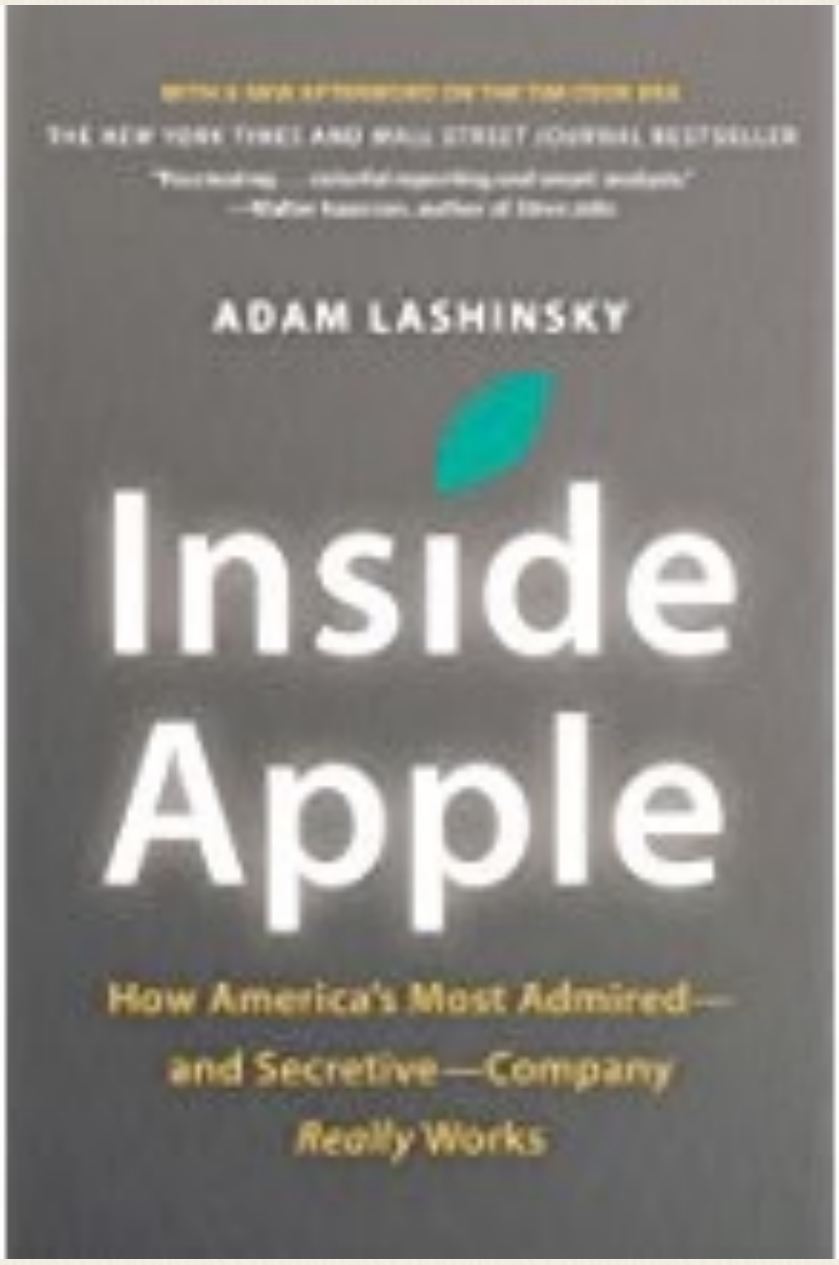
HLAVNÍ MYŠLENKY

Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

# Do nitra společnosti Apple: Jak skutečně funguje nejobdivovanější firma světa

ADAM LASHINSKY



**E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:**

**www.hlavni-myslenky.com**

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works“, kterou napsal Adam Lashinsky, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

V češtině vyšla kniha v roce 2014 pod názvem: „Do nitra společnosti Apple: Jak skutečně funguje nejobdivovanější firma světa“ v nakladatelství Computer Press (www.computerpress.cz).

# OBSAH:


STEVE JOBS A 7 PARADOXŮ ÚSPĚCHU SPOLEČNOSTI APPLE 3

7 PARADOXŮ ÚSPĚCHU APPLE 6

ZÁVĚR 12

KAPITOLA 1

# Steve Jobs a 7 paradoxů úspěchu společnosti Apple

Steve Jobs byl velmi netypickým generálním ředitelem. Jednal povýšeně a svéhlavě a ignoroval pocity lidí. Zjevně byl negativní osobností. Byl však idolem pro své podřízené a nespornou autoritou pro své partnery. Jobs budoval své podnikání jinak, než radí tlusté učebnice managementu. Tam, kde lídři světových korporací vyvolávali kouzlo loajality, tam se Jobs „projížděl tankem“ a vítězil. Podle jeho pravidel funguje Apple i dnes, pět let po jeho smrti.

Steve Jobs kdysi zavedl systém bezpodmínečné poslušnosti. Po zaměstnancích Apple se chtělo jenom vyplňování příkazů a jejich osobní názor nikoho nezajímal. Pro dosažení cíle nelitoval Jobs ani síly, ani čas, ani prostředky. Stejný fanatismus očekával i od kolegů. Mnozí bývalí zaměstnanci Apple se přiznali, že práce v této společnosti nebyla žádný med. Proto je udivující, že pracovat pro Jobse toužily stovky talentovaných inženýrů, designérů, finančníků a počítačových géniů. Tito lidé se rádi přizpůsobovali kultuře Apple, byli připraveni opustit osobní ambice a nekompromisně naplňovali vůli společnosti. A právě to od svých zaměstnanců Jobs vyžadoval. V krátkém provedení knihy Adama Lashinského vysvětlíme paradoxy korporátního života v Apple.

# Informace o autorovi.

**Adam Lashinsky** je redaktorem amerického časopisu Fortune, jenž se zabývá podnikáním. Jeho rubrika přináší informace o důležitých událostech v Křemíkovém údolí a na Wallstreet. Kromě své základní činnosti vede Lashinski rubriku v časopise San José Mercury News a vystupuje jako komentátor v různých televizních programech.

Steve Jobs měl svou oblíbenou příhodu, kterou vyprávěl všem novým manažerům. Vyprávěl lidem o svém dialogu s uklízečem a nikdo nevěděl, jestli se tato příhoda skutečně udála nebo si ji Jobs vymyslel. Příběh zněl následovně. Steve si častokrát všiml, že odpadkový koš v jeho kanceláři je přeplněný, a nechápal, proč jeho odpadky neodnášejí. Jednou seděl ve své kanceláři do pozdních hodin a setkal se tváří v tvář s uklízečem. Jobs se na něho rozeřval: „Proč nevynášíte můj koš?!“ Uklízeč zablekotal: „Vyměnili zámky, pane Jobsi, a já nemám nový klíč.“ Dále udělal Jobs ve svém vyprávění efektní pauzu a pak řekl své ponaučení: „Pokud jsi obyčejným uklízečem, tvé omluvy jsou přípustné a pochopitelné. Ale pokud by ses stal vice-prezidentem, pak bys překročil hranici, za níž přestávají výmluvy fungovat. Nezbývá než konstatovat, že se jednoduše neztotožňuješ s posláním, které ti bylo uloženo.“

Zastrašující historka fungovala. Když by se někdo na poradě přiznal, že se mu nedaří naplňovat projekt, byla by to taková hanba, že zaměstnanci raději nocovali v práci a celé týdny neviděli svou rodinu, jenom proto, aby svůj projekt dokončili. A to je jeden z mnoha paradoxů vnitřního života v Apple. Vládly tam tvrdé a ignorující vztahy k zaměstnancům na všech úrovních. A zavedl je Jobs. Ve stejném čase, kdy jsou jiné světové korporace hrdé na to, že mají svou zvláštní, téměř

rodinnou a příjemnou atmosféru v týmech. V Google nebo Yahoo se každý cítí důležitým, jedinečným a kreativně svobodným. V Apple nejste nic jiného než šroubkem v ohromném stroji, který nesmí odporovat.

Pojďme podrobněji prozkoumat paradoxy úspěchu technologického „království“ Steva Jobse.

KAPITOLA 2

# 7 paradoxů úspěchu Apple

## Paradox 1. Maniakální tajemnost

Přibližně jednou za šest měsíců, kdy se v Apple začíná rozpracovávat další novinka, objevují se v kancelářích montéři. Prozkoumávají stěny, vyměňují zámky za nové a průhledné přepážky vyměňují za matné. Zaměstnanci, kteří ráno přijdou do práce, zjišťují, že jejich elektronické přístupové karty je už nepouštějí na některá místa, kudy mohli ještě včera volně projít. Znamená to jenom jedno: do nového projektu tě nepřibrali. Je to pořádná rána pro vlastní ješitnost a signál o tom, že se objevila tajemství, která bys neměl znát.

Pracovní skupiny mohou pracovat na stejné úloze nebo na stejném projektu a nemají ani potuchu o tom, že si konkurují. Jednoduše nemají právo hovořit spolu o pracovních věcech. Do místností, do nichž mohou vstupovat designéři, nemají povolený vstup manažeři a inženýři. Nemyslitelné jsou v Apple také společné kuřárny nebo přátelské rozhovory v jídelně u oběda. Věci, které jsou v jiných podnicích běžné. V Apple se stávají „cizinci“ i kolegové. Taková je atmosféra zvláštní tajemnosti, s níž se setkávají zaměstnanci od prvního pracovního dne.

*Například, pohovory s novým zaměstnancem probíhají v několika etapách. Po náročném výběru vyjde najevo, že člověka přijali na pozici, která ještě neexistuje. Jeho pracovní povinnosti mu vysvětlí až po zařazení do stavu někdy za tři měsíce. Důvěru si člověk musí teprve zasloužit. Kolegové mu nic neřeknou – není to dovoleno. Každý absolvuje instruktáž o důvěrných informacích, jejímž hlavním pravidlem je: „boj se a mlč“. Za jakékoliv zveřejnění pracovní*

*informace přichází bezodkladné propuštění. „Nováčka“ přivádějí na jeho pracovní místo, posadí ho za nový „Mac“ a tu se ukáže, že počítač ještě není připojen k serveru. Předpokládá se, že „Applovcům“ stačí technické znalosti a důvtip k tomu, aby řešili zadaný problém samostatně.*

Jeden bývalý zaměstnanec Apple vyprávěl, že v průběhu jednoho projektu jeho tým doslova zavřeli v poschodí, kde instalovali doplňkové dveře a zámky. Každý pracovník podepsal samostatnou smlouvu o mlčenlivosti, která zakazovala i probírat pracovní věci s rodinnými příslušníky.

Ve společnosti je doveden do krajnosti princip „víš jenom to, co je ti dovoleno vědět“. Vedení společnosti je toho názoru, že když člověk nestrká nos do cizí práce, tak se může lépe soustředit na tu svoji. Kromě toho, je zaměstnancům znemožněno účastnit se „zákulisních intrik“, protože nemají dostatečné informace.

## Paradox 2. Žádná pospolitost. Kolektiv je rozdroben na malé skupinky

Existuje hypotéza, podle níž je člověk schopen udržovat blízké vztahy jenom se 150 lidmi. Na základě tohoto principu zavedl Steve Jobs pravidlo, podle kterého na projektech ve společnosti pracují jen malé skupiny tvořené stovkou zaměstnanců (menší být mohou, větší nikoliv). Po dobu projektu mohou komunikovat jenom kolegové uvnitř skupiny. Programový kód vyhledavače Safari tak zpracovávali jenom dva lidé. Jobs byl toho názoru, že pokud mohou vyřešit úlohu dva specialisté, je zbytečné do toho zatahovat třicet. Zároveň to zachovává ducha startupu – několik stejně smýšlejících lidí realizuje svůj výtvor.

Kult malých skupin upevnil Jobs výjezdním zasedáním „Sta nejlepších“. Na tuto akci, která se koná jednou do roka, by se rádi dostali všichni zaměstnanci, ale vyvolené vybírá přímo generální ředitel. Na seznam se dostávali obyčejní inženýři a vyškrtnuti mohli být vysocí manažeři. Rozhodoval o tom Jobs. Na tomto základě

sice docházelo ke křivdám, ale hlavě Apple to bylo úplně jedno. Vymyslel tak způsob, jak přimět lidi, aby se snažili na hranici svých možností a doslova žili pro svoji práci.

## Paradox 3. Nestíháš to za týden? Udělej to za dva dny!

Zaměstnanci jsou vytíženi svou prací až na hranici možného a jsou celých 24 hodin ve spojení. Zpozdí-li se někdo na poradu nebo nedodrží-li projektový termín, tak riskuje veřejnou ostudu. Jobs nepřijímal omluvy a nezohledňoval bývalé zásluhy. Stejný manažer mohl být na mítinku pochválen jako „chlapík“ a o chvíli později nazván „kreténem“. Ve svých vyjádřeních se Jobs nijak neomezoval. Stačilo, že si někdo postěžoval na málo času na projekt a jako trest mu termíny ještě zkrátili. Nejhorší hrozbou v kolektivu bylo: „Ty chceš osobně Stevovi říct, že úloha nebyla splněna?“ předpokládalo se, že lidé budou sedět dvacet čtyři hodin v kanceláři, dokud si neudělají zadanou práci a odcházet budou jenom na záchod.

## Paradox 4. Krása je důležitější než rentabilita

Hlavními hrdiny společnosti jsou průmysloví designéři. Jobs nikdy neskrýval to, že každý produkt Apple je především unikátním vizuálním řešením, jež představuje nenapodobitelný minimalismus. Ale co stojí za touto zdánlivou jednoduchostí! Ve společnosti byly věnovány nejlepší síly a úctyhodné prostředky i designu balení. Prostory oddělení designu jsou střeženy tak dobře, jako by to byl Pentagon.

*Jednoho designéra napadlo, že stráví několik měsíců v laboratoři, aby vyřešil otázku … jak by se měla otevírat krabice s MacBookem. Vzpomíná, že byl doslova posedlý testováním stovek variant. Kombinoval různé nálepky a etikety. Výsledkem bylo, že notebook získal geniální balení – krabičku, jejíž víčko se rychle otevíralo na pružinách a postupně odkrývalo všechny velkolepé části zařízení.*

Počítačové designéry a vývojáře balení přirovnával Jobs k umělcům. Nemůžeme se divit, že zaujímají v týmu velmi privilegované místo. Pro srovnání, ve společnosti Microsoft se designéři neúčastní porad. To, jak má vypadat produkt, rozhodují inženýři (vycházející z úvah o ergonomii) a finanční ředitelé (z pohledu nákladů a rentability).

V Apple se designéři a inženýři cítí jako talentované děti z bohaté rodiny, které mají přístup k neomezeným zdrojům svých „rodičů“. Není nutné myslet na to, že by se museli nějak omezovat při návrzích, materiálech a přivolání specialistů. Je potřeba vyčlenit částku, pokud je to dobrý nápad. Tak vynaložili například 10 milionů dolarů na vytvoření průhledných nálepek, jimiž se zalepují krabičky na iPhone.

Přitom se produkty Apple dostávají na svět bez toho, že by firma zadávala provádění marketingových průzkumů a analýzu trhu. Jobs nemohl vystát různé grafy a „křivky“ spotřebitelské poptávky. Řadu let opakoval, že je mu úplně jedno, jak fouká vítr spotřebitelských přání. Říkával: „Lidé si sami nepředstaví, co chtějí, dokud jim to neukážeš.“

*Zajímavá je historie vytvoření iPhonu. Podle legendy zaměstnance Apple rozčilovaly smartphony, které si kupovali. Výsledkem bylo, že se rozhodli udělat vlastní, mnohem pohodlnější a jednodušší. Nikdo neměl ponětí o tom, že novinka vyvolá revoluci ve světě chytrých telefonů.*

## Paradox 5. Úcta k talentům, ale ne k funkcím

V Apple existuje určitý „kastovní systém“. Vysoká funkce člověku negarantuje privilegované postavení. Jak už bylo řečeno. Výsadu nedotknutelnosti mají jenom průmysloví designéři – malá skupina, která ve své době pomáhala Stevovi. Zaměstnanci mívají zvláštní názvy: čestný inženýr, vědec, technolog. Jsou to autoři nápadů a projektů. Mají velký vliv, ale nemívají manažerské funkce. Vším, co

souvisí se ziskem a ztrátami, se zabývá jediný člověk – finanční ředitel. Manažeři oddělení odpovídají jen za to, v čem jsou profesionály – za výrobu, logistiku, nákupy, distribuci nebo PR. Manažeři nemusí sestavovat finanční rozvahy nebo obhajovat rozhodnutí s ohledem na rentabilitu tak, jak je to v druhých podnicích.

*Talent znamenal pro Jobse vždy více, než kariérní úspěchy. Bývalý manažer Apple Mike Janes uvádí Jobsův výrok: „Existují hráči kategorie A, ti zvou také hráče kategorie A. Dále existují hráči kategorie B, kteří si najímají specialisty kategorie C. My potřebujeme jenom kategorii A.“ Znamená to, že čím vyšší je profesionalita zaměstnance, tím menší má obavy přivést do svého týmu potencionálního „konkurenta“. Takoví lidé upřednostňují výchovu talentovaných odborníků. A naopak, méně schopní lidé se obklopují slabými odborníky, aby na ně mohli pohlížet s pocitem nadřazenosti. Jobs nechtěl dopustit, aby v jeho společnosti pracovali průměrní lidé.*

## Paradox 6. Méně reklamy – více prodejů

Když přišli v roce 2007 na trh s prvním „iPhonem“, všude se hovořilo do nekonečna o tomto zařízení, protože bylo unikátní. Telefon měl řadu funkcí. Reklamní odborníci Apple se rozhodli, že nebudou vyjmenovávat všechny a omezili se na tři prohlášení:

**iPhone – to je …**

**1. revoluce ve světě telefonů;**

**2. internet ve vaší kapse;**

**3. nejlepší „iPod“ společnosti.**

Podle principu minimalismu, který je v Apple tak ceněný, kladli důraz na unikátní výhody iPhonu: zákazníkovi řekli jen to, co u něj zaručeně vyvolá nadšení a nic víc.

Rozšíření výroby Apple je typickým příkladem reklamy, vytvářející životní způsob. Nenavrhuje zákazníkovi to, jaké výrobky by si měl koupit, ale to, jakým člověkem by se mohl stát, když by používal tyto produkty.

Společnost si pečlivě chrání svou značku. Bezvýhradní právo na její používání nemají ani nejvyšší manažeři. Když jednou jeden konzultant, který pro Apple pracoval, umístil na své internetové stránce logo společnosti, aby ukázal, jakého má klienta, společnost ho rychle přiměla k tomu, aby znak odebral. Ve stejnou dobu vyrábí Apple pro své zákazníky průhledné nálepky s logem a vkládá je do krabičky s výrobky. Těmito nálepkami si může každý, kdo chce, ozdobit svůj zápisník, dveře ledničky nebo nárazník automobilu.

## Paradox 7. Takoví různí „bratři – blíženci“

Současný šéf společnosti Tom Cook je svým charakterem úplným opakem bývalého šéfa. Jobs byl výbušný a vřelý. Cook je zdrženlivý a velmi klidný. Ale 12 let společné práce z nich udělalo bratry – blížence ve smyslu vytváření disciplíny v týmu. Tim Cook je stejně jako Jobs manažerem, jehož příkazy měly být splněny už „včera“.

Jednou probíral na poradě Cook se svým týmem pracovní záležitosti. Začali se bavit o těžkostech ve výrobním podniku v Číně. Cook se vyjádřil, že je „situace mizerná“ a někdo z jeho podřízených by měl jet řešit problém na místě. Porada pokračovala a za půl hodiny Cook nečekaně přerušil jednání, podíval se na svého zástupce a studeným tónem se ho zeptal: „Proč tu ještě jste?“ Ten se mlčky zvedl a hned se vydal na letiště, aniž by se zastavil doma.

KAPITOLA 3

# Závěr

Je obtížné říci, nakolik mají jiné společnosti šanci jít po stejné cestě jako Apple. Samotná svéráznost tohoto technologického gigantu se nepodobá jiným společnostem. Skeptici všeho druhu byli přesvědčeni o tom, že úspěch Apple je založen čistě na osobnosti Steva Jobse a s jeho odchodem se všechno rozpadne. Nestalo se tak.

Uplynulo 5 let od smrti zakladatele a společnost stále žije. Navíc se dále rozvíjí v souladu s příkazy Steva Jobse.

**Pojďme si ještě jednou shrnout základní myšlenky:**

1. Vůdčí pozici na trhu vám zajistí totální utajení rozpracovaných projektů.
2. Kolektiv nemusí fungovat jako jednotné společenství. Pro pracovní výsledky je lepší, když si kolegové konkurují.
3. Pokud člověk nechce pracovat na hranici svých možností, nemá v týmu místo. Když si to projekt vyžaduje, musí žít zaměstnanci celé týdny v práci a vykonat práci v požadovaném termínu.
4. Design nebývá příliš drahý. Krása nevyžaduje oběti, ale peníze.
5. Kariérní růst není znakem mistrovství v oboru. Odborník může pracovat roky v Apple na pozici obyčejného návrháře, ale budou k němu přistupovat s úctou.
6. Dobře prodává i lakonická reklama.

7. Jestli je váš zástupce svou povahou protikladný oproti vám, můžete spolu dobře spolupracovat a doplňovat se. Důležité je, že jdete za společným cílem, i když každý používáte jiné způsoby.