

# Бухгалтерия

## Увеличение рентабельности

---

**КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ.** Популярная книга Грега Крэбтри *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits! 4 Keys to Unlock Your Business Potential* продемонстрировала новые возможности роста компаний. Она повлияла на многих руководителей, показав, что бухгалтерские работники не предоставляют им тех данных, которые действительно нужны для принятия правильных решений. Эта книга дает понять, что в какой-то момент бухгалтеры стали просто обрабатывать данные, вместо того чтобы представлять их в ясном и понятном виде. Мы пригласили Крэбтри, главу Crabtree, Rowe & Berger PC, стать соавтором этой главы и дать свои рекомендации, как сделать бухгалтерию помощником в борьбе с проблемами и увеличении рентабельности бизнеса.

---

**Н**екая сервисная компания целых 14 лет с трудом прокладывала себе путь к рубежу в 5 млн долларов выручки, при этом ее прибыли едва хватало на достойную зарплату владельцу. Тут подключилась бухгалтерская команда Грега Крэбтри со своим методом простых чисел. Они помогли владельцу взглянуть на бизнес в другом свете. Во главу угла была поставлена прибыль, а не выручка. Сервисная компания привела зарплату владельца в соответствие с рынком так, чтобы не перерасходовать прибыль. Кроме этого, команда Крэбтри предложила методику оценки производительности труда, что помогло владельцу привести в соответствие затраты на оплату труда и бизнес-циклы. В сухом остатке: выручка клиента Крэбтри выросла до 25 млн, а прибыль — до 10% после выплаты конкурентоспособной зарплаты владельцу. Да, оставались еще налоги, но только из-за того, что компания теперь генерировала истинную прибыль, которая помогла бизнесу и его владельцу избавиться от долгов и свободно распоряжаться деньгами.

В этой главе мы рассмотрим несколько инструментов и методик, которые использовали Крэбтри и его команда, чтобы помочь этой и сотням других компаний существенно увеличить прибыль. Процесс начинается с признания сильного влияния бухгалтерии на бизнес.

## Бухгалтерия: недооценка

Первая слабость растущих компаний — маркетинг, вторая — бухгалтерия. Бухгалтерию часто недооценивают. Она выглядит необходимым злом для общения с налоговой службой, выставления и оплаты счетов и составления бухгалтерской отчетности — все это часто считается просто неизбежными расходами, не приносящими прибыли.

*Вторая слабость  
растущих компаний —  
бухгалтерия.*

Именно из-за этого на бухгалтерию часто выделяют недостаточно ресурсов. Большинство предпринимателей, получая лишний доллар прибыли, вкладывают его в производство или продажи. Это хорошее применение денег. Тем не менее мы видели, что прибыль и выручка могут за год удвоиться, если предприниматели обращают чуть больше внимания на бухгалтерию (не забывайте, что Джон Рокфеллер по профессии был бухгалтером). Если взять всего одного дополнительного сотрудника для помощи финансовому директору, то тот сможет:

- 1) лучше управлять денежными потоками;
- 2) составлять каскадные диаграммы для наглядного представления бухгалтерских данных и повышения качества решений (мы их позже вкратце рассмотрим);
- 3) анализировать тенденции и лучше прогнозировать ситуацию;
- 4) вести двойной учет (в целях налогообложения и в управленческих целях) — и на то есть причины!

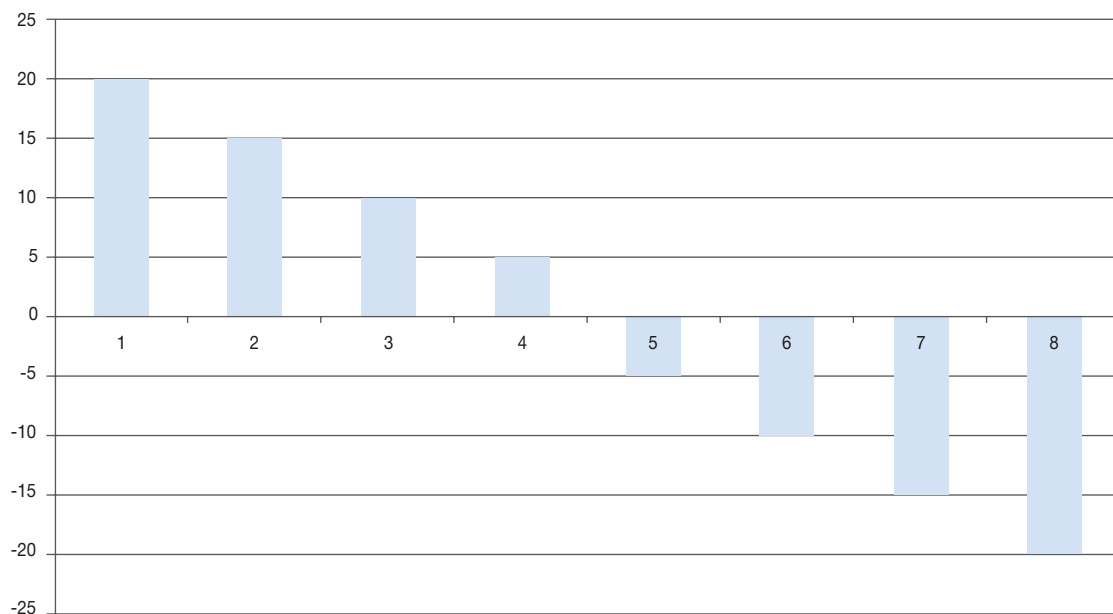
## Каскадные диаграммы

Основная задача бухгалтерии заключается во всестороннем анализе финансовых данных компании с максимально возможной точностью. Это позволяет руководству рассматривать выручку, прибыль и денежные потоки в зависимости от различных категорий, таких как конкретные клиенты, расположение, продуктовая линейка, специалисты по продажам и т. д. Бухгалтеры добиваются этого с помощью каскадных диаграмм (см. рис. на с. 291).

Команда руководителей, глядя на эти графики, очень быстро понимает, что компания получает значительную часть денег от небольшой части бизнеса и что-то теряет в других частях, получая в результате умеренную выручку или усредненную рентабельность. Именно наименее

*Что стратегического  
в потере больших денег?*

прибыльные составляющие бизнеса отнимают больше всего времени и внимания менеджмента. Специалисты по оптимизации бизнеса, такие как Грег Бреннеман, председатель компании TurnWorks, используют эти данные, чтобы избавиться от неприбыльных маршрутов, как в Continental Airlines, или позиций меню, как в сети ресторанов Quiznos.



**ПРИМЕЧАНИЕ.** Вертикальная ось может представлять объем выручки или процент прибыли, а горизонтальная — номера, присвоенные определенным клиентам, магазинам, специалистам по продажам, продуктовым линейкам или товарам.

Так зачем же мы продолжаем содержать этих неудачников? «По стратегическим причинам» — достойная отговорка! Но что за стратегия в потере большого количества денег на протяжении долгого времени? Сотрудники Apple утверждали, что продажа убыточных наладонных компьютеров была стратегическим ходом, но Стив Джобс избавился от этой линейки товаров сразу же после возвращения в компанию. Все лидеры по убыткам, которые вам необходимы, — а их число нужно свести к минимуму, — должны считаться в вашей бухгалтерии затратами на маркетинг. Для лучшего понимания этой стратегической ошибки советуем прочитать статью Бреннемана в Harvard Business Review о ситуации с оздоровлением Continental Airlines.

## Анализ тенденций

Ключевой обязанностью руководителей считается прогнозирование, а для этого им нужны как часто обновляемые количественные данные, так и количественная оценка отклика рынка. Как мы уже отмечали, любые данные более чем недельной давности можно считать историей, и они бесполезны для принятия быстрых решений, необходимых в современной экономике.

Бухгалтерский учет играет здесь чрезвычайно важную роль. Он должен обеспечивать руководителей отчетами и графиками, позволяющими заглянуть в ближайшее будущее. Так, мы помогли финансовому директору компании по поставке электротоваров построить серию еженедельных графиков (вместо сложных таблиц в Excel), показывающих объем закупок разных товаров различными клиентами. Продажи этим клиентам составляли 80% продаж компании. Через несколько месяцев компания заметила, что относительный объем закупок одного клиента постепенно снижается. Это было предупреждением, и менеджер стал заниматься этим клиентом более внимательно. Компания также смогла быстрее реагировать и на другие тенденции, например изменение популярности определенных типов товаров, так как теперь руководители видели данные еженедельно, а не раз в месяц или квартал.

### Microsoft MapPoint

Куда делись карты с булавками, которыми раньше были завешаны отделы маркетинга и продаж, а также кабинеты руководителей компаний? Мы бы хотели, чтобы компании чаще ими пользовались. Представление данных в таком виде помогает увидеть тенденции, которые иначе трудно заметить. Например, мы можем представить базу данных «газелей» по городам, в которых у нас есть партнеры по обучению, и сразу же увидеть дыры в покрытии.

Барретт Эрсек использовал набор карт и программу Microsoft MapPoint для отслеживания продаж и отзывов о работе в своем бизнесе по уходу за газонами. Он также использовал карту потенциальных клиентов, накладывая ее на карту существующих клиентов для лучшей ясности цены привлечения. Например, так можно определить, живут ли потенциальные клиенты в определенном районе, чтобы эффективнее использовать оборудование.

Посмотрите, сколько таблиц в Excel вы сможете заменить с помощью таких карт. Ознакомьтесь с демоверсией этой недорогой программы на [microsoft.com/mappoint](http://microsoft.com/mappoint) и вдохновите своих бухгалтеров на создание большего количества карт.

Примечание: с 1 января 2015 года Bing Maps заменил MapPoint.

## Двойной учет

Один вариант учета необходим для выполнения требований налоговых органов. Тем не менее вряд ли удастся принимать верные решения, придерживаясь только норм налогового законодательства. Например, компьютерное оборудование и программы могут быть амортизированы через несколько лет. Но Майкл Делл хотел, чтобы подразделения компании внедряли только решения с быстрой отдачей. Поэтому для внутренних нужд он приказал относить стоимость всех технологий на затраты уже через 12 месяцев.

Чтобы лучше разобраться в этой теме, советуем всем финансовым директорам прочитать классическую книгу Томаса Стюарта «Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций»\*. Обратите особое внимание на приложение, в котором он предлагает новые правила ведения бухгалтерского учета, в большей степени подходящие для экономики, основанной на информационных технологиях, чем на производстве. Например, стоимость компьютеров допускается отнести на затраты спустя несколько лет, а деньги, потраченные на обучение сотрудников, должны быть отнесены на затраты в том квартале, в котором проводилось обучение. Стюарт спорит с этим, говоря, что уж если какие расходы и могут быть амортизированы спустя долгое время, то это именно расходы на обучение. Идеи, которые ваша команда применит сегодня, будут влиять на вашу компанию еще много лет.

Нужно решить, какие правила будут применяться в компании, и привести в соответствие с ними второй вариант учета. Используйте книгу Стюарта в качестве руководства для роста компании, сфокусированной на работе в XXI веке.

---

\* Издана на русском языке (М. : Поколение, 2007).

## Простые числа

Грег Крэбтри всегда чувствовал себя белой вороной в бухгалтерском учете из-за своих взглядов на эту профессию, поэтому решил внести простоту и ясность в числа. Это привело к появлению метода простых чисел, который рассматривается в его одноименной книге. Метод включает в себя четыре ключевых фактора построения успешного бизнеса:

- 1) устранение искажений;
- 2) постановка подходящих целей по прибыли;
- 3) использование эффективности труда для повышения рентабельности;
- 4) понимание четырех сил денежного потока.

Мы рассмотрим первые три пункта более детально, так как взгляды Крэбтри на денежные потоки в основном совпадают со взглядами Алана Милца, изложенными в следующей главе.

### Устранение искажений

Если годовая выручка компании составляет менее 20 млн долларов, то выплаты владельцам могут исказить истинную картину рентабельности. Так происходило в компании, приведенной в качестве примера в начале главы. (К сведению сотрудников, читающих эту книгу: владельцы бизнеса обычно платят себе гораздо меньше, чем вы можете себе представить, особенно в самом начале. Они предпочитают прибыль снова инвестировать в бизнес.)

Прекрасным примером такого искажения служит компания-клиент, у которой было два совладельца с долями по 50%. Заглянув в их бухгалтерские данные Крэбтри увидел там прибыль в 25%. Тем не менее, когда он пересчитал все с учетом рыночной зарплаты владельцев, реальная прибыль составила всего 3%! После этого владельцы стали точнее считать свои средства, и в следующем году у них уже были среднерыночные зарплаты и прибыль 20%. С таким сценарием приходилось сталкиваться все время.

### Валовая прибыль

Следующее большое искажение бухгалтерии касается выручки. Она практически бесполезна, когда вы оцениваете рентабельность. Лучше сфокусируйтесь на переоценке валовой прибыли. Крэбтри вычисляет валовую прибыль так: выручка минус все прямые

затраты, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ОПЛАТОЙ ТРУДА. Такое определение валовой прибыли для бизнеса грамотнее всего.

Понимание этого особенно важно для компаний, которые пользуются услугами субподрядчиков, изготавливают товары с высоким уровнем материальных затрат или занимаются дистрибьюторской деятельностью с низкой наценкой. Не существует способа сравнения дистрибьютора с наценкой в 10% и выручкой 4 млн долларов или строительной компании и сервисной организации с такой же выручкой. В сущности, прямые затраты, не связанные с оплатой труда, просто пронизывают компанию насквозь. Вы, разумеется, хотите их урезать, но не можете сократить настолько, чтобы избавиться от дефицита прибыли в рамках своей бизнес-модели. То же касается кадровых агентств или аутсорсинговых компаний. В их случае почти вся выручка уходит на выплату зарплат, а сами они могут распоряжаться лишь небольшой ее частью.

В примере с сервисной компанией, который мы обсуждали раньше, валовая прибыль заменила выручку в качестве основной цели оптимизации. Это привело к тому, что компания нашла возможность получать большую прибыль на каждый доллар, предназначенный для оплаты труда. Так был сделан ключевой шаг на пути от почти убыточности к прибыли в 10%. Вместо одержимости выручкой сместите фокус внутренних обсуждений на валовую прибыль, которая и есть настоящая цель бизнеса. (Можете обсудить оборот с кем-нибудь посторонним, если хотите.) И отметьте: сосредоточиться следует на валовой прибыли в денежном выражении, а не в процентах.

### **Сила валовой прибыли**

Валовая прибыль не получает достаточного уважения. Очень плохо, что она часто находится в середине расчетов прибылей и убытков и на нее не обращают внимания. На самом деле это САМЫЙ лучший показатель эффективности команды продаж, дифференцированной стратегии и реального роста. С ростом компании рынок начинает требовать изменения ценовой политики (так, ваш самый крупный клиент может попросить скидку). На фоне растущей сложности управления и увеличивающихся из-за масштаба компании затрат мы можем увидеть уменьшение валовой прибыли на 3–4% — с 55,4% до, например, 51,8%. На уровне 10 или 100 млн долларов это означает потерю от 300 тысяч до 3 млн, которые можно было бы вложить в инфраструктуру или использовать для подпитки роста.

Есть два способа увеличения валовой прибыли. Во-первых, вы можете построить свою стратегию таким образом, чтобы продавать что-то уникальное и отличное от всех и за счет этого удерживать уровень цен (см. главу «Семь уровней стратегии»). Для этого необходимы специалисты по продажам, действительно способные продавать, и отдел маркетинга, который будет их поддерживать и направлять к нужным клиентам. В этом случае при росте компании валовая прибыль увеличится на несколько процентов. Именно поэтому так полезна гиперспециализация.

Разумеется, есть просто суровые рынки, особенно среди товаров и услуг с низким уровнем рентабельности. В этом случае, если вы слишком сконцентрируетесь на увеличении валовой прибыли, можете упустить возможность для роста, и останется только повышать валовую прибыль в денежном выражении. Этот последний доллар валовой прибыли не должен стоить для вас столько же, сколько первый, поэтому используйте столько денег, сколько сможете, умножая посредством наращивания постоянных затрат.

Если рынок диктует цену, которую потребители готовы платить, вы должны привести свои расходы в соответствие с ними и все равно получить прибыль. Это называется стратегией ценообразования в зависимости от стоимости.



**ВНИМАНИЕ.** *Так как валовая прибыль в денежном выражении точнее измеряет эффективность продаж, не следует устанавливать для продавцов вознаграждение, зависящее от выручки, если только на ваш товар не заявлена постоянная цена. Иначе придется платить комиссионные с выручки, а цену будут устанавливать специалисты по продажам!*

## Определение подходящих целей по прибыли

Теперь, когда мы устранили два основных искажения, можем установить настоящие цели по прибыли. Прежде всего нужно решить, как будем определять прибыль: как процент от выручки или от валовой прибыли. Как правило, если валовая прибыль меньше 40%, нужно ориентироваться на отношение прибыли к валовой прибыли, чтобы сравнивать одинаковые параметры с другими компаниями в вашей отрасли. Компании с низкой рентабельностью должны продавать значительный объем товаров и услуг, чтобы преуспеть.



Так, например, подрядчик с оборотом 20 млн долларов может работать с прибылью 2,5% от выручки (что хорошо для компании в его отрасли), при этом прибыль по отношению к валовой составит 18%. Причина, по которой компании, подобные этой, могут выжить на рынке с низкой долей прибыли, заключается в том, что им не нужно напрямую оплачивать материалы, а стоимость работы субподрядчиков просто закладывается в конечную цену.

После того как вы уточнили определение прибыли (например, относительно валовой прибыли или выручки) и устранили искажения, легче сравнивать прибыль компаний в разных отраслях. Вот что выяснила компания Крэбтри CPA.

- Если операционная прибыль достигает 5%, ваш бизнес едва поддерживает жизнедеятельность.
- При 10% бизнес идет неплохо, но обладает нереализованным потенциалом.
- При уровне 15% бизнес в прекрасной форме.
- При уровне больше 15% вам нужно зарабатывать как можно больше, пока получается. Вскоре рынок узнает истинное положение дел, у вас появятся конкуренты, и прибыль упадет.

*Если операционная прибыль достигает 15%, бизнес в прекрасной форме.*

Да, всегда есть исключения, но их не так много, как хотелось бы думать, выполнив все уточнения и взглянув на рентабельность с новой стороны.

## Использование эффективности труда для повышения рентабельности

Теперь можем перейти к главному фактору, влияющему на рентабельность, — эффективности труда, то есть меры производительности каждого доллара, затраченного на оплату труда. Отметим: мы обсуждаем не общую стоимость труда, а рентабельность каждого доллара, вложенного в труд. Вместо того чтобы рассматривать стоимость труда как процент чего-либо (выручки, валовой прибыли и т.д.), мы хотим рассмотреть труд как что-то, чем вы можете управлять. Просто нужно узнать множитель (например, на каждый доллар, потраченный на оплату труда, вы получаете три доллара). Суть теории в том, что если вы сохраняете производительность труда на нужном уровне (будь то специалисты

по продажам, программисты или операторы кол-центра), единственным «бутылочным горлышком» на пути вашего роста может стать только нехватка нужных людей.

Важно знать правильный множитель для каждого из трех больших сегментов трудовых ресурсов, указанных ниже. Мы хотим, чтобы вы сосредоточились на следующем.

- **Непосредственная производительность труда:** отношение валовой прибыли в денежном выражении к прямым затратам на оплату труда (фонд оплаты труда основных производственных рабочих и персонала, связанного с производством).
- **Производительность труда специалистов по продажам:** отношение вклада в формирование прибыли к стоимости оплаты труда специалистов по продажам.
- **Производительность труда руководства:** отношение вклада в формирование прибыли к стоимости оплаты труда руководства.

Несколько общих замечаний.

- Вклад в формирование прибыли равен разности между валовой прибылью и прямыми затратами на оплату труда. Именно это большинство бухгалтеров называют валовой прибылью, однако в этом случае затраты на оплату труда объединяются с другими затратами, и производительность труда уже не так просто определить.
- Как установить, кто из сотрудников к какой категории относится? Выясните, кто тратит более 50% времени на производство товаров и услуг вашей компании. Всех остальных можно считать менеджментом. Если у вас есть отдел продаж, как в примере ниже, выделите его в отдельную категорию.
- Не помещайте одного человека сразу в две категории.
- Не добавляйте налоги на заработную плату и дополнительные выплаты. Для упрощения расчетов считайте только то, что выплачиваете сотрудникам в форме зарплаты и бонусов.
- Причина, по которой для оценки труда менеджмента и специалистов по продажам используется величина вклада в формирование прибыли, следующая: сотрудники, занятые непосредственно производством, получают плату только за ту работу, которую вы им даёте, поэтому к ним применимо понятие валовой прибыли. Но работа менеджмента и специалистов по продажам должна оцениваться по более высоким стандартам. Мы хотим, чтобы менеджеры управляли валовой прибылью, производительностью труда и продажами, а отдел продаж увеличивал выручку.

Ниже на примере одной компании мы покажем, как увеличить рентабельность. Больше всего раздражает, когда руководители компании уверены, что она должна расти

независимо от динамики прибыли. Это просто бессмысленно, если только вы не инновационная компания с венчурным капиталом. Всем остальным рекомендуем достичь прибыли с теми ресурсами, которые у вас есть; добраться до уровня в 15% (основываясь на простых числах); добавить трудовых ресурсов; вернуться к 10% и снова вырасти до 15%. «Намылить, смыть, повторить».

## Пример расчета уровней производительности труда (УПТ)

Рассмотрим компанию с ежемесячной выручкой в 450 тысяч долларов и прибылью, равной 4,4%. Владельцы думают о продаже бизнеса, а пока едва сводят концы с концами, если основываться на нашем определении уровней прибыли. Наши рекомендации заключались в том, чтобы заморозить все затраты на текущем уровне до тех пор, пока выручка не достигнет 492 195 долларов в месяц. Заметьте, мы посоветовали заморозить затраты, но не сказали, что компания не может заменять некоторых сотрудников. Эта организация тратила много денег на каждый участок работы, но не на всех позициях были подходящие люди. Решение выглядело простым в принципе, но трудным для реализации: руководители должны были честно поговорить со всеми членами команды, и иногда этот разговор мог быть неприятным.

Удивительно, как много компаний начинают придерживаться такого простого механизма после того, как попробуют его в первый раз. Во-первых, добейтесь рентабельности в 10%, затем осмотритесь и отметьте, кто устал или раздражен. Велика вероятность, что таковых не будет, потому что сотрудники воодушевлены достигнутой целью. Смените свой курс на прибыль в 15%.

Впервые достигнув 15%, можете увеличить затраты на оплату труда, основываясь на том, где видите недостатки — и где они реально появятся. Увеличение затрат означает рост зарплат и бонусов или наем новых сотрудников. Для поддержания производительности труда неважно, как именно вы будете тратить деньги — на новых сотрудников или повышение зарплат. Просто сохраняйте производительность труда на прежнем уровне.

Ограничьте дополнительные затраты так, чтобы опять вернуться на уровень прибыли в 10%. Именно поэтому мы говорим «10% — новый порог безубыточности». Увеличив затраты на оплату труда, сохраняйте их на таком уровне, пока прибыль не вырастет до 15%. Повторяйте цикл.

*10% — новый порог  
безубыточности.*

Когда вы начнете изучать, как УПТ изменяется на каждом уровне рентабельности, то поймете, как действует ваша бизнес-модель. Вы будете знать, когда ситуация становится напряженной и нужно нанять еще людей и когда сотрудников слишком много и необходимы улучшения.

Вот что выяснили руководители этой компании.

- **Непосредственный УПТ.** Этот тип УПТ равнялся примерно 4,25 каждый раз, когда прибыль достигала 15%. Непосредственный УПТ, как правило, стабилизируется первым и колеблется в узких рамках.
- **УПТ специалистов по продажам.** Когда компания достигла прибыли 15% в первый раз, УПТ продаж составлял 8,29, и затем уменьшился до 7,38, когда снова была достигнута прибыль 15%. Обсуждения в команде продаж вращались вокруг идеи привлечения новых сотрудников или повышения зарплат, чтобы вернуться к 8,29. Команда продаж пыталась продать эту идею руководителям, но мы рекомендовали не делать этого до тех пор, пока УПТ продаж не станет снова 8,29.
- **УПТ руководства.** Нужно быть очень осторожным, увеличивая затраты на содержание руководящего состава компании. Убедитесь, что каждый новый руководитель будет вносить реальный вклад в повышение производительности.



**ПРИМЕЧАНИЕ.** Обычно растерянный предприниматель стремится как можно скорее набрать полный штат сотрудников. Тем не менее, если вы не обладаете достаточным капиталом для покрытия убытков, это самоубийственный шаг — пока объем продаж не превысит объем зарплат. Нанимайте медленно, особенно высокооплачиваемых руководителей. Нанимайте не более одного руководящего сотрудника за раз. Достигнув рентабельности, наймите еще одного руководителя или вспомогательный персонал. Когда наберете полную команду, УПТ менеджмента начнет реально влиять на рост выручки. Останется только наращивать вспомогательный персонал.

		Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4
	Начальная прибыль	Прибыль 10%	Прибыль 15%	Прибыль снова 10%	Прибыль снова 15%
Выручка	450 000	492 195	534 383	534 383	587 822
Прямые затраты без учета затрат на оплату труда	130 000	142 195	154 383	154 383	169 822
Валовая прибыль	320 000	350 000	380 000	380 000	418 000

		Шаг 1	Шаг 2	Шаг 3	Шаг 4
	Начальная прибыль	Прибыль 10%	Прибыль 15%	Прибыль снова 10%	Прибыль снова 15%
Балансовая прибыль, процентов	71,1	71,1	71,1	71,1	71,1
Прямые затраты на оплату труда	<u>90 000</u>	<u>90 000</u>	<u>90 000</u>	<u>98 333</u>	<u>98 333</u>
Вклад в формирование прибыли	230 000	260 000	290 000	281 667	319 667
Затраты на оплату труда руководства	75 000	75 000	75 000	83 333	83 333
Затраты на оплату труда специалистов по продажам	35 000	35 000	35 000	43 333	43 333
Прочие операционные затраты	<u>100 000</u>	<u>100 000</u>	<u>100 000</u>	<u>101 667</u>	<u>105 000</u>
Операционная прибыль	<u>20 000</u>	<u>50 000</u>	<u>80 000</u>	<u>53 333</u>	<u>88 000</u>
Операционная прибыль, процентов от выручки	4,44	10,16	14,97	9,98	14,97
Вклад в формирование прибыли, процентов от выручки	51,11	52,82	54,27	52,71	54,38
Прочие операционные затраты, процентов от выручки	22,22	20,32	18,71	19,03	17,86
Уровни производительности труда					
Непосредственный	\$3,56	\$3,89	\$4,22	\$3,86	\$4,25
Продаж	\$6,57	\$7,43	\$8,29	\$6,50	\$7,38
Руководства	\$3,07	\$3,47	\$3,87	\$3,38	\$3,84

В нашем случае руководители выделили отдельные группы специалистов, для которых можно было отдельно рассчитать долю вклада в общую прибыль. Во время спада производства компания сокращала сотрудников, которые работали с меньшей производительностью, или позволяла успешным сотрудникам работать четыре дня в неделю. Не надо недооценивать количество сотрудников, желавших работать четыре дня в неделю. В Starbucks полной рабочей неделей считается 30 часов, но некоторые могут работать и 40. Это дает компании 20%-ную гибкость в трудовых ресурсах и избавляет от необходимости оплачивать сверхурочные. В то же время сотрудники Starbucks считают компанию прекрасным работодателем.