite del quarto potere è quella di abili e a volte brillanti manager, che fanno leva anzitutto sulle conoscenze acquisite dirigendo nell'ombra le attività del giorno per giorno. Sarà una nuova generazione in sintonia con tempi mutati, quelli della gestione di colossi globali e maturi, attenti a risanamenti finanziari e cautele strategiche.

Iger potrebbe impersonare questa futura élite: la sua carriera comincia alla Abc di New York come responsabile di uno studio tv nel 1974, per scalare la gerarchia nella divisione sportiva fino a vicedirettore della programmazione. Nel 1988 è vicedirettore dell'intero network, di cui diventa direttore nel 1993. In seguito è promosso direttore generale e operativo della Disney, la posizione

di braccio destro di Eisner. Proprio il lungo passato televisivo potrebbe rappresentare sia il trampolino di lancio che un ostacolo per Iger: la crisi sofferta da Abc, caduta negli anni scorsi in coda alle reti americane per audience, ne ha appannato l'immagine. A sua favore giocano però i continui successi del gruppo via cavo di suo sport Espn e il recente rilancio del network Abc grazie ai successi di programmi più graffianti. Le attività televisive stanno inoltre trainando nei recenti trimestri la ripresa dei bilanci della Disney.

Gli altri protagonisti della nuova generazione hanno traiettorie simili. Lachlan Murdoch, il più agguerrito dei due figli di Rupert, è vicedirettore operativo e sta studiando da crede di

Rupert sotto la tutela del chief operating officer Chernin. Un'accoppiata sicuramente solida che però difficilmente potrà eguagliare le grandi ambizioni strategiche del fondatore. Chernin, oltretutto, potrebbe stancarsi del ruolo di perenne numero due,

Da Bob Iger a Peter Chernin e Lachlan Murdoch

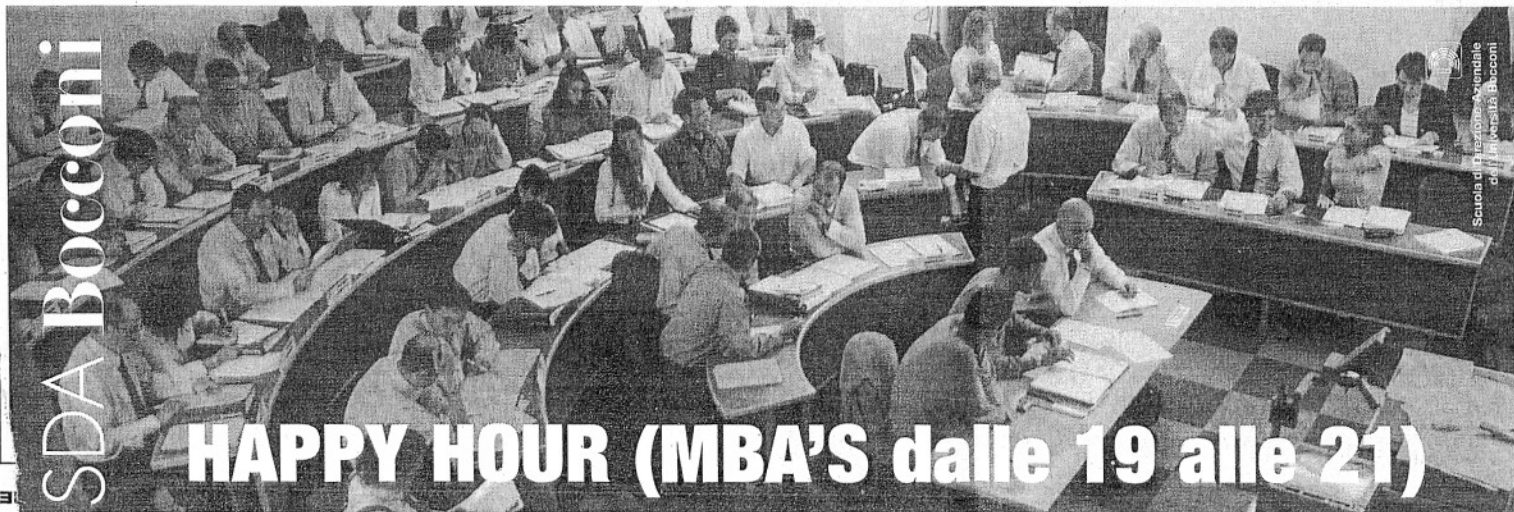
dopo che Rupert ha chiarito di voler lasciare l'azienda in mani di famiglia.

Moonves, che ha resuscitato la Cbs al ruolo di prima rete tv americana, e Freston, l'uomo dietro l'espansione del fenomeno Mtv, sono i due contendenti alla poltrona di un altro

titano del settore, Sumner Redstone. L'anziano presidente, amministratore delegato e grande azionista della Viacom, ha annunciato una sua uscita di scena nel giro di tre anni. I due possibili eredi, al momento condirettori operativi, appaiono tuttavia a loro volta capaci executive più che sognatori di imperi.

A Time Warner sale intanto la stella di Jeff Bewkes, al momento alla guida delle attività dello spettacolo e patrono del canale via cavo di punta Hbo. Quando il presidente e amministratore delegato Dick Parsons, l'artefice della ripresa dell'azienda dal fallimento del merger con America Online, dovesse farsi da parte, Bewkes potrebbe essere pronto a prendere le redini.

M.VAL.



MBA SERALE

TRADIZIONE, VALORI, COMPETENZE DI UN GRANDE MBA IN EDIZIONE SERALE

Dedica due ore della serata a un progetto molto importante: il tuo. L'MBA Serale della SDA Bocconi ti offre l'opportunità di migliorare le tue qualità professionali completandole con una solida formazione in general management. Un tuo spazio di approfondimento e aggiornamento su processi, metodologie e applicazioni, che arricchisce quotidianamente di stimoli il tuo lavoro. Un periodo intenso di apprendimento e un'occasione per creare legami di amicizia e professionali con manager affermati, qui compagni d'avventura.

Prossime presentazioni di MBA Serale a Milano:
27 gennaio, 9 marzo, 9 aprile.

www.sdabocconi.it/dm