

ΚΑΝΕ ΕΝΑΝ ΚΑΦΕ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΡΔΙΑ ΣΟΥ

Πώς η **STARBUCKS**  
κατάφερε να χτίσει  
μια εταιρεία-κολοσσό  
φλιτζάνι-φλιτζάνι.



**HOWARD  
SCHULTZ**

ΠΡΟΕΔΡΟΣ και ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ STARBUCKS

και **DORI JONES YANG**



# Περιεχόμενα

	Πρόλογος.....	9
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup></b>	 <b>Ανακαλύπτοντας ξανά τον καφέ Τα χρόνια μέχρι το 1987.....</b>	
Κεφάλαιο 1	ΦΑΝΤΑΣΙΑ, ΟΝΕΙΡΑ, ΚΑΙ ΤΑΠΕΙΝΕΣ ΚΑΤΑΒΟΛΕΣ .....	19
Κεφάλαιο 2	ΜΙΑ ΙΣΧΥΡΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΕΓΓΥΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	32
Κεφάλαιο 3	ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΙΤΑΛΟΥΣ, Ο ΕΣΠΡΕΣΟ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΑΡΙΑ .....	46
Κεφάλαιο 4	“Η ΤΥΧΗ ΕΡΧΕΤΑΙ ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΙ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ” .....	62
Κεφάλαιο 5	ΟΣΟΙ ΛΕΝΕ ΜΟΝΙΜΩΣ “ΟΧΙ” ΔΕΝ ΚΑΤΑΦΕΡΝΟΥΝ ΠΟΤΕ ΝΑ ΧΤΙΣΟΥΝ ΜΙΑ ΣΠΟΥΔΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	73
Κεφάλαιο 6	Η ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .....	88
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup></b>	 <b>Επανεφευρίσκοντας την εμπειρία του καφέ 1987-1992: Πριν μπούμε στο χρηματιστήριο .....</b>	<b>105</b>
Κεφάλαιο 7	ΚΑΝΕ ΠΡΑΞΗ ΤΑ ΟΝΕΙΡΑ ΣΟΥ ΜΕ ΤΑ ΜΑΤΙΑ ΟΡΘΑΝΟΙΧΤΑ.....	107
Κεφάλαιο 8	ΑΝ ΚΑΤΑΦΕΡΕ ΝΑ ΑΙΧΜΑΛΩΤΙΣΕΙ ΤΗ ΦΑΝΤΑΣΙΑ ΣΟΥ, ΘΑ ΒΡΕΙ ΚΙ ΑΛΛΟΥΣ ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ.....	118
Κεφάλαιο 9	ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΛΩΣΙΜΟ ΕΙΔΟΣ.....	131
Κεφάλαιο 10	ΕΝΑ ΚΤΙΡΙΟ ΕΚΑΤΟ ΟΡΟΦΩΝ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΟΛΑ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΕΡΑ ΘΕΜΕΛΙΑ .....	148
Κεφάλαιο 11	ΜΗΝ ΑΠΕΙΛΙΣΤΕ ΑΠΟ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΕΞΥΠΝΟΤΕΡΟΥΣ ΑΠΟ ΕΣΑΣ.....	161
Κεφάλαιο 12	Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΔΟΓΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΕΛΙΕΙΑΣ.....	172

**ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup>**



**Ανανεώνοντας το επιχειρηματικό πνεύμα  
1992-1997: Η εταιρεία εισάγεται στο  
χρηματιστήριο .....**

**185**

Κεφάλαιο 13	Η WALL STREET ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΤΙΜΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΟΧΙ ΤΗΝ ΑΞΙΑ ΤΗΣ .....	187
Κεφάλαιο 14	ΑΦΟΥ ΕΧΕΙΣ ΜΠΕΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΝΑ ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΙΣΚΕΙΣ, ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΕΠΙΝΟΕΙΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΕΑΥΤΟ; .....	198
Κεφάλαιο 15	ΜΗΝ ΑΦΗΣΕΤΕ ΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΝΑ ΣΤΑΘΕΙ ΕΜΠΟΔΙΟ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ .....	213
Κεφάλαιο 16	ΕΠΙΔΙΩΣΤΕ ΝΑ ΑΝΑΝΕΩΝΕΤΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΑΣ ΑΚΟΜΗ ΚΙ ΟΤΑΝ ΚΑΤΑΚΤΑΤΕ ΣΥΝΕΧΩΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ .....	223
Κεφάλαιο 17	ΚΡΙΣΗ ΤΙΜΩΝ, ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΩΝ .....	238
Κεφάλαιο 18	Ο ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΝΑ ΧΤΙΣΕΙΣ ΜΙΑ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΑΠΕΥΘΥΝΘΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ .....	251
Κεφάλαιο 19	ΑΞΙΖΕΙ ΝΑ ΔΙΑΚΙΝΔΥΝΕΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΧΑΡΗ ΕΙΚΟΣΙ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΩΝ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	275
Κεφάλαιο 20	ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΜΕΓΑΛΩΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ ΝΑ ΠΑΡΑΜΕΝΕΙΣ ΜΙΚΡΟΣ.....	283
Κεφάλαιο 21	ΠΟΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΕΙ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ;.....	300
Κεφάλαιο 22	ΠΩΣ ΘΑ ΑΠΟΦΥΓΕΙΣ ΤΗΝ ΚΛΩΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ .....	314
Κεφάλαιο 23	ΟΤΑΝ ΣΟΥ ΛΕΝΕ ΝΑ ΕΣΤΙΑΣΕΙΣ, ΜΗ ΓΙΝΕΣΑΙ ΜΥΩΠΙΚΟΣ .....	326
Κεφάλαιο 24	ΗΓΗΘΕΙΤΕ ΜΕ ΟΔΗΓΟ ΤΗΝ ΚΑΡΔΙΑ ΣΑΣ .....	338
	ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	347
	ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ .....	349

## 5

---

### ΟΣΟΙ ΛΕΝΕ ΜΟΝΙΜΩΣ “ΟΧΙ” ΔΕΝ ΚΑΤΑΦΕΡΝΟΥΝ ΠΟΤΕ ΝΑ ΧΤΙΣΟΥΝ ΜΙΑ ΣΠΟΥΔΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

---

*Τους εαυτούς μας τους κρίνουμε με βάση  
αυτά που πιστεύουμε ότι μπορούμε να κάνουμε,  
ενώ οι άλλοι μας κρίνουν με βάση  
αυτά που έχουμε ήδη κάνει.*

— HENRY WADSWORTH LONGFELLOW,  
KAVANAGH, 1849



Πρόκειται για το κλασικό αμερικανικό παραμύθι, το όνειρο κάθε επιχειρηματία: ξεκινάς με μια σπουδαία ιδέα, προσελκύεις μερικούς επενδυτές, και δημιουργείς μια επιχείρηση που φέρνει κέρδη και αντέχει στο χρόνο.

Το κακό είναι ότι συνήθως πρέπει να ξεκινήσεις από πολύ χαμηλά.

Αν θέλεις να μάθεις πώς νιώθει κάποιος που ξεκινάει από πολύ χαμηλά, δοκίμασε να μαζέψεις χρήματα για να στήσεις μια καινούργια επιχείρηση. Θα σου κλείσουν κατάμουτρα πολλές πόρτες. Θα σε κοιτάζουν με καχυποψία. Θα υπονομεύσουν την αυτοπεποίθησή σου. Θα σου προβάλουν κάθε δυνατό λόγο για τον οποίο η ιδέα σου δεν πρόκειται να αποδώσει.

Όμως το να ξεκινάει κανείς έχοντας στα χέρια του το τίποτα έχει και μια άλλη πλευρά. Όταν συναντάς τέτοιες αντιδράσεις, παίρνεις περισσότερη δύναμη και θάρ-

ρος. Στη δική μου περίπτωση, ένα κομμάτι του εαυτού μου απολάμβανε το γεγονός ότι τόσο πολλοί άνθρωποι διατείνονταν ότι το σχέδιό μου ήταν ανέφικτο. Όσες φορές κι αν εισέπραξα την απόρριψη, εγώ πίστευα ακράδαντα ότι στο τέλος θα τα κατάφερνα. Ήμουν σε τέτοιο βαθμό σίγουρος για τη νίκη μου που χαιρόμουν στην ιδέα ότι οι προσδοκίες των άλλων ήταν τόσο μικρές που εύκολα θα τις κατέρριπτα.

Κανένας δεν κατόρθωσε ποτέ τίποτα με το να είναι αρνητικός στα πάντα. Ελάχιστοι είναι εκείνοι που τα κατάφεραν υιοθετώντας δοκιμασμένες ιδέες σε δοκιμασμένους τομείς.

Οι άνθρωποι που ακολουθούν τη λιγότερο πεπατημένη οδό είναι εκείνοι που δημιουργούν νέους κλάδους, που εφευρίσκουν νέα προϊόντα, που δημιουργούν επιχειρήσεις ανθεκτικές στο χρόνο, και εμπνέουν όσους τους περιβάλλουν να ωθήσουν τις ικανότητές τους μέχρι τα υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας.

Όταν πάψει κανείς να ταυτίζεται με τον άνθρωπο που μπορεί και έχει το κουράγιο να ξεκινήσει από το μηδέν, να παλέψει ενάντια σε κάθε αντιξοότητα, τότε τον περιμένει η πιο σκληρή μοίρα: η μετριότητα.

---

## ΤΟ “ΟΧΙ” ΔΕΝ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΤΟΣΟ ΑΣΧΗΜΑ ΣΤΑ ΙΤΑΛΙΚΑ

---

**Ο** Jerry Baldwin με εξέπληξε. Όταν ετοιμάζα τα σχετικά χαρτιά για την εταιρεία μου και κατέστρωνα σχέδια για να προσεγγίσω επενδυτές προκειμένου να συγκεντρώσω τα απαιτούμενα χρήματα, με κάλεσε στο γραφείο του και μου πρότεινε να επενδύσει 150.000 δολάρια της εταιρείας Starbucks στην εταιρεία με τα εσπρέσο μπαρ που θα δημιουργούσα.

“Μπορεί με την επιχείρηση αυτή να μη θέλουμε να ασχοληθούμε”, μου εξήγησε, “αλλά θα σε υποστηρίξουμε”.

Με αυτή τη φράση, τι ειρωνεία, η Starbucks έγινε ο πρώτος επενδυτής μου, δεσμεύοντας ένα χρηματικό ποσό υπερβολικά μεγάλο για μια εταιρεία τόσο βαθιά χρεωμένη. Επίσης ο Jerry συμφώνησε να παίξει ρόλο διευθυντή, ενώ ο Gordon μου υποσχέθηκε να διατελέσει διευθύνων σύμβουλος μερικής απασχόλησης για ένα εξάμηνο. Η συγκεκριμένη απόδειξη της επιδοκμασίας τους διευκόλυνε πάρα πολύ τις κινήσεις μου σε εκείνο το μεταβατικό στάδιο.

Ενδεχομένως ο Jerry ήλπιζε να με αποτρέψει από το να γίνω ανταγωνιστής τους ή ίσως ήθελε να διασφαλίσει ότι θα χρησιμοποιούσα καφέ της Starbucks, παρότι αυτή θα ήταν η πρώτη μου επιλογή έτσι και αλλιώς. Ωστόσο κατάλαβα ότι ο Jerry ήθελε απλώς να με υποστηρίξει, και του ήμουν ευγνώμων γι’ αυτό.

Ο Gordon έδειχνε το ίδιο ενθουσιασμένος με εμένα για το όλο εγχείρημα και έτσι έβαλε σε λειτουργία το εφευρετικό μυαλό του, για να με βοηθήσει να τελειο-

ποιήσω την ιδέα μου. “Να μην είναι κάτι συνηθισμένο”, μου είπε. “Πρέπει να αυξήσεις τις προσδοκίες των πελατών. Οτιδήποτε αφορά το καινούργιο κατάστημα – το όνομα, η θέση, η παρουσίαση, η φροντίδα με την οποία θα φτιάχνεται ο καφές – πρέπει να ωθούν τον πελάτη να περιμένει κάτι καλύτερο”.

Ο Gordon ήταν εκείνος που πρότεινε να ονομάσω την εταιρεία Il Giornale. Παρόλο που αυτό το όνομα είναι πιο γνωστό ως τίτλος της μεγαλύτερης σε κυκλοφορία εφημερίδας στην Ιταλία, η λέξη *giornale* σημαίνει καταρχήν *καθημερινό*. Μιλάμε για την καθημερινή σου εφημερίδα, τον καθημερινό σου καφέ, το καθημερινό σου γλυκό. Αν σερβίραμε καφέ με ιταλική κομψότητα και στυλ, θα μπορούσαμε να ελπίζουμε ότι οι πελάτες θα μας επισκέπτονταν καθημερινά.

Με την υποστήριξη του Jerry και του Gordon, σκέφτηκα αφελώς, θα κατάφερα να προσελκύσω τα χρήματα των επενδυτών που χρειάζομαι μέσα σε ένα εξάμηνο.

Δεν υπάρχει πιο ευχάριστο πράγμα για ένα φρέσκο επιχειρηματία από τη γεύση της επιτυχίας που συνοδεύει το πρώτο εκείνο δολάριο που του εμπιστεύεται ο επενδυτής του. Όταν όμως ακούει το πρώτο «όχι», δέχεται ένα δυνατό χαστούκι. Το πρώτο αυτό χαστούκι, πιστέψτε το, το δέχτηκα στην Ιταλία.

Το Δεκέμβριο, όταν τελικά αποχώρησα από τη Starbucks, ο Gordon και εγώ ξεκινήσαμε μια περιπέτεια: ταξιδέψαμε στην Ιταλία για να κάνουμε έρευνα σχετικά με τα εσπρέσο μπαρ. Τα τρία τελευταία χρόνια της συνεργασίας μας τον είχα συμπαθήσει ιδιαίτερα και απολάμβανα το εκλεπτυσμένο γούστο του. Πίστευα ότι θα επιστρέφαμε στο Σιάτλ με ένα εκατομμύριο δολάρια επενδυτών.

Ο κυριότερος στόχος μας ήταν η Faema, μια εταιρεία που κατασκεύαζε μηχανήματα για καφέ εσπρέσο, με έδρα στο Μιλάνο. Τους είχα ανακοινώσει τηλεφωνικά τα σχέδιά μου και είχαν δείξει ότι ενδιαφέρονταν σοβαρά. Την πρώτη μέρα που πατήσαμε το πόδι μας στο Μιλάνο, έκανα την αρχική μου παρουσίαση, και ένιωσα πραγματικά υπερήφανος. Τους εξήγησα πώς σκοπεύαμε να αναπαράγουμε την εμπειρία του αυθεντικού ιταλικού εσπρέσο μπαρ στις Ηνωμένες Πολιτείες, με απώτερο στόχο τη δημιουργία πενήντα καταστημάτων. Ανέλυσα όσο διεξοδικότερα μπορούσα τις δυνατότητες και τις προοπτικές της ευκαιρίας αυτής και τόνισα την εξαιρετική ποιότητα του ιταλικού καφέ, που ήταν πολύ ελάχιστα διαδεδομένος στις ΗΠΑ. Για μια εταιρεία που πωλούσε επαγγελματικές μηχανές εσπρέσο, υπέθεσα, το εγχείρημα θα φάνταζε τρομερά δελεαστικό.

Όμως μετά από μια αναπάντεχα σύντομη συνομιλία, μας απέρριξαν. Επέμειναν ότι οι Αμερικανοί δεν θα μπορούσαν ποτέ να αγαπήσουν τον εσπρέσο όπως οι Ιταλοί.

Παρότι συνειδητοποίησα ότι ενδεχομένως να υπήρξα υπερβολικά αισιόδοξος ελπίζοντας ότι μια μεγάλη ξένη εταιρεία θα επιθυμούσε να ρισκάρει τα χρήματά

της σε μια μικρή αμερικανική επιχείρηση στο ξεκίνημά της, δεν μπορώ να πω ότι δεν απογοητεύτηκα. Η απόρριψη της Faema σήμαινε ότι θα έπρεπε να αρχίσω να χτυπώ τη μια μετά την άλλη τις πόρτες ιδιωτών επενδυτών για να συγκεντρώσω τα 1,7 εκατομμύρια δολάρια που χρειαζόμουν. Ήξερα πολύ καλά πόσο δύσκολο θα ήταν αυτό.

Όμως όπως πάντα, στην Ιταλία κανείς δεν μπορεί να μείνει δυστυχής για πολύ. Με τον Gordon επισκεφθήκαμε καμιά πεντακοσαριά εσπρέσο μπαρ στο Μιλάνο και τη Βερόνα. Κρατήσαμε σημειώσεις, βγάλαμε φωτογραφίες, και μαγνητοσκοπήσαμε μπαρίστες επί το έργον. Παρατηρήσαμε τις συνήθειες των κατοίκων, τα μενού, τη διακόσμηση, τις τεχνικές παρασκευής του εσπρέσο. Ήπιαμε πολύ καφέ, άφθονο ιταλικό κρασί, και απολαύσαμε εκπληκτικά γεύματα. Καθίσαμε σε υπαίθρια καφενεία κάτω από το εκτυφλωτικό φως της Ιταλίας και κάναμε σκίτσα, πασχίζοντας να μιμηθούμε το αυθεντικό, το ιταλικό εσπρέσο μπαρ.

Όταν επιστρέψαμε στο Σιάτλ εξακολουθούσαμε να είμαστε το ίδιο ενθουσιασμένοι με την ιδέα όσο λίγο πριν φύγουμε, ενώ εγώ ένοιωθα ακόμη περισσότερο αποφασισμένος να συγκεντρώσω όσο το δυνατό περισσότερα χρήματα για να κάνω πραγματικότητα το Il Giornale.

Δικά μου κεφάλαια για να επενδύσω δεν διέθετα, ενώ δεν είχα ιδέα για τα κεφάλαια επιχειρηματικών καινοτομιών. Θεωρούσα ότι δεν ήταν σωστό να ζητήσω χρήματα από φίλους ή συγγενείς. Αν η ιδέα μου ήταν καλή, τότε οι έμπειροι επενδυτές θα ήθελαν να συμβάλλουν στην υλοποίησή της. Αν δεν ήταν υλοποιήσιμη, θα μου το έλεγαν.

Πράγματι, κάποιοι μου το είπαν.

Πέρασε πολύς καιρός μέχρι να συνειδητοποιήσω τις μακροπρόθεσμες συνέπειες της δημιουργίας μετοχικού κεφαλαίου. Σε αντίθεση με τις εταιρείες που διαχειρίζονται γνώση, όπως η Microsoft, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης είναι εξαιρετικά απαιτητικές σε κεφάλαια. Όταν επεκτείνονται ταχύτατα με καταστήματα ιδιοκτησίας της εταιρείας, απαιτούν συνεχείς “ενέσεις” χρημάτων για δαπάνες όπως αυτές της επέκτασης, της δημιουργίας αποθεμάτων, και των ενοικίων. Κάθε φορά που δανείζεται χρήματα, ο ιδρυτής μειώνει το προσωπικό του μερίδιο στην επιχείρηση. Εγώ δεν θα μπορούσα ποτέ να διατηρήσω το 50% της εταιρείας, όπως έκαναν κάποια ανώτερα στελέχη εταιρειών λογισμικού. Σήμερα εύχομαι να είχα κρατήσει μεγαλύτερο μερίδιο από την εταιρεία. Εκείνη την εποχή όμως δεν είχα άλλη επιλογή. Αλλά ακόμα κι αν είχα, η Starbucks δεν θα είχε μεγαλώσει με την ταχύτητα και την ευκολία που κατάφερε να επεκταθεί.

Όταν επέστρεψα από την Ιταλία, καθίσαμε με το φίλο μου Scott Greenburg στο τραπέζι της κουζίνας και καταστρώσαμε ένα πρόχειρο σχέδιο για την Il Giornale.

Ήμασταν νέοι και ενθουσιασμένοι με τις δυνατότητες του εγχειρήματος και ο ένας συμπλήρωνε τέλεια τον άλλο: εγώ είχα το όραμα, ενώ εκείνος γνώριζε ποιες πληροφορίες και προτάσεις θα μπορούσαν να προσελκύσουν ιδιώτες επενδυτές και πώς έπρεπε να σκιαγραφήσουμε τις ευκαιρίες και τους κινδύνους.

Καθώς επιχειρούσαμε να εισαγάγουμε κάτι καινούργιο στο Σιάτλ, σκέφτηκα ότι έπρεπε να ανοίξουμε τουλάχιστον ένα κατάστημα, για να δείξουμε στον κόσμο πώς λειτουργεί και πόσο γοητευτικό μπορεί να είναι ένα ιταλικό καφέ. Όμως για να γίνει αυτό έπρεπε να συγκεντρώσω ένα αρχικό κεφάλαιο 400.000 δολαρίων. Στη συνέχεια, σύμφωνα με υπολογισμούς μου, θα χρειαζόμουν άλλο 1,25 εκατομμύριο δολάρια για να ανοίξω οκτώ τουλάχιστον εσπρέσο μπαρ και να αποδείξω ότι η ιδέα μπορεί να λειτουργήσει και σε εκτενέστερη κλίμακα, μέσα και έξω από το Σιάτλ. Από τη σύλληψή της, η *Il Giornale* ήταν μια μεγάλη επιχείρηση και όχι απλώς ένα και μοναδικό κατάστημα.

---

### **ΚΑΠΟΙΕΣ ΦΟΡΕΣ Η ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ ΠΟΥΛΑΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟ ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

---

Ο πρώτος εξωτερικός επενδυτής της *Il Giornale* ήταν ο Ron Margolis – από μια άποψη ο πιο απίθανος επενδυτής που μπορούσε κανείς να φανταστεί. Ο Ron ήταν ένας γιατρός που είχε τοποθετήσει ένα μέρος από τις οικονομίες του στο χρηματιστήριο και τις υπόλοιπες σε μικρές, υψηλού ρίσκου επιχειρηματικές προσπάθειες, κυρίως από ανθρώπους που γνώριζε και εμπιστευόταν.

Όταν τον πλησίασα για χρήματα, δεν γνωριζόμασταν. Η Sheri ήξερε τη γυναίκα του, την Carol, μέσω κάποιων επαγγελματικών επαφών. Μια φθινοπωρινή μέρα οι τρεις τους είχαν βγάλει για βόλτα τα σκυλιά τους στο πάρκο του Σιάτλ, ανάμεσα στα πολύχρωμα πεσμένα φύλλα. Η Carol είχε πρόσφατα αποκτήσει παιδί, η Sheri ήταν έγκυος, και ο Ron ήταν μαιευτήρας. Έτσι το μεγαλύτερο μέρος της συζήτησης περιστράφηκε γύρω από τα μωρά. Όμως όταν η Sheri ανέφερε ότι σκεφτόμουν να ξεκινήσω τη δική μου εταιρεία ο Ron της είπε: “Αν ο Howard αποφασίσει ποτέ να ιδρύσει επιχείρηση, είμαι σίγουρος ότι θα πετύχει, θα ήθελα λοιπόν να συζητήσουμε κάποια στιγμή”. Πολύ σύντομα, η Sheri φρόντισε να συναντηθούμε. Η Carol μας κάλεσε στο σπίτι τους.

Σε αυτή την αρχική φάση ήμουν ακόμα πολύ ενθουσιασμένος με την ιδέα μου για να νοιώθω οποιαδήποτε νευρικότητα. Φρόντισα να πάρω μαζί μου και το επι-



χειρηματικό πλάνο που είχαμε καταρτίσει με τον Scott μετά από πολύωρες συζητήσεις. Είχαμε ετοιμάσει τα βασικά οικονομικά στοιχεία: Πόσα χρήματα έπρεπε να συγκεντρωθούν, πόσος χρόνος θα χρειαζόταν για να ανοίξει το πρώτο κατάστημα, πόσος καιρός θα περνούσε μέχρι να προκύψουν κέρδη, πώς θα εισέπρατταν οι επενδυτές το προϊόν της επένδυσής τους. Μέχρι και αρχιτεκτονικό σχέδιο για το πρώτο μου κατάστημα είχα φτιάξει.

Ο Ron δεν μου έδωσε την ευκαιρία να τα δείξω.

Με το που φτάσαμε στο σπίτι τους, καθίσαμε αμέσως στο τραπέζι. “Μίλησέ μου για την εταιρεία που σκοπεύεις να ιδρύσεις”, μου είπε αφού ανταλλάξαμε τις πρώτες τυπικότητες.

Δεν έχασα την ευκαιρία. Του μίλησα για την έμπνευση που είχα στο πρώτο μου ταξίδι στην Ιταλία και για το γεγονός ότι η σύντομη στάση σε ένα εσπρέσο μπαρ είναι για τους Ιταλούς καθημερινή συνήθεια. Του περιέγραψα την άνεση και την τέχνη που έβαζε ο μπαρίστας για να φτιάξει τον εσπρέσο κάθε πελάτη. Μίλησα για την ιδέα να υπάρχουν για τους πελάτες διαθέσιμες εφημερίδες σε ειδικά ράφια, ώστε να μείνω πιστός στο όνομα της επιχείρησής μου: *Il Giornale*. Τόνισα ότι αφού η κουλτούρα του εσπρέσο μπορούσε να καλλιεργηθεί στην Ιταλία, μπορούσε να καλλιεργηθεί και στο Σιάτλ, αλλά και οπουδήποτε αλλού.

Όσο περισσότερο μιλούσα, τόσο φούντωνε ο ενθουσιασμός μου, μέχρι που ξαφνικά, ο Ron αποφάσισε να με διακόψει. “Πόσα χρήματα χρειάζεσαι;”, με ρώτησε.

“Αυτή τη στιγμή αναζητώ τα αρχικά κεφάλαια”, απάντησα και άρχισα να ξεφυλλίζω τα χαρτιά μου. “Επίτρεπέ μου να σου δείξω τα οικονομικά στοιχεία”.

“Δε χρειάζεται”, είπε και έσπρωξε τα χαρτιά στην άκρη. “Τα νούμερα δεν τα καταλαβαίνω. Πόσα χρήματα χρειάζεσαι; Σου φτάνουν 100.000 δολάρια;” Ο Ron έβγαλε από την τσέπη το μπλοκ των επιταγών του και ένα στυλό και άρχισε να συμπληρώνει μια επιταγή.

Μακάρι και η συνέχεια της προσπάθειας συγκέντρωσης κεφαλαίων να είχε αποδειχθεί εξίσου εύκολη.

Ο Ron δεν συνηθίζει να επενδύει βάσει οικονομικών αναλύσεων, αλλά αναζητά τιμιότητα, ειλικρίνεια, και πάθος. Με λίγα λόγια ψάχνει να βρει κάποιον που να εμπιστεύεται. Εκείνη την ημέρα έκανε μια ριψοκίνδυνη κίνηση. Πέρασαν τέσσερα χρόνια μέχρι να αρχίσει η εταιρεία να αποφέρει κέρδη. Ο Ron και η Carol δεν είχαν καμία εξασφάλιση ότι τα χρήματα που επένδυσαν θα τα έπαιρναν πίσω, πόσο μάλλον ότι θα αποκόμιζαν κάποιο κέρδος. Όμως από τη στιγμή που η εταιρεία εξέδωσε μετοχές και τα κέρδη και η τιμή της μετοχής άρχισαν να ανεβαίνουν, η

υπομονή τους ανταμείφθηκε: οι μετοχές που αγόρασαν έναντι 100.000 δολαρίων, τώρα αξίζουν πάνω από δέκα εκατομμύρια δολάρια.

Το πάθος μόνο δεν προϋποθέτει ότι θα προκύψουν εξαιρετικές αποδόσεις. Ο ίδιος ο Ron μπορεί να σε διαβεβαιώσει ότι πολλές από τις άλλες επενδύσεις του, που βασίστηκαν στο ίδιο ένστικτο, δεν απέδωσαν το ίδιο εντυπωσιακά. Κάποιοι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν επειδή σε τελική ανάλυση η ιδέα τους δεν είναι καλή. Άλλοι παραμένουν κοντόφθαλμοι και απρόθυμοι να παραδώσουν τον έλεγχο της εταιρείας. Ορισμένοι αρνούνται να ρίξουν περισσότερα χρήματα. Ένα σωρό άλλοι παράγοντες μπορούν να εκτρέψουν μια εταιρεία από την πορεία της στο διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στον αρχικό ενθουσιασμό του ιδρυτή και τη φάση των αποδόσεων. Όμως το πάθος αποτελεί, και θα αποτελεί πάντα, απαραίτητο συστατικό. Ακόμα και το καλύτερο επιχειρηματικό σχέδιο του κόσμου δεν πρόκειται να αποφέρει κέρδη αν δεν στηρίζεται στο πάθος και την ακεραιότητα.

Το παράδοξο με την ψήφο εμπιστοσύνης που έδωσε ο Ron στην Il Giornale είναι ότι εκείνος δεν πίνει ποτέ καφέ. Ωστόσο επένδυσε σε μένα και όχι στην ιδέα. Είναι γιατρός, όχι επιχειρηματίας. Πάντως αξίζει κανείς να θυμάται τη συμβουλή του:

“Κατά την άποψή μου τα άτομα που επιτυγχάνουν διαθέτουν μια ισχυρή εσωτερική ορμή”, επισημαίνει ο Ron. “Διαθέτουν την ενεργητικότητά τους για να διακινδυνεύσουν. Σήμερα είναι ελάχιστοι εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να πάρουν ένα μεγάλο ρίσκο”.

Αν βρείτε έναν άνθρωπο που είναι πρόθυμος να πάρει ένα τέτοιο ρίσκο, ακούστε τον προσεκτικά. Μπορεί τελικά να συμμετάσχετε στην υλοποίηση ενός ονείρου εκπληκτικών διαστάσεων.

---

### **ΠΩΣ ΒΛΕΠΕΙ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ ΞΕΚΙΝΑΕΙ ΑΠΟ ΧΑΜΗΛΑ**

---

**Μ**έχρι τον Ιανουάριο, που γεννήθηκε ο γιος μου, είχα κατορθώσει να συγκεντρώσω το σύνολο του ποσού που χρειαζόμουν για τα αρχικά κεφάλαια της επιχείρησης, δηλαδή 400.000 δολάρια, πουλώντας προς 92 σεντς τη μετοχή. (Επειδή έκτοτε έγιναν δύο σπλιτ της μετοχής, σήμερα το ποσό αυτό αντιστοιχεί με 23 σεντς). Το κυρίως μέρος των χρημάτων προήλθε από τη Starbucks και τον Ron Margolis. Τα υπόλοιπα διατέθηκαν από τον Arnie Prentice και τους πελάτες του.

Ο Arnie Prentice, συνιδιοκτήτης μιας εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που γνώριζε τη Starbucks και τον ιταλικό εσπρέσο, ήταν ανάμεσα στους πρώτους που πίστεψαν ακράδαντα σε αυτό που προσπαθούσα να επιτύχω. Οργάνωσε μάλιστα μια σειρά από επαγγελματικά γεύματα με σκοπό να παρουσιάσει

την ιδέα μου στους πελάτες του διακινδυνεύοντας τη φήμη του για να προσδώσει κύρος στη δική μου. Έγινε μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Il Giornale και μέχρι σήμερα συνεχίζει να είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Starbucks.

Το αρχικό κεφάλαιο μου έδωσε τη δυνατότητα να ενοικιάσω και να αρχίσω να κατασκευάζω το πρώτο κατάστημα της Il Giornale, σε ένα καινούργιο κτίριο γραφείων που εξακολουθεί να είναι ο ψηλότερος ουρανοξύστης στο Σιάτλ: το Columbia Center. Σε αυτή τη φάση γνωρίστηκα με τον Dave Olsen (Θα αναφερθώ αναλυτικότερα στον Dave στο επόμενο κεφάλαιο). Αρχίσαμε να συνεργαζόμαστε με σκοπό το κατάστημα να αρχίσει να λειτουργεί τον Απρίλιο του 1986.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της ενεργητικότητας και του χρόνου μου εξακολουθούσε να στοχεύει στη συγκέντρωση των επόμενων 1,25 εκατομμυρίων δολαρίων. Νοικιάσαμε ένα μικροσκοπικό γραφείο στην 1η λεωφόρο και πήρα τους δρόμους. Κάθε λεπτό της ημέρας ήταν αφιερωμένο στην προσπάθειά μου να συγκεντρώσω χρήματα, τρέχοντας από σύσκεψη σε σύσκεψη και πασχίζοντας να διαφημίσω όσο το δυνατόν καλύτερα την ιδέα μου. Ήμουν διαρκώς στο τηλέφωνο, πριν και μετά το άνοιγμα του πρώτου μας καταστήματος, προσεγγίζοντας κάθε πιθανό μελλοντικό επενδυτή.

Εκείνη τη χρονιά δεν ήμουν απλά ένας άνθρωπος που ξεκινούσε από χαμηλά, αλλά ο τελευταίος των τελευταίων. Ήταν η πιο δύσκολη περίοδος της ζωής μου. Κάθε φορά που γρατζουνούσα μια πόρτα ένοιωθα σαν σκύλος που τον κλωτσούν και τον χτυπάνε.

Εκείνη την εποχή ήμουν τριάντα δύο ετών και στο Σιάτλ είχα κλείσει μόλις τρία χρόνια. Ήμουν έμπειρος σε θέματα μάρκετινγκ και πωλήσεων, αλλά ποτέ δεν είχα διοικήσει τη δική μου εταιρεία. Δεν είχε τύχει ποτέ να έρθω σε επαφή με την οικονομική ελίτ του Σιάτλ.

Δεν ήξερα πώς μπορεί κανείς να συγκεντρώσει χρήματα, ενώ ήμουν τόσο αφελής που μπορούσα να μιλήσω στον οποιονδήποτε. Υπάρχει ένας νομικός όρος για τον “διαπιστευμένο επενδυτή”, κάποιον που διαθέτει αρκετά μεγάλη οικονομική επιφάνεια ώστε να μπορεί να αναλάβει το ρίσκο της χρηματοδότησης μιας σχετικά μικρής εταιρείας στο ξεκίνημά της. Όποτε συναντούσα ένα άτομο που ταίριαζε με τις περιγραφές ενός τέτοιου επενδυτή, το πλησίαζα. Υποπτεύομαι ότι το μισό καιρό συζητούσα με άτομα που ακόμα και αν ήθελαν δεν θα μπορούσαν να επενδύσουν. Θα έπρεπε να είχα μειώσει τα κεφάλαια στο ένα τρίτο.

Συχνά η απόρριψή τους έκρυβε άφθονη υπεροψία. Όταν πήγαινα ακόμα γυμνάσιο, κάποιο καλοκαίρι εργάστηκα σαν σερβιτόρος στο εστιατόριο ενός θερέτρου με πανγκαλόου στα Catskill Mountains. Θυμάμαι πόσο αγενείς ήταν απέναντί

μου κάποιοι παραθεριστές. Απότομοι, απαιτητικοί, και ενώ εγώ σκοτωνόμουν να τους ευχαριστήσω, στο τέλος μου άφηναν ένα πενιχρό φιλοδώρημα. Σαν φτωχό παιδί από το Μπρούκλιν, νόμιζα τότε ότι έτσι φέρονταν οι πλούσιοι. Θυμάμαι ότι μονολογούσα: *Αν γίνω ποτέ αρκετά πλούσιος ώστε να μπορώ να κάνω διακοπές σε ένα τέτοιο μέρος, θα δίνω πάντα μεγάλο φιλοδώρημα. Θα είμαι πάντα γενναιόδωρος.*

Κάτι αντίστοιχο ένιωσα και τη χρονιά που προσπαθούσα να συγκεντρώσω κεφάλαια, ενώ ορκιζόμουν ότι αν ποτέ γινόμουν επιτυχημένος και με προσέγγιζαν άλλοι επίδοξοι επιχειρηματίες για να μου ζητήσουν να επενδύσω χρήματα, ακόμα και αν θεωρούσα την ιδέα τους ό,τι χειρότερο είχε συλλάβει ανθρώπινος νους, θα σεβόμουν πάντα το επιχειρηματικό τους πνεύμα.

Πολλοί από τους επενδυτές που προσέγγισα μου είπαν ωμά ότι η ιδέα μου ήταν ανόητη.

“Τι όνομα είναι αυτό; Il Giornale; Ούτε να το προφέρεις δεν μπορείς”.

“Πώς μόρεσες να φύγεις από τη Starbucks; Βλακώδης κίνηση”.

“Τρελάθηκες; Ποιος Αμερικανός θα πληρώσει ενάμισι δολάρια για να πιει καφέ;”

“Το έχεις χάσει το μυαλό σου. Αυτό είναι παραλογισμός. Εγώ θα έλεγα να πας να βρεις αμέσως δουλειά”.

Στη διάρκεια της χρονιάς που αφιέρωσα προκειμένου να συγκεντρώσω χρήματα μίλησα με 242 άτομα, και οι 217 μου απάντησαν αρνητικά. Αναλογιστείτε πόσο αποκαρδιωτικό είναι να ακούς από τόσο πολύ κόσμος ότι δεν αξίζει να επενδύσει κανείς χρήματα στην ιδέα σου. Μερικοί άκουγαν την σχεδόν ωριαία παρουσίασή μου, αλλά δεν μου τηλεφώνούσαν να μου πουν τι αποφάσισαν. Τους τηλεφώνούσα εγώ, αλλά δεν δέχονταν να μιλήσουν. Όταν τελικά κατάφερα να τους πείσω να βγουν στο τηλέφωνο, μου έλεγαν ότι δεν ενδιαφέρονταν. Εκείνη την εποχή ένιωσα μεγάλη ταπείνωση.

Το δυσκολότερο ήταν να διατηρήσω τη θετική μου στάση. Δεν είναι δυνατόν να επισκεφθείς κάποιον υποψήφιο επενδυτή και να περιγράψεις χωρίς πάθος και ενθουσιασμό τα όσα προτίθεται να κάνει. Δεν μπορείς να είσαι κατηφής όταν πηγαίνεις να συναντήσεις έναν ιδιοκτήτη για να διαπραγματευτείς την ενοικίαση κάποιου ακινήτου. Όμως όταν μέσα σε μια εβδομάδα τρεις ή τέσσερις συναντήσεις έχουν αποβεί άκαρπες, πώς να διατηρήσεις την καλή σου διάθεση; Πρέπει να είσαι χαμαιλέοντας. Έχεις μπροστά σου έναν άλλον άνθρωπο. Όσο καταβεβλημένος κι αν είσαι πρέπει να δείχνεις κεφάλτος και σίγουρος, όπως στο πρώτο σου ραντεβού.

Όμως ποτέ – ούτε μία φορά – δεν έπαυα να πιστεύω στο σχέδιό μου. Ήμουν απόλυτα πεπεισμένος ότι η ουσία της εμπειρίας του ιταλικού εσπρέσο – η αίσθηση της συναναστροφής και της μαεστρίας και η καθημερινή σχέση με τους πελάτες – ήταν το μυστικό για να διδάξουμε τους Αμερικανούς να εκτιμούν τον εκλεκτό καφέ.

Μια ανεπαίσθητα λεπτή γραμμή χωρίζει την αυτοπεποίθηση από την αυτοαμφισβήτηση, ενώ είναι και πιθανό να νιώθουμε ταυτόχρονα και τα δύο συναισθήματα. Εκείνη την εποχή, και αρκετά συχνά ακόμη και σήμερα, μπορεί να με βασανίζει η ανασφάλεια, αλλά ταυτόχρονα να πλημμυρίζω από τρομερή αυτοπεποίθηση και σιγουριά.

Ειλικρινά, όταν ξεκίνησα δεν νομίζω ότι ήμουν ιδιαίτερα ικανός στο να συγκεντρώνω χρήματα, καθώς άργησα πολύ να υλοποιήσω τους στόχους μου. Όμως με την εμπειρία βελτίωσα πολύ την παρουσίασή μου και έμαθα να προβλέπω τις αντιρρήσεις και τον σκεπτικισμό των συνομιλητών μου.

Στο μεταξύ είχα αρχίσει να ροκανίζω το αρχικό μου κεφάλαιο. Τον Απρίλιο, όταν ανοίξαμε το πρώτο κατάστημα της Il Giornale, ήταν ιδιαίτερη χαρά για μένα να βλέπω τους κατοίκους του Σιάτλ να ανακαλύπτουν την ευχαρίστηση του εσπρέσο καθ' οδόν προς την εργασία τους. Από την πρώτη ημέρα οι πωλήσεις ξεπέρασαν τις προσδοκίες μας, και η ατμόσφαιρα ήταν αυτή που είχαμε οραματιστεί. Όμως θα περνούσε αρκετός καιρός μέχρι να αποκομίσουμε κέρδη. Στο μεταξύ εγώ έπρεπε να καταβάλλω ενοίκια και να προσλαμβάνω προσωπικό, ξοδεύοντας χρήματα που ακόμα δεν είχα.

Ο καιρός περνούσε κι εμείς αρχίσαμε να ανησυχούμε για το πώς θα συνεχίζαμε την επιχειρηματική μας δραστηριότητα, καθώς έσοδα και κεφάλαια δεν εισέρεαν σύμφωνα με τους υπολογισμούς μου. Κάποιες φορές δεν ήμασταν σίγουροι αν θα καταφέραμε να πληρώσουμε το ενοίκιο ή τους μισθούς των υπαλλήλων. Με τον Dave Olsen καθόμασταν και ρωτούσαμε ο ένας τον άλλον: “Ποιον λες να πληρώσουμε αυτή την εβδομάδα;” Στην ουσία ποτέ δεν αφήσαμε κανένα υπάλληλό μας απλήρωτο, αλλά λίγο έλειψε να συμβεί και αυτό.

Για κάποιο λόγο οι άνθρωποι που με περιέβαλαν δεν αμφέβαλαν ποτέ ότι στο τέλος θα ξεπερνούσαμε τις δυσκολίες, ότι θα έβρισκα κάποιο τρόπο να τα φέρω βόλτα. Κατά κάποιο τρόπο η εμπιστοσύνη τους ενίσχυσε την αποφασιστικότητά μου. Οι πιθανότητες να τα καταφέρουμε ήταν πολύ μικρές. Οι επενδυτές έπρεπε να έχουν αρκετά γερό στομάχι για να ποντάρουν στην επιχείρησή μας.

Συνέχισα να εξασφαλίζω δεσμεύσεις επένδυσης, αλλά δεν μπορούσα να χρησιμοποιήσω τα χρήματα μέχρι να συμπληρώσω το προκαθορισμένο ποσό “ιδίων κεφαλαίων”. Πρόκειται για το ελάχιστο χρηματικό ποσό που υποχρεούται να συγκε-

ντρώσει ένας επιχειρηματίας προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στις δεσμευμένες καταθέσεις των επενδυτών του. Στην περίπτωση μου δεν είχα τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσω ούτε δολάριο από αυτά τα χρήματα, μέχρι να εξασφαλίσω εγγυημένες επενδύσεις συνολικού ύψους 900.000 δολαρίων.

Μια κρίσιμη στιγμή για την Il Giornale έφτασε τον Ιούνιο, όταν προς μεγάλη μου ανακούφιση, κατάφερα να συμπληρώσω τα ίδια κεφάλαια. Ένας επενδυτής που ονομαζόταν Harold Gorlick μάζ έδωσε πάνω από 200.000 δολάρια, στη μεγαλύτερη επιταγή που είχα μέχρι στιγμής εισπράξει. Την πήρα στα χέρια μου και έμεινα να την κοιτάζω, ενώ αναρωτιόμουν ποιος μαγικός συνδυασμός συγχρονισμού και προδιάθεσης απαιτείται για να πιστέψει σε εσένα ένας πιθανός επενδυτής. Ο Gorlick ήταν πελάτης του Arnie Prentice. Ήταν ένας ασυνήθιστος τύπος, ένας αυτοδημιούργητος επιχειρηματίας που είχε κάνει την περιουσία του στο χώρο της θέρμανσης και των υδραυλικών. Ήταν κάπως τραχύς άνθρωπος, αλλά με τον καιρό τον συμπάθησα πολύ.

Μερικά χρόνια αργότερα ο Harold με σύστησε στον ανιψιό του, έναν ανερχόμενο σαξοφωνίστα της τζαζ, γνωστό ως Kenny G. Ήμασταν και οι δύο νέοι, ο καθένας μας φιλοδοξούσε να κάνει αισθητή την παρουσία του σε διαφορετικό τομέα, και μεταξύ μας αναπτύχθηκε δυνατή φιλία καθώς αντιμετωπίζαμε παρόμοιες προκλήσεις. Τελικά ο Kenny επένδυσε χρήματα στην εταιρεία και μάλιστα έπαιξε σαξόφωνο σε εκδηλώσεις των υπαλλήλων καθώς και σε κονσέρτα για φιλανθρωπικούς σκοπούς σε εγκαίνια εγκαταστάσεων και νέων αγορών. Η μουσική του αναδείχτηκε σε κομμάτι της κουλτούρας της εταιρείας.

Μόλις κατάφερα να συγκεντρώσω τα απαραίτητα ίδια κεφάλαια, μπόρεσα να εισπράξω τις υπό δέσμευση επενδύσεις στην εταιρεία μας, αντιμετωπίζοντας έτσι την επερχόμενη οικονομική κρίση. Όμως ο στόχος των 1,25 εκατομμυρίων δολαρίων φάνταζε ακόμα πολύ μακρινός. Στο μεταξύ δεν είχαν μείνει και πολλές πόρτες που θα μπορούσα να χτυπήσω.

---

### **ΟΣΟ ΚΙ ΑΝ ΑΚΟΥΓΕΤΑΙ ΑΠΙΘΑΝΟ, ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΙΣ ΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝ**

---

**Κ**αθώς προχωρούσε το καλοκαίρι, το κλίμα εντεινόταν. Το μεγαλύτερο εμπόδιο που είχα να αντιμετωπίζω ήταν η αμφιβολία για τη δυνατότητα υλοποίησης της ιδέας μου σε μια εποχή που οι επενδυτές είχαν τόσο πολλούς άλλους, πιο ελκυστικούς κλάδους να τοποθετήσουν τα χρήματά τους.

Ένας από τους ομίλους που προσέγγισα ήταν ο Capital Resource Corp., μια εταιρεία επενδύσεων για μικρές επιχειρήσεις, που βασιζόταν στα κεφάλαια είκοσι περίπου εταίρων της στηρίζοντας τις προσπάθειες ελπιδοφόρων νέων επιχειρήσεων. Στο μεταξύ η επιτυχία του πρώτου καταστήματός μου ήταν ολοφάνερη και συνεπώς τα σχέδιά μου πιο φιλόδοξα. Υπολόγιζα ότι η Il Giornale Coffee Company θα ίδρυνε και θα λειτουργούσε 50 περίπου Ιταλικού τύπου εσπρέσο μπαρ, αρχής γενομένης από το Σιάτλ, αλλά στο τέλος θα εξαπλώνονταν και σε άλλες πόλεις.

Εκείνος που τελικά επέδειξε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ο Jack Rodgers, πρότεινε μια σημαντική επένδυση, αλλά ο όμιλος την απέρριψε. Σύμφωνα με το καταστατικό του ομίλου τους, μπορούσαν να επενδύουν μόνο σε νεοϊδρυόμενες εταιρείες του τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Τι σχέση έχει άλλωστε ο καφές με την υψηλή τεχνολογία;

Η συμβατική επιχειρηματική σοφία λέει ότι οι πιο ελκυστικές νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις διαθέτουν μια αποκλειστικά δική τους ιδέα ή τεχνολογία, κάτι που μόνο αυτές και κανένας άλλος δεν μπορεί να προσφέρει. Τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι υπολογιστές της Apple, οι ημιαγωγοί της Intel, και το λειτουργικό σύστημα της Microsoft. Αν κατέχεις δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για το προϊόν σου, τόσο το καλύτερο. Το ρίσκο μειώνεται όταν μπορείς να δημιουργήσεις ένα εμπόδιο εισόδου στην αγορά, αποτρέποντας έτσι καμιά δεκαριά ανταγωνιστές να ξεφυτρώσουν και να σου πάρουν τους πελάτες μέσα από τα χέρια πριν να καταφέρεις να σταθείς στα πόδια σου. Οι πλέον υποσχόμενες ιδέες είναι εκείνες που αφορούν τους κλάδους του μέλλοντος, όπως τη βιοτεχνολογία, το λογισμικό, ή τις τηλεπικοινωνίες.

Η Il Giornale δεν ταίριαζε σε κανένα από αυτά τα μοντέλα, όπως άλλωστε ούτε η Starbucks του σήμερα. Δεν μπορούσαμε να εμποδίσουμε άλλες εταιρείες να προμηθευτούν εκλεκτής ποιότητας καφέ, ούτε να προστατέψουμε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας το σκουρόχρωμο καβούρδισμα, ούτε να πούμε ότι είναι δική μας επινόηση ο όρος *caffè latte* πέρα από το γεγονός ότι εμείς ήμασταν αυτοί που κάναμε το προϊόν αυτό δημοφιλές στις ΗΠΑ. Μπορείς κι εσύ να ανοίξεις αύριο κιόλας ένα εσπρέσο μπαρ σε μια γειτονιά και να μας ανταγωνιστείς, αν δεν το έχεις ήδη κάνει.

Άκουσα προσεκτικά όλα τα επιχειρήματα βάσει των οποίων ο καφές δεν θα αναδειχθεί ποτέ σε αναπτυσσόμενο κλάδο. Ο καφές ήταν το δεύτερο μετά το πετρέλαιο αγαθό με τη μεγαλύτερη εμπορευσιμότητα σε παγκόσμια κλίμακα. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 και μετά η κατανάλωση καφέ παρουσίασε μείωση στις ΗΠΑ, αφού το κοινό έδειξε μεγαλύτερη προτίμηση στα αναψυκτικά. Άλλωστε καφεενεία υπάρχουν από αμνημονεύτων χρόνων.

Τόνισα επανειλημμένα το αυξανόμενο ενδιαφέρον για ειδικές ποιότητες καφέ. Σε πόλεις όπως το Σιάτλ και το Σαν Φρανσίσκο μια διευρυνόμενη κατηγορία ανθρώπων έμαθε να πίνει υψηλής ποιότητας καφέ στο σπίτι και στο εστιατόριο. Όμως έχουν ελάχιστες ή καθόλου ευκαιρίες να γευτούν καλό καφέ στο χώρο της εργασίας τους. Και παρόλο που σε όλο και πιο πολλές πόλεις, μικρά τοπικά καταστήματα άρχισαν να πωλούν ποιοτικό καφέ σε κόκκους, ο εσπρέσο σερβίρεται κυρίως στα εστιατόρια σαν χωνευτικό. Παρόλο που υπήρχαν μερικά καφέ που σέρβιραν εσπρέσο, κανένα δεν πρόσφερε υψηλής ποιότητας και γρήγορης εξυπηρέτησης εσπρέσο σε αστικές περιοχές.

Αυτό που σκοπεύαμε να κάνουμε στην Il Giornale, τους τόνισα, ήταν να επανεφεύρουμε ένα προϊόν. Θα παίρναμε τον παλιό, παραγωγισμένο και κοινότοπο καφέ και θα τον αναμιγνύαμε με ρομαντισμό και κοινωνικότητα. Θα ανακαλύπταμε από την αρχή τη μαγεία και τη γοητεία που συνόδευε τον καφέ ανά τους αιώνες. Θα προσελκύαμε τους πελάτες με μια ατμόσφαιρα εκλέπτυνσης, στυλ και γνώσης.

Η Nike είναι η μόνη άλλη εταιρεία που γνωρίζω ότι έκανε κάτι ανάλογο. Τα αθλητικά παπούτσια ήταν ένα προϊόν φθινό, τυποποιημένο, πρακτικό, και σε γενικές γραμμές όχι τόσο καλής ποιότητας. Η στρατηγική της Nike ήταν αρχικά να σχεδιάσει παγκόσμιας κλάσης αθλητικά παπούτσια και στη συνέχεια να τα περιβάλλει με μια ατμόσφαιρα κορυφαίας αθλητικής απόδοσης και αυθάδικης ευστροφίας. Το πνεύμα αυτό βρήκε τόσο ευρεία απήχηση που ενέπνευσε μυριάδες ανθρώπους που δεν ασχολήθηκαν ποτέ με τον αθλητισμό να αγοράσουν και αυτοί παπούτσια Nike. Στη δεκαετία του 1970 τα καλά αθλητικά παπούτσια κόστιζαν 20 δολάρια το ζευγάρι. Ποιος θα φανταζόταν ότι θα έφτανε κάποια εποχή που ένα ζευγάρι παπούτσια μπάσκετ θα κόστιζε 140 δολάρια;

Επομένως με ποιο κριτήριο μπορείς να αξιολογήσεις μια καλή ευκαιρία για επένδυση; Πώς μπορείς να καταλάβεις πότε μια επιχειρηματική ιδέα είναι καλή; Τι έχασαν αυτοί που απέρριψαν την πρότασή μου να επενδύσουν χρήματα στην Il Giornale;

Η απάντηση δεν είναι εύκολη, αλλά έχει πολύ μεγάλη σχέση με το ένστικτο. Οι καλύτερες ιδέες είναι εκείνες που δημιουργούν μια νέα νοοτροπία ή υποδεικνύουν μια ανάγκη πριν τη διακρίνουν οι άλλοι, ενώ απαιτείται ένας οξυδερκής επενδυτής για να αναγνωρίσει μια ιδέα που όχι μόνο προηγείται του καιρού της, αλλά έχει και μακροπρόθεσμες προοπτικές. Το 1985, παρόλο που ο όμιλος Capital Resource Corp. απέρριψε το αίτημά μου, ο Jack Rodgers και πολλά άλλα άτομα που ανήκαν στον όμιλο αυτό επένδυσαν δικά τους χρήματα στην Il Giornale. Δεν αποθαρρύνθηκαν από τη συμβατική επιχειρηματική σοφία. Πολλές φορές έχω αναρωτηθεί αν



οι επενδύσεις τους σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας είχαν εξίσου καλή απόδοση.

---

## ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΚΟΣΤΟΣ

---

Τον Αύγουστο έκρινα ότι είχε φτάσει η ώρα της κρίσης. Το κατάστημα είχε συμπληρώσει τέσσερις μήνες ζωής και πήγαινε πολύ καλά. Εγώ όμως είχα συγκεντρώσει μόλις τα μισά από τα χρήματα που χρειαζόμουν. Είχα ήδη υπογράψει το συμβόλαιο για τη μίσθωση του δεύτερου καταστήματος και δεν ήξερα πώς θα ανταποκρινόμουν στη νέα αυτή οικονομική υποχρέωση. Έπρεπε πολύ σύντομα να βρω πόρους.

Υπήρχε μια σημαντική πηγή άντλησης κεφαλαίων που δεν είχα ακόμη αξιοποιήσει. Ακόμα δεν είχα μιλήσει καθόλου σε τρεις κορυφαίους επιχειρηματίες του Σιάτλ. Συγκεκριμένα αναφέρομαι στην τριανδρία των Jack Benaroya, Herman Sarkowsky, και Sam Stroum. Οι τοπική κοινωνία τους αντιμετώπιζε ως τους γίγαντες που είχαν υψώσει μερικά από τα ψηλότερα κτίρια, τα πιο επιτυχημένα συγκροτήματα κατοικιών, και τις πιο υγιείς επιχειρήσεις στο Σιάτλ. Παίζοντας ενεργό ρόλο στην εβραϊκή κοινότητα, γενναιόδωροι και φιλόανθρωποι, οι τρεις αυτοί φίλοι συχνά έκαναν επενδύσεις από κοινού.

Ο γιος του Herman, ο Steve, είναι περίπου στην ηλικία μου. Κάποια μέρα έφερε στο κατάστημα της Il Giornale τον πατέρα του και μου τον σύστησε. Ο Herman δέχτηκε να παρουσιάσω τις προτάσεις μου στον ίδιο και τους δύο στενούς του συνεργάτες. Αυτή ήταν η τελευταία μου ευκαιρία. Αν με απέρριπταν και αυτοί οι τρεις μεγάλοι επενδυτές, δεν είχα κάποια άλλη πόρτα να χτυπήσω στο Σιάτλ. Έπρεπε να τα καταφέρω.

Στο μεταξύ είχα κάνει την παρουσίασή μου καμιά εκατοστή φορές, αλλά την επαναλάμβανα κάθε τόσο πριν από κάθε κρίσιμη συνάντηση. Δεν ήθελα να βγω στη σκηνή χωρίς να είμαι τέλεια προετοιμασμένος. Ακόμα και αν επένδυναν ένα μικρό ποσό, η δέσμευσή τους αντιπροσώπευε μια ανεκτίμητη ψήφο εμπιστοσύνης στο πρόσωπό μου, με αποτέλεσμα να βρουν μιμητές στα υψηλότερα κλιμάκια της επιχειρηματικής κοινότητας.

Η συνάντηση θα λάμβανε χώρα στο τελευταίο πάτωμα ενός από τα υψηλότερα κτίρια γραφείων στο Σιάτλ. Χρειάστηκε να κάνω τρεις φορές το οικοδομικό τετράγωνο για να ηρεμήσω. Η παρουσίασή μου εξελίχθηκε ομαλά και έδειξαν διατεθειμένοι να επενδύσουν ένα σημαντικό χρηματικό ποσό. Όμως οι τρεις αυτοί

## Ένα μπεστ-σέλερ από τους *New York Times* και το *Business Week*

“Για επιχειρηματίες, διευθυντικά στελέχη, και όλους τους λάτρεις του καφέ Starbucks, το *Κάνε έναν καφέ με την καρδιά σου* αποτελεί ένα αναλυτικότατο χρονικό της πορείας μιας εταιρείας που, διαθέτοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απέκτησε παγκόσμια φήμη μέσω των λιανικών της πωλήσεων, χαράζοντας το δρόμο της με την καρδιά της”.  
— *Business Times*

“Είναι δύσκολο να φανταστείς χαρμάνι απολαυστικότερο από αυτά τα απομνημονεύματα”.  
— *Publishers Weekly*

“Περιγράφοντάς μας με φοβερή λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο η Starbucks κέρδισε την αγάπη του κοινού της, ο Schultz αποκαλύπτει ένα καθαρά αμερικανικό γνώμη: Αν καταφέρεις να αιχμαλωτίσεις τη φαντασία του κοινού σου, έχεις νικήσει”.  
— *USA TODAY*



Η επιτυχία της Starbucks Coffee Company αποτελεί μία από τις πιο εκπληκτικές ιστορίες επιτυχίας στο χώρο των επιχειρήσεων εδώ και δεκαετίες. Αυτό που ξεκίνησε ως ένα και μοναδικό κατάστημα στην προκυμαία του Σιάτλ, εξελίχθηκε σε μια εταιρεία με περισσότερα από 1.600 καταστήματα σε όλο τον κόσμο, ενώ κάθε εργάσιμη μέρα της εβδομάδας ανοίγει άλλο ένα. Εξίσου αξιοσημείωτο με την απίστευτη ανάπτυξή της είναι το γεγονός ότι η Starbucks κατόρθωσε να διατηρήσει την πασίγνωστη αφοσίωσή της στην άριστη ποιότητα προϊόντος και στην ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Στο βιβλίο αυτό ο γενικός διευθυντής της εταιρείας, ο Howard Schultz εξηγεί τις αρχές που διαμόρφωσαν το φαινόμενο Starbucks, αποκαλύπτοντας τις πολύτιμες γνώσεις που αποκόμισε από την προσπάθειά του να αναδείξει τον άριστης ποιότητας καφέ σε κομμάτι της αμερικανικής ζωής. Οι επιχειρηματίες, οι μάντζερ, και τα άτομα που φιλοδοξούν να ιδρύσουν δική τους επιχείρηση θα ανακαλύψουν πώς μπορούν να μετατρέψουν το πάθος τους σε κέρδος μέσα από αυτό το αναλυτικότατο χρονικό της εταιρείας που “άλλαξε τα πάντα... από τη γέννησή μας, μέχρι τη γλώσσα μας αλλά και το πρόσωπο της Μέιν Στριτ”. (*Fortune*)



ISBN 960-209-677-2



9 789602 096772

Επισκεφθείτε μας στο Internet:  
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωνίου 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ: 210-6257538

Όλα τα έσοδα του Howard Schultz από την πώληση αυτού του βιβλίου θα διατεθούν στο ίδρυμα STARBUCKS FOUNDATION, με σκοπό την υποστήριξη προγραμμάτων για την καταπολέμηση του αναλφαριθμοσύ.