

07.06.2016

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

W KRÓLESTWIE BAJEK. ZAROBKI DYREKTORÓW WALT DISNEY CO.

Walt Disney Co. jest międzynarodowym konglomeratem rozrywkowo – multimedialnym z siedzibą główną w Burbank w stanie Kalifornia. Chociaż firma została założona przez braci – Walta i Roy’a Disney’a w 1923 roku, do historii przeszedł zdecydowanie ten pierwszy. Był artystą - animatorem, aktorem głosowym – ojcem Myszki Miki i Kaczora Donalda. Zastąpił jako pionier kina animowanego i wynalazca. To jemu właściwie zawdzięczamy istnienie kina animowanego, a z części wynalezionej przez niego rozwiązań technicznych korzysta się do tej pory. Przedsiębiorca i filantrop, twórca medialno – rozrywkowego imperium – przychody firmy, którą stworzył to ponad 52 mld USD w 2015 roku, zysk operacyjny – ponad 14 mld USD. Laureat 22 Oscarów jako producent, nominowany do tej nagrody 59 razy - stał się ikoną amerykańskiej kultury dla jednych, a symbolem amerykańskiego imperializmu kulturowego dla drugih. Był też prawdziwym wizjonerem i futurystą, w Disney World w Orlando na Florydzie zaplanował budowę miasta przyszłości – Eksperymentalnego Prototypu Społeczności Jutra. Utopijne miasto-ogród, wolne od spalin, obsługiwane przez jednotorową kolej, pełne futurystycznych budynków i rozwiązań, które do tej pory podziwiają urbaniści, powstało dopiero kilka lat po jego śmierci w 1966 roku.

Walt Disney Co. składa się z czterech głównych jednostek. Walt Disney Studios, zajmuje się produkcją filmową, muzyczną i teatralną. Walt Disney Park and Resorts zarządza parkami rozrywki, rejsami liniowymi i usługami turystycznymi. Parków jest sporo, prawie każdy słyszał o Disneylandzie w Kalifornii czy na Florydzie lub o Eurodisneylandzie w Paryżu. Poza tym podobne lub mniejsze parki znajdują się w Tokio, Szanghaju i Hong Kongu. Disney Media Networks zarządza stacjami telewizyjnymi konglomeratu, takimi jak Disney Channel czy ESPN. Natomiast Disney Consumer Products and Interactive Media odpowiada za produkcję zabawek, ubrań i

innych gadżetów z animowanymi postaciami, do których prawa własności intelektualnej posiada spółka. Produkuje także gry komputerowe, aplikacje mobilne, zajmuje się mediami społecznościowymi i internetowymi. W skład królestwa bajek wchodzi też spółki zależne – wśród najbardziej znanych są: Pixar Animation Studios, Marvel Entertainment i Marvel Studios, Lucas Film czy The Muppets Studio. Cały konglomerat zatrudnia ponad 180 000 osób na całym świecie. Przychód za 2015 rok to blisko 52,5 mld USD, a zysk netto - 8,38 mld USD. Jak więc wynagradzani są dyrektorzy wykonawczy zarządzający imperium Myszki Miki?

Porównanie wynagrodzeń ze stawkami rynkowymi

Podobnie jak we wszystkich innych amerykańskich spółkach giełdowych, także Walt Disney Co. posiada swoją grupę porównawczą wynagrodzeń dyrektorów wykonawczych. Budując ją, komitet ds. wynagrodzeń firmy brał pod uwagę poniższe kryteria:

- spółki zorientowane na klienta i o wysoce rozpoznawalnej marce;
- globalna obecność i operacje;
- roczny przychód na poziomie 0,5 do 2 razy roczny przychód Disney'a;
- kapitalizacja rynkowa na poziomie 0,25 do 4 razy kapitalizacja rynkowa Disney'a;
- dodatkowo: spółki, które nie mieszczą się w ustalone kryteria finansowe, ale są wykorzystywane w innej, medialnej grupie porównawczej spółki.

Komitet, na podstawie rekomendacji niezależnego konsultanta ds. wynagrodzeń, uznał że kryteria doboru firm nie ulegną zmianie w 2016 roku. Z grupy usunięto firmę Kimberly-Clark ze względu na zbyt niski przychód, a firmę Sprint Nextel z powodu zbyt niskiej kapitalizacji rynkowej. Dodano Time Warner, gdyż jest on obecny w innych grupach porównawczych spółki. DirecTV również nie będzie uwzględniany, gdyż w lipcu 2015 roku przejął go AT&T.

Grupa porównawcza za 2015 rok to:

- Accenture
- Alphabet
- Amazon.com
- AT&T
- CBS
- Cisco Systems
- Coca-Cola

- Comcast
- *DirecTV*
- Hewlett-Packard
- IBM
- Intel
- Johnson & Johnson
- *Kimberly Clark*
- Microsoft
- Twenty-First Century Fox
- Oracle
- PepsiCo
- Procter & Gamble
- *Sprint Nextel*
- Time Warner
- Verizon Communications
- Viacom

Poza tym spółka korzysta z branżowej grupy porównawczej, porównuje również wyniki finansowe z firmami z S&P 500.

Tabela 1. Grupy porównawcze Walt Disney Co. w 2015 roku

grupa porównawcza	cel	skład
medialna	porównanie poziomów wynagrodzeń dyrektorów wykonawczych	Disney i 5 innych dużych firm medialnych: CBS, Comcast, Twenty-First Century Fox, Time Warner, Viacom
ogólna	porównanie struktury wynagrodzeń, polityk i praktyk wynagradzania	24 spółki o podobnej wielkości, zorientowane na klienta i o wysokiej rozpoznawalności marki
wyników	porównanie wyników finansowych	Standard & Poor's (S&P) 500

Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Walt Disney Co. Proxy Statement

Firma Frederic W. Cook & Co. Inc. świadczy usługi konsultingowe w dziedzinie wynagrodzeń dyrektorów. Bierze ona też udział w budowie grupy porównawczej i procesie dobierania kryteriów do niej. PWC przeprowadza natomiast audyt sprawozdań finansowych spółki.

Główne zasady wynagradzania

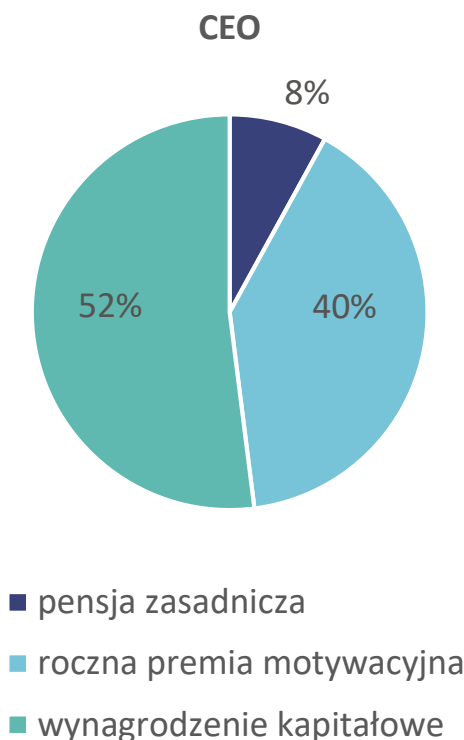
Główne zasady wynagradzania w Walt Disney Co. nie różnią się zbytnio od zasad w innych dużych amerykańskich spółkach giełdowych:

- ✓ **wynagrodzenie całkowite jest powiązane z wynikami top menedżerów** – 81 – 92 % pakietu wynagrodzenia dyrektorów zależy od ich wyników;
- ✓ **wynagrodzenie kapitałowe w formie jednostek RSU dla CEO** – jego wymiana na akcje jest oparta jedynie o kryterium wynikowe, a nie czasowe;
- ✓ **limit wypłaty premii rocznych** – wypłacana premia nie może przekroczyć dwukrotności docelowej wysokości premii, niezależnie od tego jak bardzo wyniki finansowe przekraczają cele założone w programie motywacyjnym na początku okresu rozliczeniowego;
- ✓ **poziomy wymaganej własności akcji:** dyrektorzy w 5 lat od daty zatrudnienia muszą posiadać pakiet akcji w wysokości trzykrotności ich pensji zasadniczej, COO – czterokrotności, a CEO – pięciokrotności;
- ✓ **mechanizm „wycofania się” z kontraktu w części dotyczącej wynagrodzenia kapitałowego („clawback policy”)** – w razie korekt finansowych w sprawozdaniach spółki z powodu istotnych błędów, dyrektorzy muszą zwrócić naliczone im wcześniej nienależne akcje, opcje lub premie;
- ✓ **zakaz transakcji hedgingowych i krótkiej sprzedaży dla menedżerów i dyrektorów;**
- ✓ **„przyspieszone” odprawy w formie kapitałowej związane z ewentualnym przejściem spółki („double trigger”).**

Pensja zasadnicza

Jej wysokość ma odzwierciedlić zakres obowiązków i odpowiedzialność top menedżerów. Ma za zadanie dostarczenie konkurencyjnej, stałego dochodu, który balansuje inne, powiązane z ryzykiem, składowe części pakietu wynagrodzenia. Na końcu roku kalendarzowego CEO przedstawia propozycje podwyżek dla innych dyrektorów wykonawczych na kolejny rok. Komitet ds. wynagrodzeń je przegląda, korzystając przy tym z porad niezależnego konsultanta. Bierze też pod uwagę doświadczenie, poziom odpowiedzialności czy sytuację na rynku. Później ustala ostateczne kwoty. Wszyscy dyrektorzy wykonawczy poza CEO otrzymali podwyżki w 2015 roku – od 4 – 7%. Motywowano to ich osiągnięciami i sytuacją na rynku.

**Wykres 1. Części składowe pakietu wynagrodzenia
CEO Walt Disney Co. w 2015 roku (w %)**



Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Walt Disney Co. Proxy Statement

Dokładnie 92% wynagrodzenia całkowitego CEO jest powiązane z wynikami. Dla COO wskaźnik ten to 87%, a u pozostałych dyrektorów wykonawczych wynosi on średnio 81%.

Roczna premia motywacyjna

Jej głównym zadaniem jest motywacja top menedżerów do wypełniania określonych celów – ogólnych i indywidualnych. Premie wypłacane są w cyklu rocznym. Ich docelowe wysokości ustala komitet ds. wynagrodzeń na początku roku, biorąc od uwagę warunki kontraktów menedżerów, porównanie z rynkiem, zalecenia CEO (poza ustalaniem wysokości jego premii). Wypłata 70% premii uzależniona jest od wyników finansowych, a 30% od wyników indywidualnych. Przy jej wyliczaniu bierze się od uwagę następujące wskaźniki finansowe:

- zysk operacyjny z danego segmentu (waga – 25%)
- zysk na akcję (waga – 25%)
- wolne przepływy pieniężne netto (waga - 21,4%)
- stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (waga – 25%).

Dla dyrektorów wykonawczych ustalono również ogólne cele korporacyjne:

- dbałość o jakość, kreatywność i innowacje w tworzeniu, sprzedaży i dystrybucji produktów;
- zarządzanie efektywnością we wszystkich obszarach wydatków;
- wspieranie zatrudniania, rozwoju i planowania karier menedżerów;
- dbałość o różnorodność środowiska pracy, wspieranie inicjatyw kobiet i Latynosów oraz rozwój produktów i kontentu odwołującego się do różnorodnych odbiorców.

CEO firmy – Roberta A. Iger zajmuje stanowisko CEO Walt Disney Co. już 11 lat, w związku z czym mówi się nawet o „erze Iger’a”. Disney pod jego zarządem zakupił w 2006 roku studio Pixar, znane z pierwszego animowanego komputerowo filmu – *Toy Story* czy kultowego już *Gdzie jest Nemo*. W 2009 roku sfinalizowano zakup firmy Marvel Entertainment LLC, znanej głównie z wydawania kultowych komiksów. Przejęto także prawa własności intelektualnej do postaci z uniwersum Marvela – takich jak np. X-Menów, Fantastycznej Czwórki czy Spiderman’a. Ostatnim zakupem „kury znoszącej złote jaja” był zakup studia Lucasfilm wraz z prawami do całego uniwersum Gwiezdných Wojen. Za jego kadencji poziom kapitalizacji rynkowej wzrósł o ponad 300% z prawie 46 mld USD w 2005 roku do blisko 187 mld USD w roku 2015. Podobnie wzrosły pozostałe wskaźniki finansowe – np. zysk na akcję – z 1,19 USD do 4,90 USD, a przychód z 31,4 mld USD do 52,4 mld USD. Jeśli chodzi o rok 2015, to doceniono go za imponujące wyniki finansowe i to kolejny rok z rzędu. A także za „silne, kreatywne i strategiczne przywództwo w obliczu krytycznych dla rozwoju firmy inicjatyw dotyczących praw własności intelektualnych, marek należących do spółki i reputacji na świecie”. Pod tym sformułowaniem kryją się rozbudowane działania prawników i lobbystów koncernu na rzecz przedłużania ochrony praw własności intelektualnej. Nic dziwnego – postaci z logiem Disney’a to żyła złota. Zgodnie z konwencją berneńską z 1928 roku prawa te są chronione przez co najmniej 50 lat. Ale okres ten można wydłużać. Debiut Myszki Miki to 1928 rok, ale już w 1998 roku pod presją koncernu uchwalono *Copyright Term Extension Act*, powszechnie zwany „prawem Myszki Miki”. Dzięki temu „uchroniono” ją przed przejściem do domeny publicznej, przynajmniej do 2023 roku. Analogiczne przepisy uchwalono od tego czasu np. w krajach Unii Europejskiej.

Wśród kluczowych osiągnięć CEO w 2015 roku wymieniono: wyniki filmów studio Disney’a - *Big Hero 6* i *Kopciuszka*, filmu studio Pixar – *W głowie się nie mieści*, filmów studio Marvel – *Avengers: Zemsta Ultrona* oraz *Ant-Man* i serialu *Daredevil*; stałą, wysoką sprzedaż gadżetów z bohaterami filmu *Frozen*; rekordowe wyniki box office i entuzjazm powiązany z premierą w grudniu 2015 filmu studia Lucasfilms – *Gwiezdne*

Wojny - Przebudzenie Mocy. Już teraz wiadomo (styczeń 2017 r.), że ten ostatni zarobił do tej pory ponad 2 mld USD i jest pierwszym filmem w historii, który przekroczył tę barierę. Komitet ds. wynagrodzeń ocenił wyniki CEO wysoko, docelową wysokość premii za 2015 rok – 12 mln USD, pomnożono przez 186%, co dało kwotę ponad 22 mln USD.

Wynagrodzenie kapitałowe

Ponad połowa wynagrodzenia całkowitego top menedżerów Disney'a to wynagrodzenie kapitałowe. Jego głównym zadaniem jest powiązać ich interesy z interesami spółki i pozostałych akcjonariuszy oraz z długoterminową strategią firmy. Wynagrodzenie to przyznawane jest w formie:

- opcji na akcje;
- ograniczonych jednostek udziałowych (RSU, Restricted Share Units), których wymiana na akcje oparta jest na kryterium czasowym;
- ograniczonych jednostek udziałowych opartych na wynikach (*PRSU*, *Performance Based Restricted Share Units*).

Kryteria przyznawania tych ostatnich to:

- relatywna, całkowita stopa zwrotu z akcji (*TSR*, *Total Shareholder Return*) z 3 lat – waga 50%;
- relatywny wzrost zysku na akcję (EPS, *Earning Per Share*) z 3 lat – waga 50%.

Wykres 2. Wynagrodzenie kapitałowe i jego skład w Walt Disney Co. w 2015 roku

CEO i COO



inni dyrektorzy wykonawczy



Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Walt Disney Co. Proxy Statement

Benefity i inne formy wynagrodzenia

Dyrektorom wykonawczym spółki przysługują benefity takie jak szeregowym pracownikom: pakiety opieki medycznej, ubezpieczenia na życie i od niepełnosprawności. Mają prawo do zwrotu niektórych wydatków poniesionych na edukację, a także dostęp do preferencyjnie wycenionego ubezpieczenia grupowego. Mają też możliwość otrzymania od firmy 15 000 USD rocznie, przeznaczanych przez nich na dotacje dla organizacji charytatywnych. Dyrektorzy od szczebla wiceprezydenta mają prawo do bezpłatnego wstępu do tematycznych parków rozrywki, a także do zniżek na wstęp do pozostałych obiektów rozrywkowych należących do Disney'a. Firma opłaca ewentualną relokację top menedżerów. Otrzymują oni również do 1 000 USD rocznie na wydatki powiązane z fitnesssem, zdrowym odżywianiem i badaniami lekarskimi. Disney sponsoruje im też usługi w zakresie doradztwa finansowego, dodatkową, ponadstandardową pomoc w przeprowadzce, ochronę i samochody służbowe. Koszty ochrony osobistej i rezydencji Roberta A. Iger'a w 2015 roku to ponad 683 tys. USD. CEO ma też prawo do korzystania ze służbowego odrzutowca, także w podróżach prywatnych, co podobnie jak w innych amerykańskich spółkach giełdowych dużych rozmiarów motywuje się względami bezpieczeństwa. W 2015 roku kosztowało to Disney'a ponad 277 tys. USD. Pozostali dyrektorzy wykonawczy również mogą korzystać z samolotu, ale tylko za zgodą CEO. Dyrektorzy wykonawczy podlegają także firmowym planom emerytalnym – *Disney Salaried Pension Plan*, w kilku wariantach, a także dodatkowym planem emerytalnym.

CEO, jeżeli przychód spółki w 2018 roku osiągnie ponad 76 mld USD, będzie miał prawo do specjalnej premii retencyjnej. Jej wysokość jest uzależniona od ostatecznej wysokości przychodu – będzie to między 10 – 60 mln USD.

Ile zarabiają dyrektorzy Walt Disney Co.?

CEO Disney’a – Robert A. Iger zarobił w 2015 roku blisko 45 mln USD. Z czego ponad 22 mln stanowiła premia motywacyjna wypłacona w gotówce. Na kolejnym miejscu pod względem wynagrodzenia całkowitego za 2015 rok uplasował się Thomas O. Staggs, dyrektor operacyjny – z zarobkami powyżej 20 mln USD. James A. Rasulo, były dyrektor finansowy spółki, który obecnie doradza CEO zarobił on ponad 15 mln USD. Blisko 11 mln USD zasililo konto głównego prawnika spółki, Alana N. Braverman’a. Odpowiedzialnemu za strategię medialnego giganta Kevin A. Mayer wypłacono ponad 8 mln USD, z czego 4,3 mln USD stanowiła premia w gotówce. Christine M. McCarthy, nowa dyrektor finansowa otrzymała zaś w sumie ponad 7 mln USD.

Tabela 2. Wynagrodzenia i ich wysokości dla najwyżej opłacanych dyrektorów Walt Disney Co. w latach 2013-2015 (w USD)

	rok	wynagr. podstawowe	wartość akcji	wartość opcji	plany motywacyjne nieoparte na wartości akcji	zmiany wartości planu emerytalnego	wszystkie inne formy wynagr. wymienione wcześniej	łączna wartość dochodów
Robert A. Iger	2015	2 548 077	8 862 741	8 419 823	22 340 000	1 423 047	1 319 926	44 913 614
Chairman and Chief Executive Officer	2014	2 500 000	8 943 204	8 339 396	22 810 000	2 765 268	1 109 150	46 497 018
	2013	2 500 000	8 804 278	8 478 239	13 570 000	-	-	34 321 055
Thomas O. Staggs								
Chief Operating Officer	2015	1 963 541	4 606 238	3 404 372	8 620 000	1 362 596	49 490	20 006 237
Alan N. Braverman	2015	1 502 692	1 847 400	1 200 012	5 532 000	395 940	216 573	10 694 617

Sedlak & Sedlak

Senior Executive Vice President, General Counsel and Secretary	2014	1 374 231	1 865 250	1 200 017	5 325 000	760 263	60 544	10 585 305
	2013	1 284 769	1 590 028	1 040 008	2 950 000	-	58 632	6 923 437
Christine M. McCarthy								
Senior Executive Vice President and Chief Financial Officer	2015	869 712	1 003 783	652 018	4 310 000	155 346	79 194	7 070 053
Kevin A. Mayer								
Senior Executive Vice President and Chief Strategy Officer	2015	1 050 250	1 354 785	880 006	4 310 000	303 767	107 793	8 006 571
	2014	925 981	1 243 500	800 005	2 222 000	571 782	40 142	5 803 410
	2013	866 785	1 400 869	719 998	1 275 000	-	31 738	4 294 390
James A. Rasulo								
Advisor to the Chairman and Chief Executive Officer	2015	1 857 077	3 399 269	2 208 007	6 500 000	1 075 570	37 812	15 077 735
	2014	1 751 962	3 419 550	2 200 009	6 730 000	2 039 997	36 261	16 177 779
	2013	1 649 231	3 118 894	2 039 996	3 850 000	-	37 912	10 696 033

Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Walt Disney Co. Proxy Statement

wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.