

rodzaju profilu sensorycznym. Portfolio produktów obejmowało wysokiej klasy kawy eksportowe, takie jak kenijska kawa AA, a także mieszanki i kawy smakowe o nazwach typu Swiss Mocha Almond, które dziś raczej nie zostałyby zaliczone do segmentu specjalty. Sprzedawano je w wykwintnych delikatesach, popularnych wśród yuppies – młodych profesjonalistów z dużych miast, na których siłę nabywczej opierała się gastronomiczna rewolucja lat osiemdziesiątych.

Kawa specjalty zaczęła robić karierę, gdy większy nacisk położono na usługę serwowania napojów niż na sprzedaż ziaren. Seattle wiodło w tym prym. W 1980 roku pojawiły się tam pierwsze wózki serwujące kawę z ekspresów ciśnieniowych. Dziesięć lat później już ponad dwieście wózków ustawiało się w pobliżu przystanków kolei jednoszynowej, przystani dla promów i dużych sklepów. Okazało się, że pracownicy wolą zapłacić za kawę specjalty na wynos, niż wypić darmową kawę dostępną w biurach. Dzisiaj pozostały już tylko jeden czy dwa wózki, reszta została zmieciona przez kawiarnianą rewolucję, która z Seattle rozprzestrzeniła się na cały świat.

## Początki Starbucksa

Starbucks został założony w 1971 roku przez trzech przyjaciół z college'u. Początkowo sprzedawał ziarno dostarczane przez Alfreda Peeta, by ostatecznie przyjąć jego styl ciemnego palenia kawy. Howard Schultz, sprzedawca pracujący dla brooklyńskiej firmy, która była jednym z dostawców sprzętu dla Starbucksa, odwiedził założycieli w 1982 roku i przekonał ich, by zatrudnili go jako dyrektora marketingu i sprzedaży. W 1983 roku bawił w Mediolanie, gdzie znalazł

inspirację i wizję, które nadały kierunek zarówno [jego] życiu, jak i pokierowały losem Starbucksa (...). Gdybyśmy mogli odtworzyć w Ameryce kulturę autentycznych włoskich barów kawowych (...), Starbucks mógłby stać się nie tylko wspaniałym sklepem detalicznym, lecz także miejscem, gdzie sprzedaje się cenne *doświadczenia*<sup>1</sup>.

Nie zdołał jednak przekonać właścicieli Starbucksa do swojego pomysłu. Odszedł więc, by w 1986 roku otworzyć własną kawiarnię Il Giornale. Wybrał tę nazwę, by nawiązać do częstotliwości, z jaką Włosi wpadali do lokalnych barów. Sądził bowiem, że słowo to oznacza „codziennie”. W rzeczywistości *il giornale* to po włosku „gazeta”.

Nie był to zresztą jedyny element wizji Schultza, który trafił w przekładzie. Klienci nie chcieli sączyć kawy, stojąc przy barze; woleli siedzieć przy stoliku i gawędzić. Bardziej niż porcelanowe filiżanki odpowiadały im papierowe kubki, w których mogli wynieść napój z lokalu i wrócić do pracy. Opera grana w tle i bariści w muszkach nie pasowali do atmosfery północno-zachodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych.

Schultz zaczął odnosić sukcesy, gdy przerobił swą ofertę, dopasowując „włoski styl” do oczekiwań amerykańskiego klienta. W 1987 roku wprowadził nowy format kawiarni w Starbucksie, którego kupił po tym, jak ostatni z pierwotnych założycieli wyjechał do San Francisco, by przejąć interes Peeta.

## Nowy format kawiarni

Na nowy format kawiarni złożyły się dwa elementy: kawa i otoczenie. Trzeba kupić pierwsze, by móc cieszyć się drugim.