

07.06.2016

Informacja prasowa portalu

**wynagrodzenia.pl**

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

[media@sedlak.pl](mailto:media@sedlak.pl)

## ZAROBKI DYREKTORÓW STARBUCKS CORPORATION

Starbucks Corporation jest największą na świecie siecią kawiarni, wywodzącą się z Seattle w USA. Posiada ponad 24 000 lokaliw 72 krajach. Spółka z jednej strony podkreśla swoje przywiązanie do ochrony środowiska oraz zasad *fair trade*. Z drugiej jest krytykowana na przykład za agresywną strategię ekspansji na rynku czy unikanie opodatkowania. Mimo tego, kawa w kubku ze Starbucksa stała się swego rodzaju modnym gadżetem i symbolem popkultury podobnie jak telefon iPhone czy trampki Converse.

Firma dość mocno odczuła kryzys w roku 2008, kiedy to ceny jej akcji spadły o połowę. Od tamtego czasu przeprowadzono restrukturyzację, zamykając wiele nierentownych kawiarni, wycofano się z nietrafionych inwestycji w kilku krajach. Efekty tych działań są widoczne i w Proxy Statement za 2015 rok możemy przeczytać o rekordowych wynikach. Jakimi zasadami kieruje się Starbucks wynagradzając swoich dyrektorów?

### Filozofia wynagradzania

Firma Starbucks w swoim Proxy Statement wyszczególnia kilkanaście zasad swojej filozofii wynagradzania. Najważniejsze z nich to:

- ✓ **płaca za wyniki:** większość całkowitego wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych stanowi wynagrodzenia zmienne w formie akcji i opcji na akcje; jest ono powiązane z ich wynikami finansowymi i ceną akcji firmy;
- ✓ **kwestie własności akcji:** oczekuje się, że dyrektorzy wykonawczy osiągną wymagane minimalne poziomy własności akcji po 5 latach, dla CEO mnożnik ich wartości to 6 razy wysokość pensji zasadniczej, dla dyrektorów wykonawczych 3 razy, dla pozostałych dyrektorów – 2 razy;

- ✓ **regularne przeglądy wykorzystania akcji:** wyższa kadra kierownicza i zarząd regularnie monitorują poziom wykorzystania akcji, przyglądając się przy tym poziomowi rozwodnienia kapitału;
- ✓ **ograniczenie ryzyka:** plany wynagradzania mają wbudowane zapisy mające na celu ograniczenie nadmiernego ryzyka – nakładają limity maksymalnego poziomu wypłat, zakładają rezerwy w sytuacji wycofania się z kontraktu menedżerskiego oraz biorą pod uwagę wiele wskaźników wydajności;
- ✓ **„przyspieszone/wcześniejsze” odprawy w formie kapitałowej związane z przejęciem spółki:** wszystkie opcje na akcje i RSU (*Restricted Share Units*) są zamieniane natychmiastowo na akcje pod dwoma warunkami:
  - w razie przejęcia spółki, gdy RSU lub opcje na akcje są zamieniane na prawa do akcji spółki przejmującej;
  - dyrektor wykonawczy zostanie zwolniony lub zrezygnuje z „dobrego powodu” w przeciągu roku od przejęcia (znaczące ograniczenie obowiązków, przeniesienie na inne stanowisko niepowiązane z poprzednim, zmiana pensji lub docelowej wysokości wynagrodzenia kapitałowego, przeniesienie miejsca pracy dalej niż 50 mil (czyli 80,5 km) od obecnego); jest to forma zabezpieczenia interesów wyższej kadry kierowniczej spółki;
- ✓ **mechanizm „wycofania się” z kontraktu w części dotyczącej wynagrodzenia kapitałowego („clawback policy”)** – dyrektorzy wykonawczy podlegają temu mechanizmowi, w razie korekt finansowych w spółce, pogwałcenia zakazu konkurencji lub rozwiązania umowy z ich strony muszą zwrócić nienależne im akcje lub opcje;
- ✓ **brak rozbudowanego pakietu benefitów:** najważniejsze świadczenia pozapłacowe dla wyższej kadry menedżerskiej to ubezpieczenie na życie i wpłaty na dodatkowy plan emerytalny;
- ✓ **brak odpraw:** kontrakty z dyrektorami wykonawczymi są zawierane bezterminowo, nie ma w nich klauzul automatycznego odnawiania oraz klauzul dotyczących odpraw.

### Porównanie wynagrodzeń ze stawkami rynkowymi

Komitet ds. wynagrodzeń firmy Starbucks Corporation uznaje medianę zarobków dyrektorów wykonawczych w grupie porównawczej za użyteczny punkt odniesienia. Wewnątrz tej grupy porównuje również wysokość poszczególnych składników pakietu wynagrodzeń odpowiednich dyrektorów. Dodatkowo w procesie ustalania zarobków Komitet korzysta z raportu płacowego dla dyrektorów wykonawczych

firmy Willis Towers Watson, a także z usług firmy doradczej Frederic W. Cook & Co., Inc.

Obecna grupa porównawcza została zbudowana w 2013 roku. Składa się ona z firm zajmujących się sprzedażą detaliczną produktów typu premium, koncernów spożywczych oraz restauracji. Przy jej budowie brano pod uwagę następujące kryteria:

- przychód i kapitalizację rynkową;
- globalny zasięg działania;
- rozpoznawalność marki;
- wyniki finansowe (wzrost przychodu, zysk na akcję, całkowitą stopę zwrotu).

Grupa porównawcza dla Starbucks w 2015 roku to:

- Coach;
- GAP;
- Polo Ralph Lauren;
- Colgate-Palmolive;
- Avon Products;
- General Mills;
- Kellogg;
- Mondelēz International, Inc.;
- Nike;
- PepsiCo, Inc.;
- Mc Donald's;
- YUM! Brands.

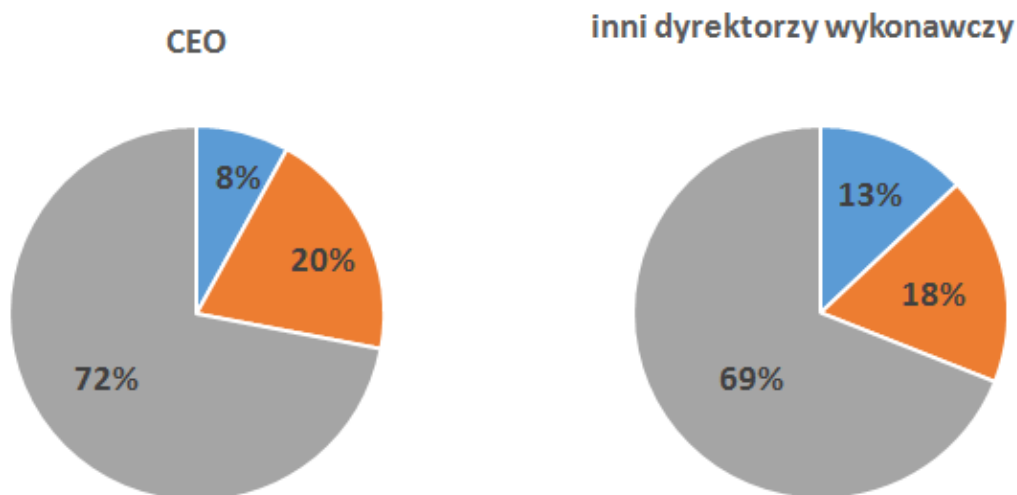
Komitet ds. wynagrodzeń zaobserwował dużą konkurencję między firmami w pozyskiwaniu najlepszych menedżerów, zwłaszcza w branży nowych technologii. W związku z tym podejmuje obecnie próby przebudowy swojej polityki, biorąc pod uwagę rozrost spółki oraz to, z jakimi firmami konkuruje o najlepsze talenty.

## Pensja zasadnicza

Pensja zasadnicza jest jedyną częścią stałą wynagrodzenia dyrektorów spółki. Jej głównym zadaniem wg filozofii wynagradzania Starbucks Corporation jest przyciągnąć i utrzymać w firmie wysokiej jakości kadrę zarządzającą. Jej stawki są

konkurencyjne dla każdego stanowiska, zgodne z poziomem odpowiedzialności i doświadczeniem oraz są ustanawiane w rozsądnym zakresie od rynkowej mediany.

**Wykres 1. Części składowe wynagrodzeń CEO i innych dyrektorów wykonawczych Starbucks Corporation w 2015 roku (w %)**



Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Starbucks Corporation Proxy Statement

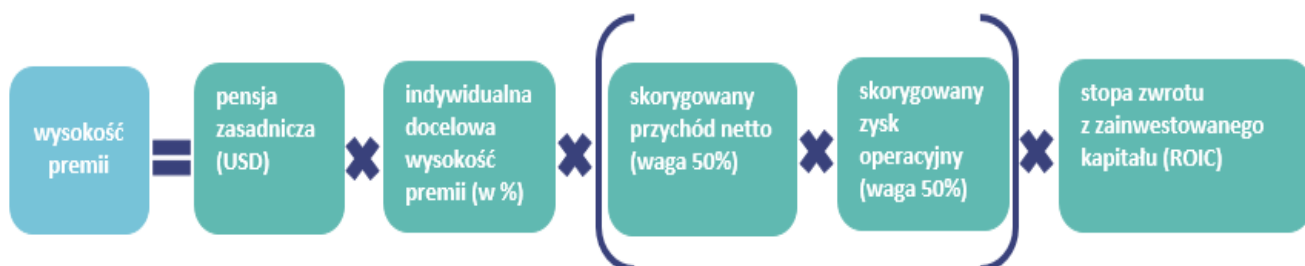
W Proxy Statement Starbucks Corporation podkreślono, że zakładane wynagrodzenie całkowite wyższej kadry kierowniczej umiejscawia się w okolicach mediany rynkowej. Natomiast w związku z dobrymi wynikami finansowymi spółki w 2015 roku, wysokość całkowitego wypłaconego wynagrodzenia plasowała się w okolicy trzeciego kwartyła na rynku, co oznacza że 75% firm płaciło mniej.

## Roczne premie motywacyjne (Annual Incentive Bonus)

Premie te są częścią wynagrodzenia zmiennego i są przyznawane jedynie po spełnieniu określonych celów. Są wypłacane przy uwzględnieniu następujących kryteriów:

- skorygowany przychód netto – waga 50%;
- skorygowany zysk operacyjny – waga 50%;
- stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC, *Return on Invested Capital*) – ma za zadanie modyfikować i bilansować dwa pozostałe kryteria.

### Schemat 1. Sposób obliczania wysokości premii motywacyjnych za 2015 rok w Starbucks Corporation



Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Starbucks Corporation Proxy Statement

## Wynagrodzenie kapitałowe

Główną częścią składową pakietu wynagrodzeń wyższej kadry kierowniczej w Starbucks Corporation jest wynagrodzenie kapitałowe w formie RSU (*Restricted Share Units*, ograniczone jednostki udziałowe) i opcji na akcje. Komitet ds. wynagrodzeń uznaje te formy wynagrodzenia powiązane z wynikami za najlepsze do motywowania dyrektorów, celem osiągnięcia długoterminowych celów strategicznych spółki.

Komitet ds. wynagrodzeń postanowił, że wynagrodzenie kapitałowe za 2015 rok zostanie przyznane w 60% w formie RSU i 40% w formie opcji na akcje. Taka struktura ma odzwierciedlać troskę komitetu o zredukowanie rozwodnienia kapitału wśród obecnych akcjonariuszy. Ma również za zadanie ściślej powiązać tę formę wynagrodzenia z wynikami finansowymi menedżerów, bezpośrednio przekładającymi się na zysk całej spółki.

Dyrektorzy w zależności od osiągniętych wyników mogą otrzymać od 0 do 200% założonej ilości RSU. Po spełnieniu określonych celów są one przekształcane na akcje - połowa po dwóch latach, a połowa po trzech latach od daty przyznania.

Przy przyznawaniu RSU, spółka bierze pod uwagę dwa skorygowane kryteria za dwa ostatnie lata:

- zysk na akcję (*Earning Per Share*);
- zwrot na zainwestowanym kapitale (*Return on Invested Capital*).

W Starbucks możliwe jest również otrzymanie Specjalnej Nagrody Kapitałowej (*Special Equity Award*). Można ją przyznać w określonych sytuacjach, by podkreślić „szczególne sukcesy w wypełnianiu celów”, docenić poszerzoną rolę i obowiązki lub zatrzymać w firmie kluczowych menedżerów. W 2015 roku nie przyznano jej nikomu.

## Benefity i inne formy wynagrodzenia

W Starbucks, zgodnie z filozofią wynagradzania spółki, pakiet specjalnych benefitów dla wyższej kadry kierowniczej jest dość ograniczony. Jednak jak podkreśla się w Proxy Statement, jest on reprezentatywny i dobrze służy jako narzędzie rekrutacji i retencji najlepszych menedżerów.

Jednym z takich benefitów jest program ochrony, który obejmuje zarówno ochronę domową z monitoringiem jak i ochronę osobistą dla CEO spółki, Howarda Schultza. Pozostali dyrektorzy podróżują z ochroną jedynie w czasie niektórych podróży służbowych. Firma zapewnia także coroczne badania lekarskie oraz ubezpieczenie na życie które są benefitem zarówno dla firmy jak i dyrektorów „stosunkowo małym kosztem”. Dyrektorzy mają również prawo do korzystania ze wszystkich innych świadczeń pozapłacowych oferowanych regularnym pracownikom, takich jak prywatna opieka medyczna. Starbucks pokrywa również wszelkie wydatki dyrektorów związane z relokacją, jeśli zajdzie taka potrzeba. Co ciekawe, spółka nie oferuje żadnych dodatkowych planów emerytalnych swojej wyższej kadry zarządzającej (*Supplemental Executive Retirement Plan, SERP*).

Komitet ds. Wynagrodzeń zdecydował się przyznać nowemu dyrektorowi operacyjnemu Kevinowi Johnsonowi premię rekrutacyjną w wysokości 1 000 000 USD w gotówce oraz 7 000 000 USD w formie kapitałowej.

## Jakie są zarobki top menedżerów Starbucks Corporation?

Pensja zasadnicza CEO Starbucks Corporation Howarda Schultza w 2015 roku, podobnie jak w latach 2013 - 2014, wyniosła równo 1 500 000 USD. Największą część jego wynagrodzenia całkowitego stanowiły akcje i opcje na akcje o łącznej wartości ponad 14 000 000 USD. W sumie w 2015 roku zarobił dokładnie 20 091 353 USD.

### **Tabela 1. Wynagrodzenia i ich wysokości dla najwyżej opłacanych dyrektorów Starbucks Corporation w latach 2013-2015 (w USD)**

# Sedlak & Sedlak

	rok	płaca podst.	premie, nagrody	wartość akcji	wartość opcji	plany motywacy jne nieoparte na wartości akcji	wszystkie inne formy wynagrod zenia niewymie nione wcześniej	łącznie wartość dochodów
<b>Howard Schultz</b> Chairman and Chief Executive Officer	2015	1 500 000	-	7 482 977	6 886 300	4 005 000	217 076	<b>20 091 353</b>
	2014	1 500 000	-	6 294 559	10 242 944	2 926 875	502 076	<b>21 466 454</b>
	2013	1 500 000	-	5 999 987	7 276 587	2 250 000	215 933	<b>17 242 507</b>
<b>Scott Maw</b> Executive Vice President and Chief Financial Officer	2015	632 500	-	1 424 049	740 127	844 388	13 308	<b>3 654 372</b>
	2014	511 633	-	712 367	576 242	397 144	18 004	<b>2 215 390</b>
<b>Kevin Johnson</b> President and Chief Operating Officer	2015	576 923	500 000	4 263 892	2 140 180	924 231	68 947	<b>8 474 173</b>
<b>Clifford Burrows</b> Group President, U.S. and Americas	2015	796 300	-	2 014 665	1 047 072	960 338	38 709	<b>4 857 084</b>
	2014	786 116	-	4 599 897	1 407 441	790 412	53 513	<b>7 637 379</b>
	2013	733 838	-	874 976	751 631	1 140 603	45 486	<b>3 546 534</b>
<b>John Culver</b>	2015	633 300	-	1 533 436	796 967	855 588	17 697	<b>3 836 988</b>

# Sedlak & Sedlak

Group President, China & Asia Pacific, Channel Development and Emerging Brands	2014	625 205	-	4 091 435	985 214	608 481	22 584	<b>7 637 379</b>
	2013	582 054	179 438	1 950 007	816 054	260 362	17 130	<b>3 456 534</b>
<b>Troy Alstead</b>	2015	467 308	-	2 532 705	1 316 326	456 623	11 712	<b>4 784 971</b>
former Chief Operating Officer	2014	858 329	-	2 296 077	1 874 942	1 072 769	17 781	<b>6 119 898</b>
	2013	741 058	-	874 976	751 631	637 500	17 133	<b>3 022 298</b>

*Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie Starbucks Corporation Proxy Statement*

Kevin Johnson, nowozatrudniony dyrektor operacyjny otrzymał drugie pod względem wysokości wynagrodzenie w 2015 roku. Jego pensja zasadnicza wyniosła blisko 600 tys. USD, dodatkowo wypłacono mu połowę premii rekrutacyjnej w wysokości 0,5 mln USD. Ponad 50% jego łącznego wynagrodzenia w wysokości 8 474 173 USD stanowiły akcje. Trzecie najwyższe wynagrodzenie całkowite w Starbucks Corporation otrzymał Clifford Burrows, odpowiedzialny w firmie za region obu Ameryk -4 857 084 USD. Co ciekawe, było to o prawie 3 mln USD mniej niż w 2014 roku. Nieco mniej zarobił Troy Alstead, były już dyrektor operacyjny – prawie 4,8 mln USD. Na piątym miejscu uplasował się John Culver z kwotą prawie 3,9 mln USD, odpowiedzialny w kawowej korporacji za Azję, Pacyfik, rozwój kanałów sprzedaży i nowe marki.

**Maciej Łukasiak**  
**Sedlak & Sedlak**



[Ile powinieneś zarabiać? Weź udział w Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń i porównaj swoje zarobki z innymi.](#)

---

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.