

LAKKAMATULT, LÕPUTULT MASENDAV

ON ÜKS LUGU, MIDA LARRY Stupski tavatses rääkida minu juurde tööle tulemisest 1980. aasta veebruaris; ja kui Larry ütles, et see on tõsi, ei hakka ma vastu vaidlema. Näiliselt palkasin ma Larry San Francisco harukontorit juhtima, kuid ma ei mõelnud seda kunagi enama kui ajutise ülesandena. Mida ma päriselt otsisin, oli sitke ja nutikas operatiivjuht: keegi, kes tundis maakleriäri, kel olid juhtimisoskused, mis mul puudusid, ja kes võiks esindada ettevõtet teiste ettevõtetega äriajamises. 1980. aastaks oli meil 22 harukontorit 14 osariigis, 90 000 klienti, 130 000 kontot ja 60 miljonit dollarit klientide vara – kõik Schwabi ettevõtluskultuuri kõrvalsaadused, selle kultuuri, mis oli suur loovuselt ja kujutlusvõimelt ning mitte nii suur struktuuri, detailide ja planeerimise koha pealt. Kuid meie väike mässuline ettevõtte kasvas kiiresti; meil oli aeg hakata eale kohaselt käituma. Seetõttu palkasin Larry Stupski. Harukontori juhina oli ta päris paganama kohutav; aga ta oli täpselt selline tulevane operatiivjuht, keda otsisin.

Larry oli ülemäära analüütiline ja kõike muud kui rutakas. Ta mäletas, et enne minu pakkumisega nõustumist esitas ta mulle kolm tabavat küsimust: „Kas teil on operatiivseid probleeme?“ Ta nõudis, et ma vastaksin ei. Olen kindel, et ma ei valetanud; ilmselt olin optimistlik. Kahjuks kontrollis meid järgmise 60 päeva jooksul Philadelphia börs. „Kas olete kasumlik?“ Nähtavasti oli minu vastus sellele küsimusele jaatav. Varsti

pärast seda kaotasime aga ühe kuuga, 1980. aasta aprilliga, 300 000 dollarit – kümme protsenti oma põhikapitalist. Võisin öelda vaid seda, et teadsin kasumlikkust saabuvat; ma lihtsalt ei osanud täpselt öelda, millal see kohale jõuab. Ja viimaks: „Kas teil on plaan minna börsile?“ Kui ma tõesti ütlesin sellele ei, ja tema sõnul ma ütlesin, olen kindel, et tol hetkel seda nii ka mõtlesin. Aga plaanid muutuvad, kui kasvate nii kiiresti kui meie. Kas need vastused olid põhjus, miks Larry otsustas Schwabis tööle hakata? Ma ei tea. Ma tean, et ma ei tunne end seetõttu halvasti. Ta tegi õige valiku ja jäi Schwabi kuni pensionile jäämiseni 1997. aastal.

KUIDAS MA LARRY STUPSKI LEIDSIN, on omaette lugu, sest see rõhutab, kui palju mul on sellel teel võtmekohtades õnne olnud. Noil päevil kuulusin Young Presidents' Organizationisse (YPO), suurepärasesse ettevõtjate ühendusse, kes kohtusid suhtlemiseks ja üksteiselt õppimiseks. Olin sel ajal käinud õhtusöögil, kus olin rääkinud operatiivjuhi rollist, mida lootsin oma ettevõttes täita. Keegi seal soovitas kohalikku otsingufirmat. Järgmisel päeval kontoris tagasi olles ei mäletanud ma firma nime, kõigest seda, et see kõlas nagu kaks perekonnanime kokku klammerdatult. Selle põhjal otsis mu sekretär telefoniraamatu läbi ja helistas Korn/Ferryle – see polnud õige firma, nagu hiljem teada sain, aga vahet pole – kes saatis meile paar värbajat, kellest üks oli Tom Seip. Rääkisin Tomile (kes tuli hiljem minu juurde tööle), keda otsin: harukontori juhatajat, kellel oleks oskusi ühel päeval tervet organisatsiooni juhtida; tugevat administraatorit, kellel oli maakleriäris kogemusi, kuid keda ei piiraks traditsiooniline asjaajamise meetod; taiplikku ja totrusteta juhti, kes oleks võimeline juhtima kokkusobimatute tahtejõuliste juhtivtöötajate rühma, kes kõik (mina kaasa arvatud) olid ühel või teisel viisil korporatiivsed heidikud. Ja kuna ma ei saanud endale lubada ümberasumiskulutuste tasumist, tahtsin kedagi kohalikku.

Tom Seip ei olnud optimistlik. Kuigi San Franciscos asus sel ajal endiselt Dean Witteri ja paljude suurte pankade peakontor – eelkõige Bank of America – oli see Wall Streetist kaugel. Lisaks teadis ta, et on peaaegu võimatu leida tippkandidaati, kes oleks nõus ennast siduma vähetuntud

ettevõttega, mis tegutseb majandusharu vähetuntud kõrvalharus ja keda on ärateenimatult määrinud labane maine. Mind ei üllatanud kordagi, et Wall Street kasutas kõiki võimalusi meie teenuste häbistamiseks ja meie püsimajäämise kahtluse alla seadmiseks. Me olime ühine vaenlane kõigile suurtele ettevõtetele, kes olid kunagi vana kaitsva süsteemi all edenenud. Aja jooksul, kui muutusime kindlamaks ja auväärsemaks ettevõtteks, suutsime värvata kindlmaid ja auväärsemaid perspektiivseid töötajaid. Kuid aastaid vajasime kõige rohkem inimesi, kes ei kaaluks kunagi töötamist sellises ettevõttes nagu meie oma. Ainus erand, mis meenub, oli 1970-ndate lõpus, mil palkasin Dean Witterist mõned hästi koolitatud tagasisametnikud. Dean Witteri kontor oli meie vastas üle tänava ja varsti pärast seda helistas mulle nende personalijuht Ben Eaton, kes juhtus olema keegi, keda teadsin; ta oli Heleni kasuema vend. Ta ütles mulle, et olin tegevjuhti tõsiselt ärritanud ja pakkus mulle järgmist nõu: „Ära rohkem võta.“ Olles kena inimene ja soovides end ümbritsevaid gigante mitte rohkem närvi ajada kui vaja, võtsin ta nõuannet kuulda.

Möödus umbes nädal, kui, nagu Tom rääkis, tõusis ta ühel hommikul kell kolm voodis järsku istukile ja ütles valjusti: „Ma tean, kes on see õige inimene, aga ma ei mäleta tema nime.“ Tom elas kaugel Oaklandi mägede taga Walnut Creekis, 40 kilomeetrit San Franciscost idas. Tund aega hiljem istus ta rätsepaistes muidu pimedas Transamerica hoones oma kontori põrandal ja sobras läbi elulookirjeldusi. (Tomil ei püsinud nimed eriti hästi meeles, kuid elulookirjeldust ei unustanud ta kunagi.) See, mille ta välja tõmbas, kuulus geniaalsele tüübile Larry Stupskile, kes oli stipendiumidega läbinud nii Princetoni bakalaureuseastme kui ka Yale'i õigusteaduskonna. Wall Streeti pagulasena (Larry oli vihanud pikka pendelrännet raudteega Fairfieldi maakonnast New Havenisse) töötas Larry õnnetult Western Bradford Trust Company, Crocker National Banki ja Bradford Computer Systemsi ühisele ettevõtmisele, mis asus San Franciscos.

Larry väitis, et saatis läänerrannikule kolides välja 200 elulookirjeldust ja ainus vastus, mille ta aasta hiljem sai, oli Tom Seipilt. Ainus viis, kuidas seda seletada oskan, on nentida, et Larry ei olnud eriti hea suhtleja ja ilmselt samal põhjusel polnud ta ka hea harukontori juhataja – ta oli

kannatamatu inimestega, kes polnud nii targad kui tema, ta ei naeratanud eriti tihti ja ta kippus kõiki ümbritsevaid inimesi närviliseks muutma. Aga see sobis; tema puudujääke eesliini mehe ametis korvasid enam kui kuhjaga tema silmapaistvad oskused operatiivjuhina. Mõne kuu jooksul pärast meile tööle tulekut oli Larry ülendanud mitu alluvat San Francisco harukontoris enda asetäitjateks ja veetis oma pärastlõunad juhtkonna ruumides. 1981. aasta septembriks sai temast minu juhataja ja operatiivjuht. Tema leidmine oli olnud juhus ja ebatõenäoliste sündmuste jada. Larry ütles sageli, et mul on vedanud, ja sel juhul oli tal kindlasti õigus.

KUI MA PÄRISELT ÜTLESINGI LARRYLE 1980. aasta alguses, et meil pole plaanis börsile minna, siis pidi see olema seetõttu, et olin tol ajal eriliselt lootusrikas mõne muu rahastamisallika asjus – tõenäoliselt allika asjus, mis kunagi ei realiseerunud. Kapitaliotsingud olid lakkamatud ja lõputult masendavad. Meil oli väga väike põhikapital ja me olime vastamisi majandusharu hiiglaste armeega, kellest igaüks oleks võinud meid hetkega purustada, kui neil oleks olnud huvi otse meie areenil võistelda. Lisaks kasvasime kiiresti ja kasv sööb raha: raha reklaamidele ja turundusele saamaks uusi kontosid; raha nende uute kontode toetamiseks, kui need avatakse; ja raha, et täita majandusharu rangeid kapitali suhtarvu nõudeid – mis on arusaadavalt vajalikud ja kaitsevad investoreid, kuid mis tähendasid meile hirmuäratavat koormat. Loodate lõpuks koguda piisavalt kauplemistasusid rahajanu rahuldamiseks, kuid uued kontod pole kunagi otsekohe kasumlikud. Mis tähendab, et kui soovite kasvamist jätkata, peate kapitali suurendamist jätkama, enam-vähem lakkamatult. Arvan, et tänapäeval on riskikapitalifondide ja teiste börsiväliste allikate kasvamisega noortel ettevõtetel palju lihtsam vajaminevaid vahendeid koguda. Tol ajal olid rahakotirauad peaaegu täielikult Wall Streeti käes ja kuna meie eesmärk oli Wall Streeti monopoli hävitamine, ei jooksnud need tüübid just võidu meid aitama.

Proovisin kõike, mis pähe tuli. Panin oma maja mitu korda panti. Andsin oma töötajatele ettevõtte aktsiaid osana nende töötasust ja julgustasin neid ka võimalust mööda veelgi rohkem aktsiaid ostma, küsides

vaid 20 senti aktsia eest. Pakkusin aktsiaid ka meie klientidele, eeldusel et igaüks, kes kasutab meie teenuseid ja usub firmasse, soovib ka meisse investeerida. Ja muidugi olin valmis pakkuma lähedalasuva harukontori avamist, kui seda oli vaja kelleltki investeeringu saamiseks.

Kuid sellest ei piisanud kunagi. Minu esimene finantsjuht Rich Arnold on oma tööd algusaegadel kirjeldanud kui lõputut tsüklit „tee ring võlgu, tee ring kapitali kaasamist, tee ring võlgu, tee ring kapitali kaasamist“. Ükski neist rahastamistest polnud rutiinne. Riskikapitalid põlgasid meid, osaliselt seetõttu, et paljusid neist nõustasid suured maaklerifirmad, kes üritasid meid alati lõmastada. Pangad olid kahtlustavad – kui kaua olete tegutsenud? Kui palju konkurente teil on? Mida soodusmaakler täpselt tähendab? Ja alati, otse ees, varitses järjekordne kriis. Näiteks tookord, kui kirjutasime eakale kliendile tšeki 90 000 dollarile, mis pidi olema 9000 dollarit. Ta võttis raha välja, me avastasime vea alles palju hiljem ja raha tagasisaamine võttis terve igaviku. See üks juhtum iseenesest oli juba pea-aegu piisav, et meid kuristikku kukutada.

1980. aasta algul otsustasime lõpuks avalikku emissiooni proovida. See on paljudele ettevõtjatele raske samm. See avab ukse järelevalve ja vastutuse tasemele, mida ei saa kunagi sulgeda. Kuid see väljavaade ei häirinud mind kunagi. Ma ei näinud ühtki põhjust, miks me ei võiks olla klaasmaja. Tegelikult nägin finantsilist läbipaistvust plussina. Kui me tõesti ei olnud nagu teised maaklerid (ja ainult paar – Donaldson, Lufkin & Jenrette 1969. aastal ja Merrill 1971. aastal – olid börsile tulnud); kui mõtlesime huvide konfliktide kõrvaldamist tõesti tõsiselt; kui meie ainus eesmärk oli tõesti teenida sõltumatute investorite vajadusi, siis miks oleksime pidanud kartma oma arveraamatute avamist? Meil ei tohiks olla midagi varjata.

Pealegi olid mul mõned mõtted, kuidas võimendada IPO-t turundamisvahendina. Arvasin, et saaksime oma klientidele pakkuda aktsiaid otse ilma vahendustasuta. Arvasin, et nad on turul minu tugevaimad eestkõnelejad – minu nii-öelda parim müügipersonal. Uurisin võimalust avaldada kogu prospekt Wall Street Journalis, et kogu maailm seda näeks. Ja lõpuks, tähelepanu köitmiseks, kohustasin Charles Schwab Corpora-

tionit kogu enampakkumist ise korraldama. See tähendab, et kõrvaldasin investeerimispankade tavapärase rolli IPO-s: aktsiate kogu emissiooni ette ära ostmise ja hiljem investeerivale avalikkusele tükkaaval müümise.

Keegi polnud kunagi sellist suurt IPO-t teinud, kindlasti mitte sellist, kus osaleks laia kõlapinnaga finantsteenuste ettevõtte. See tähendas suurte investeerimispankade tohutust tasudegeneraatorist mööda minekut. Idee kogu prospekt Wall Street Journalis avaldada oli täiesti ennekuulmatu. Olime korraldanud õigusosalased uuringud ja kuigi kõik meie nõustajad olid närvilised, olid nad nõus, et seda võib ilmselt teha. Peagi saime siiski teada, et me ei saa investeerimispanku protsessist täiesti välja jätta. Kui kavatsete toimida omaenda emissiooni korraldajana, vajate ikkagi kolmandat osalist – riikliku väärtpaberimüüjate assotsiatsiooni liikmesfirmat – et pakkumisele hind määrata. Valisime selleks tööks kaks väikest kohalikku ettevõtet, sest mul polnud huvi Wall Streeti püriasukaid oma IPO-sse kaasata. Olen kindel, et tunded olid vastastikused. Nüüdseks ei saanud suured maaklerid enam meie ignoreerimist endale lubada. Kõik soodusmaaklerid – millest Schwab oli ülekaalukalt suurim – kontrollisid hinnanguliselt 8% jaemüügiturust. Kuid see pani suuri poisse meid veel otsustavamalt ründama kui kunagi varem. See seletab, miks liitusin oma majandusharu ametiliiduga – Securities Industry Associationiga – alles 1980-ndate keskel. Mul pole midagi SIA vastu. Lihtsalt arvasin, et SIA ei esinda meie huve seni, kuni saavutame piisava kaalukuse, et meie kohalolek oleks majandusharus märgatav.

Seega vajasime oma ettevõtte väärtuse kohta paari arvamust väljastpoolt. Muidugi oli mul endal üsna kindel arvamus. Arvasin, et suudame müüa 1,2 miljonit aktsiat hinnaga neli dollarit aktsia ja koguda 4,8 miljonit dollarit. Kõik muide laienemise rahastamiseks. Mul ei olnud kavas isiklikku omakapitali rahana sisse kasseerida. Kuid mind tabas üllatus. Lihtsamalt öeldes on üks asi võtta filosoofiline seisukoht täieliku avalikustamise poolt, aga hoopis teine asi selle seisukoha mõju vahetu kogemine. Äрге unustage, see kõik toimus 1980. aasta kevadel. Nägime ikka veel vaeva oma uue BETA arvutisüsteemi integreerimisega. Meie orderite

täitmise vigade määr oli hiljuti jõudnud 10,5 protsendini vahendustasudelt teenitud tulust ehk veidi üle miljoni dollari – see tõik jõudis muidugi prospekti. Mida nüüd tagantjärele targana aksepteerin, on see, et me polnud lihtsalt luubi alla sattumiseks valmis. Sellegipoolest ei olnud ma veel nõus loobuma lootusest saada enda arvates õiglane hind ettevõtte eest, mille tulevikku ma kirglikult uskusin.

Nüüd tuli niinimetatud hinnakoosolek. Ettevalmistustöö on 99% tehtud, tehing hakkab kohe teostuma. Istun hulga juristide ja investeerimispankurite vastas teisel pool lauda. Lõpuks libistab üks neist paberitüki minu poole. See arv. Vaatasin seda. Ma ei öelnud midagi, lihtsalt vaatasin. Kaks dollarit ja seitsekümmend viis senti. Siis tõusin püsti ja kõndisin toast välja.

Nii lõppes minu esimene katse viia Charles Schwab Corporation börsile. Jällegi olen valmis tunnistama, et võib-olla oli tõesti liiga vara kutsuda rahvast meisse investeerima. Tegelesime endiselt operatiivsete probleemidega. Kuid mõnes mõttes meil vedas, et läbivalgustamine toimus just siis. Kuus kuud varem oleks olnud see palju hullem, mida iganes nad näha võisid. Tõenäoliselt oleksid nad sundinud mind viivitamata rohkem oma kapitali lisama või ehk isegi ettevõtte sulgema.

EBAÕNNESTUNUD IPO OLI TUGEVI LÖÖK ja mitte ainult sellepärast, et me ei saanud vajalikku raha. Prospektis avaldatud andmed valmistasid mulle isiklikult piinlikkust ja kinnitasid mõne inimese kõige halvemaid kahtlusi soodusmaakleritest üldiselt. Press oli meil kallal. „See, mida peeti minitööstuse võidukaks läbimurdeks, lõppes häbiga...“ kirjutas BusinessWeek oma 18. augusti 1980. aasta väljaandes. „Paljud vaatlejad arvavad, et suur tehingukäive on andnud majandusharule tõsise hoobi, lükates pikaks ajaks edasi – ja võib-olla tühistades – kõik lootused saada finantsturu peavoolu usaldusväärseks osaks.“

Meie õnneks – rääkimata kogu maailmas tegutsevatest väikeinvestoritest – ei tabanud BusinessWeeki nukker hinnang meie väljavaadetele märki. Ma ei olnud rõõmus, kui see artikkel ilmus, kuid isegi siis olin meeleheitest kaugel. Mul polnud kahtlust, et meie majandusharu jääb püsi-

ma, et soodusmaaklerid on tulevikutrend. Mulle oli see juba mõnda aega üsna selge olnud. Vahendustasusid järsult langetades ja traditsioonilisele maaklerimudelile omasele huvide konfliktile tähelepanu juhtides olid soodusmaaklerid väikeinvestoreile paljastanud täiesti uue maailma; korra seda näinuna ei olnud enam tagasiteed. Mis puudutab minu enda kohta majandusharus, siis teadsin, et see on turvaline. Olin juba valmis seadnud alternatiivse rahastamisallika. Minu päästja oli Tony Frank, lähedane sõber ja kaasettevõtja, kellega olin kohtunud YPO-s. Tonyst sai hiljem president Bushi esimesel valitsusajal postiteenistuse juht, kuid tol ajal oli ta San Franciscos pankur. Ta oli hiljuti müünud oma säästu- ja laenuäri, Citizens Savings and Loani, Pittsburghi National Steelile ja saanud koha National Steeli nõukogus*. Teadsin, et National Steel otsib investeerimisvõimalusi. Kui nägin, kui halvasti meid IPO-l hinnati, helistasin Tonyle. „Vajan hädasti kapitali,“ ütlesin, kui kohtusime. „Me kasvame hullupööra.“

„Räägi mulle sellest lähemalt,“ ütles ta.

„Oleksin valmis müüma 20% ettevõttest nelja miljoni dollariga,“ ütlesin.

Tony ei pilgutanud silmagi. Mäletan, et ta ütles kohe: „Teeme nii,“ kui gi olen kindel, et tegelikult oli asi keerulisem. Kõigest see tundus nii lihtsa ja sirgjoonelise tehinguna, eriti pärast kogu vaeva IPO-ga. Tony hakkas sellega kohe tegelema ja suutis veenda National Steeli tegema tehingut täpselt sellisena, nagu olin pakkunud.

Nii leidis Charles Schwab Corporation vajaliku kapitali, et veel päevake vastu pidada; ja National Steel, nagu varsti selgus, tegi erakordselt kõrge tootlusega lühiajalise investeeringu.

* Citizens Savings and Loan Association oli USA suuruselt seitsmes säästu-laenuühing. 1981. aasta säästu-laenuühingute likviidsuskriisi ajal läks see ettevõtte National Steel omandusse, sest see 1929. asutatud terasetootja oli ainus, kes nõustus ellujäämiseks vajalikku 75 miljoni dollarist krediidiliini avama. National Steel oli 1980-ndatel rikas kui kröösus ja ostis peale säästu-laenuühingute muudki, näiteks arvutifirma Genix. 2000-ndateks oli ettevõtte rahalistes raskustes, läks 2003. põhja ja selle viimane terasesulatusahi müüdi konkurendile U. S. Steelile. (Toimetaja märkus)