



Ako funguje spoločnosť, ktorú obdivuje celý svet, ale stále nepozná jej tajomstvá.

APPLE

Apple má svoje metódy riadenia utajené. Nevenuje pozornosť tomu, čo sa učí na ekonomických školách.

Keď v biznise prevažuje trend transparentnosti Apple si stráži

svoje tajomstvá.

Zamestnanci majú namiesto širokého okruhu právomocí, jasne vymedzenú oblasť povinností. Od zamestnancov sa očakáva, že budú počúvať rozkazy, nie ponúkať názory.

Apple robí evidentne niečo správne a nechce to prezradiť, aby ho iní nekopirovali.

Málokto rozumie tomu, ako Apple vyrába produkty a ponúka na trh. Pochopíme to iba vtedy, keď pochopíme podstatu procesov práce v Appli, čiže toho, ako fungujú jeho lídri, ako stavia Apple proti sebe vlastné tímy a ako sa jedinečne nestavia ku kariéernemu rastu zamestnancov.

Pochopiť fungovanie Applu znamená prísť na to, aký je jeho štýl riadenia odlišný od iných.

STEVE JOBS

Steve Jobs sa vyznačoval narcizmom, náladovosťou a nebral ohľad na city iných ľudí. Narcistický líder je charizmatik a je ochotný urobiť čokoľvek, aby zvíťazil a je mu jedno, či ho ostatní majú radi.

Pri vývoji produktov sústreďoval svojich najlepších ľudí.

Vývoj iPhone sa podobal vojenskej mobilizácii, bol to pochod smrti.

Produkty Applu odrážajú jeho osobné estetické ctenie: sú jednoduché, dokonca strohé, niekedy humorné a tvrdo efektívne.

Jobs určoval, aké budú reklamy, aj to, kto bude na tajných poradách. Bol mikromanažérom. Organizácii sa nevenoval vôbec.

Jobs bol hlavne bystrým a náročným marketérom a obchodníkom. Jobs vytvoril budúcnosť, ktorú si ostatní ani nevedeli predstaviť.

Moc v Appli posilnila jeho úspech: paradoxy osobnosti Jobsa sa stali stratégiou manažmentu spoločnosti. Zamestnanci sa o ňom vyjadrujú takto: Jobs bol najvynaliezavejším, najrozhodnejším a najpresvedčivejším človekom, akého stretli.

Jobs si dal záležať na tom, aby ľudia, ktorí pod nim pracovali, boli posadnutí detailmi, tak ako on. Jobs mal požiadavku, aby sa všetko robilo tak, ako chce on a hūževnato overoval, či sa tak naozaj stalo.

Jobs pripomínal despotického orchestrálneho dirigenta. Apple mal lídra s víziou a ľudí, ktorým bezvýhradne dôveroval a ktorí mali talent na zrealizovanie jeho vízie. Jobs kontroloval aj tie najmenšie veci, aby sa uistil, že všetko zodpovedá jeho vízi. Takýmto spôsobom dosiahol disciplínu.

Pri rozhodovaní mal cit pre správne rozhodnutia, bol otvorený a kritický. Jobs úplne nakazil firmu svojou svojráznosťou. Jeho nechota rešpektovať pravidlá

ostatných, dala zamestnancom oprávnenie ignorovať pravidlá ľudí s ktorými obchodujú.

Jobsova hrubosť pri zaobchádzaní s podriadenými legitimizovala hrozivo drsnú, šikanujúcu a náročnú firemnú kultúru. Pod Jobsovým vedením zapustila kultúra strachu a zastrasovania korene v celej organizácii. Polemika v Appli je osobná a konfrontačná. Každá strana agresívne presadzuje svoj názor, ktorý vedie k prijateľnému kompromisu.

MANAŽMENT

Timothy Cook (51)-výkonný riaditeľ, CEO

Prišiel do Applu z IBM a pomohol Jobsovi zoštíhliť spoločnosť, zavrel všetky továrne Applu a zabezpečil výrobu externe. Obmedzil plytvanie.

Cook neprijímal žiadne výhovorky. Porady pod jeho vedením boli maximálne efektívne, preberal každý riadok v tabuľke. Keď bol problém v Číne, na porade poslal kolegu do tam riešiť. Mal zázračnú pamäť a ovládal fakty. Cook riadil prevádzku, čo nebolo kreatívne. Cook preberal veľa právomocí v technických oddeleniach a Jobs mal viac priestoru vo svojom kreatívnom úsilí. Cook bol nezvyčajne skromný. Aj medzi workoholikmi vyčnieva svojou reputáciou a kladie na prvé miesto prácu. Vedel, že ten, kto chce pracovať pre Jobsa, by nemal pútať pozornosť na seba. Cook je chlapíkom, ktorý necháva za seba hovoriť svoje výsledky. Cook zodpovedal za kvalitu prevádzky: zaisťuje dodávky pre Apple, fixuje najnižšie ceny a obmedzuje prístup konkurencie ku komponentom. Cookova efektívnosť dala priestor Jobsovej invencii.

Cook je typom manažéra, ktorý vie veci dotiahnuť do konca, ale neponúka víziu, ako by mali veci vyzeráť.

Apple je zároveň efektívnou, ale aj inovatívnou a vysokovýkonnou spoločnosťou.

Spoločnosti zarábajú peniaze dvomi spôsobmi: zvyšovaním ziskov a znižovaním nákladov. Apple robí oboje.

Jonathan Ive (44)-senior viceprezident pre priemyselný dizajn.

Bol jediný človek s ktorým Jobs jedával vo firemnej kaviarni a ktorému Jobs toleroval verejný profil. Jobs ho mal skutočne rád a chcel, aby bol spokojný. Keď Jobs po návrate do Applu uvidel prototypy, ktoré Ive vytvoril, hneď si ho obľúbil. Ive zhromaždil dobre zohratý, lojálny tím asi 20 dizajnérov, ktorí sa poznajú veľmi dlho. Existuje medzi nimi zvláštny druh energie a neobyčajná hnacia sila, ktorá pozitívne pôsobí, keď sa učia v malej skupinke. Pochádzajú z Veľkej Británie.

Architektúra produktu začína byť inšpirovaná skutočným chápaním materiálu. To je jednej z dôvodov, prečo Apple nerobí mnoho vecí. Zaberá to veľa času a musia na to vynaložiť veľa síl.

Pre Apple je charakteristické dôkladné štúdium a obsérne spracovanie detailov. Priemyselní dizajn riadia umelci. Majú radi nezávislosť.

Scott Forstall (43)-softvérový inžinier

Špecializuje sa na dizajn používateľského rozhrania. Upravil softvér OS X pre iPhone. Je vedúcim mobilného softvéru. Forstall sa považuje za brilantného, tvrdého, puntičkára v každom detaile, ktorý sa nedá len tak vyviešť z miery. Má klenotnícku lupu, aby mohol prezrieť každý jeden pixel na ikone. Jednoduchosť v dizajne

ADAM LASHINSKY: APLE ZVNÚTRA

používateľských rozhraní je jeho veľmi silná stránka. Je veľmi ambicióznym a schopným líderom. V mladosti bol hercom, vie výborne prezentovať. Je bystrý, talentovaný inžinier, drží sa pri zemi a je viac ako slušný rečník.

Jeff Williams

Prebral pozíciu šéfa prevádzky po Cookovi. Pochádza z juhu a z IBM, má titul MBA.

Bob Mansfield-výroba hardvéru

Eddy Cue-uzatváranie obchodných dohôd. Je hlavou internetových služieb.

Všetci uvedení pracujú v Appli dlhý čas a sú členmi exekutívneho tímu-ET. Kultúra Applu je taká drsná, že nováčikovia v nej nemajú veľké vyhliadky.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Apple sa líši od iných organizácií aj tým, že je organizovaný podľa funkčných línií, nie podľa skupín produktov, alebo iných nápadov firemnej štruktúry. Funkčná štruktúra je kľúčom k jeho úspechu. Manažéri majú obmedzené právomoci. Neočakáva sa od nich, že budú mať hviezdne manažérske zručnosti. Sú najímaní a oceňovaní za svoje schopnosti v obore, nie pre schopnosť koučovať, alebo manažovať.

Veľké spoločnosti strácajú svoju víziu. Medzi ľuďmi, ktorí riadia a tých, ktorí o prácu vykonávajú, vkladajú niekoľko stupňov stredného manažmentu. Strácajú cit a zanietenie pre produkty. Kreativní ľudia, ktorí sú zanietení pre vec, musia presvedčiť 5 úrovní manažmentu, aby sa robilo to, o čom vedia, že je správne. Jobs sa preto zbavil asi 4 000 manažérov na strednej úrovni. Manažérmi sa stali dobrí zamestnanci z technických oddelení, ktorých povýšili.

Pristup Applu k manažmentu je vedený zhora dole. Začína vševediacim výkonným riaditeľom, ktorému pomáha silný exekutívny tím-ET. Jeho účelom je koordinovať záležitosti a udávať tón v spoločnosti. Je to 10 členná skupina: výkonný riaditeľ, vedúci produktového marketingu, hardvérového a softvérového inžinierstva, prevádzky, maloobchodných predajní, internetových služieb a dizajnu, vedúci financií a právnych vzťahov.

ET sa stretáva vždy v pondelok a jeho hlavným bodom je zhodnotenie produktových plánov firmy. Apple je riadený odvrchu dole, ale forma stretnutí ET je systémom smerom hore. Tímy pripravujú svojich šéfov na prezentáciu ET. Komunikuje sa smerom hore a manažuje sa smerom dole, čo vysvetľuje rýchlosť a precíznosť rozhodovania v Appli. Na ET vždy padne rozhodnutie.

Apple sa izoluje od všetkého, čo je zlé vo veľkej spoločnosti.

DRAVOSŤ

Keď sa v roku 1997 vrátil Jobs do Applu, vyzerala ako veľká spoločnosť. Vyzerá ako veľká spoločnosť bolo presne to, čo Jobs nechcel. Do roku 1997 sa pod vedením profesionálnych manažérov stávala byrokratickou. Chýbalo jej poslanie a súdržné smerovanie. Spoločnosť stratila špecifické zameranie a podnikateľský elán, ktorý majú start-up spoločnosti. Jobs s tým po návrate rýchlo skoncoval. Po návrate do Applu okresával firmu, urobil ju štihlou.

Od momentu, keď sa Jobs vrátil sa kultúra zmenila. Spoločnosť začala napredovať jednotne, manažéri stratili

svoju moc a zamestnanci sa sústredili na to, čo vládali najlepšie-a na nič iné.

Jobs vyhlásil jeden marketingový rozpočet, o ktorý museli divízie medzi sebou súťažiť. Výdaje na reklamu stúpili. Aj keď bola spoločnosť v ťažkej finančnej situácii, jej konsolidácia spočívala v obnove maximálnej snahy o propagáciu celej spoločnosti, nie v plnení záväzkov voči jednej divízii, riaditeľovi, či v šetrení peniazmi.

Po rokoch sa z Applu stala organizácia, ktorá sa snaží zachovať si ducha start-up firmy. Pomocou smelých krokov: izolácia takmer všetkých zamestnancov od údajov o zisku a stratách, extrémna miera zodpovednosti Apple vytvoril prostredie, ktoré podnecuje zamestnancov k uvažovaniu vo veľkom a na ktorom sa priemernosť rýchlo odhalí.

V Appli môžete presne zistiť, kto má čo na starosti. Nemajú veľké komisie, ktoré by prerozdeľovali sféry zodpovednosti. Koncept zodpovednosti má skratku DRI-Directly Responsible Individual, čo znamená „priamo zodpovedný jednotlivec“. DRI je účinným manažérskym nástrojom. Porady sa riadia zoznamom toho, čo treba spraviť.

Zisky a straty riadi iba jeden výkonný finančný riaditeľ. Ostatní riaditelia prevádzok sa tým sústreďujú na vlastné silné stránky. Manažéri a zamestnanci majú prístup k neobmedzeným zdrojom, aby vytvárali zaujímavé veci. Neuvažujú o tom, koľko môžu nápady, komponenty a skúsenosti stať. Sú obmedzovaní iba tým, koľko im ich rodičia dajú.

Jobs nebol filantropický. Vyhlásil, že rozdávanie peňazí je mrhaním času.

HODNOTY

- Veríme, že kráčame po povrchu tohto sveta, aby sme vytvárali skvelé produkty.
- Neustále sa zameriavame na inováciu.
- Veríme v jednoduchosť, nie zložitosť.
- Veríme, že musíme vlastniť a kontrolovať primárne technológie, ktoré stoja za našimi produktmi.
- Veríme, že treba povedať „nie“ tisícom projektov, aby sme sa mohli sústrediť na niekoľko vybraných, ktoré sú naozaj dôležité a dávajú zmysel.
- Veríme v tesnú spoluprácu a prepojenie našich tímov, čo nám umožňuje inovovať spôsobom, ktorým to nikto iný okrem nás nedokáže.
- Neuspokojíme sa s ničím menej ako s dokonalosťou v každom tíme našej spoločnosti.
- Sme k sebe dostatočne úprimní na to, aby sme si priznali chyby, a máme odvahu sa zmeniť.

Jasné smerovanie, zodpovednosť jednotlivca, pocit naliehavosti, neustála spätná väzba, jasnosť poslania.

Posadnutosť zážitkom, či skúsenosťou používateľa, je druh reči, ktorej každý zamestnanec rozumie. Vo firme je cítiť nadšenie.

Pristup Applu je priamy a orientovaný na prísne časové termíny. Veci sa doťahujú do konca.

Bývalé vedenie bolo posadnuté peniazmi a zruinovalo ho to, že malo zlé hodnoty.

KULTÚRA UTAJOVANIA

Tajnosťárstvo má v Appli dve formy: externú a internú. Žiadna informácia sa nedostane dnu ani von bez nejakého dôvodu. Interné utajovanie má spojenie s produktivitou a Apple sa tak stavia proti a dlhodobo platným manažérskym pravdám a transparentnosti. V Appli je tajomstvom všetko.

Noví zamestnanci sa s kultúrou utajovania stretávajú ešte pred tým, ako sa dozvedia v ktorej budove budú pracovať. Utajovanie sa v Appli prisne vyžaduje. V Appli je zvykom starať sa iba o svoje veci. Keď sa zamestnanci nemiešajú navzájom do svojich záležitostí, majú viac času sústrediť sa na svoju vlastnú prácu.

V Appli si dôveru treba zaslúžiť. Apple nemá organizačnú štruktúru. Zamestnanci ju pri práci nepotrebujú. Nemusia vedieť, kto má moc. Spoločnosť má exekutívny tím, ktorý pozostáva z malej skupiny poradcov výkonného riaditeľa. Asistuje im menej ako 100 viceprezidentov. Priemyselní dizajnéri sú nedotknuteľní. Minimálna komunikácia je nielen v Appli, ale aj v rámci tímu.

Apple udržiava svojich zamestnancov v nevedomosti do takej miery, ako sa len dá. Apple vytvára priaznivé prostredie na spoluprácu, bez politikárčenia. Dôvodom na spoluprácu je štruktúra vedenia a kontrola.

Kultúra Applu nie je príjemná a nie je uvoľnená. Tlak, aby sa veci priblížili k dokonalosti, je najväčším záujmom. Byť dokonalým je náročné. Každý tvrdo pracuje a je veľmi oddaný veci. Dostali sa do stavu, keď bez práce, zodpovednosti a nemožných termínov nemohli existovať. Pri spolupráci s Jobsom zažili zamestnanci vzrušujúci, osobný a intímny zážitok z práce.

Zábava nie je dôvodom, prečo ľudia pracujú v Appli. Nie sú to ani peniaze. Ľudia tam pracujú preto, lebo sú úplne nadšení, zapálení pre nové produkty a stotožnení s jej poslaním. Jobs vyhlásil, že ľudia pracujú v Appli preto, lebo to tam milujú a milovať je niečo iné, ako pracovať pre peniaze, alebo sa zabávať. Zábava prichádza a odchádza.

ZAMESTNANCI

Proces hľadania rozvíjania talentov Jobs považoval za kľúčovú kompetenciu lídra, podnikateľa a výkonného riaditeľa. Najímali iba „A“ čkových ľudí, pretože v oblasti IT je rozdiel medzi dobrým človekom a skvelým človekom 50:1. Preto sa oplatí ísť po najlepších ľuďoch na svete. Keď už Apple niekoho najme, ostáva vo firme celé roky, ak sa naučí akceptovať písané aj nepísané pravidlá práce.

Ľudia v Appli sú svetovej kvality, ale to nestačí. Aby sa človek mohol rozvíjať v Appli, musí byť bez ega a fanatikom. Do Applu vás prijímajú iba pre vašu špecializáciu a pre spoločnosť je to dobré. Apple nie je pre každého. Apple pracuje rýchlo a efektívne, vyžaduje ľudí, ktorí naozaj tvrdo pracujú, berú si na plecia veľa úloh a vykonávajú ich v krátkom čase.

Jobs nedovolil manažérom pracovať v predstavenstvách iných spoločností.

Malé-100 členné skupiny sú neodlučiteľnou súčasťou kultúry Applu. Apple často prideluje významné projekty malým skupinám. Je to jedna z výhod začínajúcich spoločností.

Jobs umožnil talentu svojich ľudí určiť ich pozíciu, nie pozíciám vymedziť ľudí. Jobs sa obkolesil ľuďmi, ktorí pracovali ako jeho predĺžená ruka.

Uspieť v spoločnosti, kde vládne posadnutosť detailmi a paranoidné strázenie tajomstiev a kde sa od zamestnancov očakáva, že budú pracovať v podmienkach začínajúcej spoločnosti, vyžaduje sklbenie osobných ambícií s cieľmi spoločnosti. Je nutné vzdať sa túžby získať uznanie vonkajšieho sveta a namiesto toho nájsť uspokojenie vo fakte, že jednotlivec je bunkou organizmu, ktorý mení svet.

Zamestnanci si za jedlo platia, jedlo je dobré, aj ceny sú rozumné.

Všetci v Appli chcú preč a všetci mimo Applu chcú dnu.

VZŤAHY S PARTNERMI

Apple je odmeraným, často arogantným outsiderom. Apple si všetko robí po svojom, prepracoval obchodný model, ktorý je jedinečný, inštitucionizoval kultúru, v ktorej sa hrá podľa vlastných pravidiel. Partneri Applu vždy veľmi skoro zistia, že jediné pravidlá, ktoré pre nich platia, sú pravidlá Applu. Apple si opakovane vymohol privilegované postavenie. Apple mení pravidlá, kedy sa mu chce. Neexistuje nič ako partnerstvo s Applom. Je len Apple.

Ide o nekonformné správanie, aroganciu vychádzajúcu z úspechu a dôsledok rokov pod vedením Jobsa. Apple rozhoduje, kedy a ako bude s ostatnými hrať.

Apple je drsný voči priateľom a nepriemenná voči nepriateľom. Jobs napadol Google, Adobe, spravil si čo chcel pri jednaniach s Cisco o názve iPhone, v prezentáciách uvádzal logá iných firiem bez povolenia.

Apple rafinovane opantáva aj svojich zákazníkov. Zlavy neexistujú, batérie si nemôžu vymeniť sami, nové verzie nefungujú na starých.... Zákazníci majú dobrý pocit, ale povedalo sa im presne to, čo Apple chce. Predajne Applu sú miestom stretnutí komunity. Vzhľad predajní dokazuje posadnutosť detailmi. Používajú iba tri materiály: drevo, sklo a oceľ.

PRODUKTY

Produkty Applu nie sú prístroje, ale umelecké diela. Apple je vo vývoji produktov iný a to ho odlišuje od konkurencie. Duch Applu vždy spočíval v jeho jedinečnosti a dôraze na detaily. Prvý počítač zostrojili preto, že to chceli. Výroba produktov v Appli vychádza z túžby vyrobiť ich. Jobs mal pocit, že vytvárajú produkty pre seba. Jobs: To, čo sme vytvorili, sa nám tak páči, že sme to vyskúšali na sebe. Nebudete sklamaní. Jobs videl prototyp zákazníka v sebe. Apple vyvíjal počítače, ktoré chcel Jobs v istom období svojho života vlastniť.

Na balenie produktov sa vynakladá nesmierna energia a zdroje. Obal-posledná vec, ktorú zákazníci vidia skôr ako produkt, je v Appli vrcholom do podrobnosti prepracovaného a drahého procesu. Vyvolanie pocitu je pre výrobcu a dizajnéra nezvyčajný čin.

Priemyselní dizajnéri majú v Appli dôležité miesto. Všetci v organizácii sa musia prispôbiť vízii dizajnérov. V iných firmách ľudia z výroby väčšinou vravia dizajnérovi, čo ma robí. V Appli to funguje opačným spôsobom.

Celý Apple je o vertikálnej integrácii hardvéru a softvéru. Apple nie je závislý od iných spoločností.

i v názvoch znamená: INTERNET, INDIVIDUÁLNY, INŠTRUÚJ, INFORMUJ, INŠPIRUJ.

ZAMERANIE

Porozumieť tomu, prečo sa Apple rozhodol vyrábať to, čo vyrába, je rovnako zaujímavé, ako štúdium toho, čo sa rozhodol nevyrábať. Povedať „nie“ je zásadným princípom vývoja produktov. Odmietnuť nové funkcie aplikácií, produkty, kategórie, segmenty trhu, zmluvy je najväčšia sila Applu.

Zameranie na istú vec im dodáva silu. Zameranie neznamená povedať áno, znamená povedať nie. Takýto postoj je typický pre ľudí s estetickým cítením, nie obchodným. Elegancia je odmietnutie. Počítače Macintosh fungujú hneď, ako ich vybalíte a sú obrazom jednoduchosti. Jobs zmenil pravidlá v priemysle. **Stratégia je zistiť, čo nerobiť.**

Jednoduchosť je v DNA spoločnosti, ale tiež v jej efektívnej organizačnej štruktúre. V Appli sa za rok sústreďujú maximálne na 3 projekty, ktorým sa na exekutívnej úrovni venuje maximálna pozornosť. Okresať ostatné nápady a vybrať 4 je naozaj desivé.

Najzásadnejším prejavom zamietania je v Appli spôsob, akým odmietajú honbu za ziskom pre samotný zisk. Kultúra spoločnosti nie je založená na bádani, ako zarobiť najviac peňazí. Cieľom Applu nie je zarábať peniaze, ale vytvárať naozaj pekné produkty, skutočne skvelé produkty. Správanie Applu je plné príkladov úplného vyhýbania sa ziskom. Ide o klasický ďalekosiahly prístup. Apple sa stará o dojmy svojich zákazníkov, nie o optimalizáciu ziskov.

POSOLSTVO

Vytváranie posolstva je ďalšou doménou, kde ide Apple svojou vlastnou cestou. Apple fanaticky dbá na to, akým spôsobom komunikuje s vonkajším svetom. Presné slová, ktoré Apple používa pri komunikácii svojho odkazu, sa opakujú toľkokrát, že ich nakoniec dokáže každý vo firme i mimo nej odrecitovať spamäti.

Charakteristickými znakmi posolstva produktov Apple sú jednoduchosť a jasnosť. Aj produkty majú iba tri

funkcie: revolučný telefón, internet vo vrecku a najlepší iPod, aký sme kedy vytvorili.

Zákazníkom sa povie iba toľko, koľko treba.

Dôslednosť pri komunikácii posolstva značky pomáha vybudovať vernosť zákazníka značke. Komunikácia musí byť jasná, výstižná a opakujúca sa. Jobs vedel presvedčiť poslucháčov, že to čo hovorí je správne a pravdivé. Apple má šírenie svojho odkazu naplánované od začiatku až do konca.

Umenie korporátnej komunikácie začína zvrchu. Jobs bol rozprávačom príbehov a historiek a naučil to aj celý top manažment. Príbehy vylepšovali, testovali pointy... Zákazníkom v predajniach rozprávajú príbehy a tým odštartovali vzdelávací proces.

Zákazníkom sa neponúka produkt, ktorý chcú kúpiť, ale to, akými ľuďmi chcú byť. Ide o klasickú reklamu „životného štýlu“, predávanie imidžu spolu so značkou, a nie samotného produktu. Apple dokázal vynikajúco predávať životný štýl. Vysvetľuje tiež zákazníkovi dopodrobna, čo jeho produkty dokážu.

Uvádzanie produktov Jobsom bolo show. Bol to zásadný prejav firmy. Jobs opísal marketing spoločnosti ako obálku knihy a produkty ako jej stránky. Hlavný prejav je do detailov prepracovaná prezentácia, prostredníctvom ktorej Apple predstavuje svetu plody svojej práce. Jobs pozdvihol takéto zásadné prejavy na umeleckú úroveň, štylizovaný druh hereckého umenia, ktoré si vyžaduje spoluúčasť celej spoločnosti.

Marketingový a komunikačný tím Applu pracuje v budove M3, kde na stene je nápis ZJEDNODUŠUJ, ZJEDNODUŠUJ, ZJEDNODUŠUJ a dve slová sú prečiarknuté. Maximálne jednoduché sú nielen produkty Applu, ale ja spôsob, akým spoločnosť šíri svoju značku. Apple si dáva veľký pozor aj na to, akým spôsobom sa používa jeho značka.

Pod Jobsom mal Apple osobitý prístup aj k reklame. Pokladal ju za kľúčovú súčasť marketingu, ktorý riadil sám. Uprednostňoval televízne šou, predné a zadné strany novín.

V Appli je prístup k PR pozorne kontrolovaný a tajnostkársky. S tlačou môžu hovoriť iba vybraní manažéri Applu.

Oddelenie vzťahov s verejnosťou nefunguje na báze toho, čo verejnosť potrebuje vedieť, ale skôr na tom, čo vedieť nemusí.

Stratégia PR je založená na krajnej uvážlivosti. Apple hrá túto hru na najvyššej úrovni. Viceprezidentkou pre globálnu komunikáciu je Katie Cotton, ktorá vyberá tých, ktorým sa niečo povie. Apple je málo prístupný vo vzťahu k tlači. Manažéri Applu nechodia na iné marketingové akcie a neexistujú nezávislí akademici, ktorým by Apple poskytol informácie o sebe.

Najdiskutovanejšia spoločnosť na svete je pravdepodobne aj najmenej prebádaná.

NÁSTUPNICTVO

Ľudia, ktorí niečo znamenajú v Appli sú zanieteni pre vedu, umenie, alebo hudbu. Vytvorenie programu prípravy riadiacich pracovníkov nie je v zhode s Jobsovou osobnosťou, ktorá patrí do alternatívnej kultúry.

Jobs dlhodobo znevažoval hodnotu titulu MBA. Neznášal koncepty, ktoré robia radosť profesorom na ekonomických školách, a najviac zo všetkého pohrdal výskumami trhu. V takej organizácii je potrebná štruktúra, ktorá ju podporuje, vedenie a ľudia, ktorí uvažujú o svete obchodu.

V Appli je založená Univerzita, kde sa preberajú prípadové štúdie o tom, ako Apple od piky vytvoril svoju maloobchodnú stratégiu, alebo ako uvádzal do prevádzky továrne v Číne.

Poukazuje sa na nezdary, aby sa mohli učiť z chýb.

Pod Jobsovým vedením by sme ťažko mohli nazvať Apple dokonalým miestom. V Appli existovali dva druhy projektov: tie, ktorými je posadnutý Jobs a tie ostatné. Jobs odmietal zaoberať sa v Appli príliš mnohými záležitosťami.

Apple je v súčasnosti spoločnosťou s viacerými produktmi-tabuľkový procesor. Očakáva sa, že manažéri so skromnejšou víziou budú chcieť vložiť viac železok do ohňa, aj keď Apple už viac železok má.

Otázkou ostáva, čo bude s ostatnými produktmi. Aj keď nie sú dokonalé, sú stále lepšie ako akékoľvek iné. Jobs dával prednosť estetike pred funkcionalitou.

Očakávajú sa zmeny vo finančnom manažmente.

Existujú tiež náznaky, že po Jobsovi sa Apple stane príjemnejším a vľúdnejším miestom. Zriadili charitatívny program pre zamestnancov. Jobs bol v rozdávaní peňazí dosť lakomý.

Predpovedá sa tiež, že po Jobsovi bude Apple menej dynamickou spoločnosťou a jej produkty menej žiadne.

Jobs rozhodoval v otázkach vkusu. Na rozdiel od Googlu, ktorý je matematicky založený, je Apple založený dizajnov. Google používa demokratický prístup, používatelia majú vždy pravdu a svojimi klikmi to dávajú najavo. V Googli vládne výber davu.

V Appli Jobs povedal zákazníkom čo chcú. Nepýtal sa na ich názor.

Narcistický výkonný riaditeľ chce, aby všetci jeho podriadení uvažovali o biznise ako on. Manažment v Appli bol dlho s Jobsom a nasiakol jeho duchom, začali rozmýšľať ako on.

Jobs bol podnikateľom. Vedel, že veľké firmy sa dostanú do stavu stagnácie a uspokojenia. Takto je príležitosť pre mladé spoločnosti a pre mladých a inovatívnych ľudí.

O ťažkostiach veľkých firiem uvažovala aj Meg Whitman z HP. Čím ste väčší, tým je ťažšie byť pohotový. Je to fundamentálna otázka.

Pre Apple to však nebola otázka, Apple sa rozrastal a zároveň bol inovatívny. Apple nie je start-up firma. Je v ňom príliš veľa pravidiel a príliš málo slobody. Jobs to vyriešil tak, že tím Jonathana Ivea-priemyselný dizajn, funguje ako malá konzultačná firma, ktorá má k dispozícii obrovské zdroje a pracuje priamo pre svojho zákazníka. Ostatné časti spoločnosti mali pomalší rast.

Výskum ukázal, že spoločnosti zanikajú a správajú sa ako živý organizmus.

Obchodná spoločnosť sa rodí ako start-up. Spoznáva nové pravidlá. Keď má 50 zamestnancov prejavuje sa náhodným správaním. Keď má 50-100 zamestnancov, potrebuje byrokráciu, oddelenie ľudských zdrojov, kontroly... Inovácie sa postupne vytrácajú a spoločnosť sa stáva netolerantnou k novým myšlienkam. Apple o dušu bojuje s týmto problémom, tým, že je otvorený novým myšlienkam.

V Appli si uvedomujú, že na predaji informácií môžu zarobiť viac, ako na predaji hardvéru. Teraz je posun k mobilnému priemyslu a nie v osobných počítačoch a cloudoch. Mravy vo vnútri spoločnosti sú ponurné a zamestnanci sa tam môžu zodrať. V Appli sa očakávajú nové zmeny pod vedením Tima Cooka.

IMITÁCIA

Spoločnosti v Silicon Valley celé roky pevne verili, že Apple by sa nemal napodobňovať. Pravidlá, akými sa riadi Apple, viac oslovujú mladých 2.0 technologických lídrov, pre posadnutosť detailmi, ako aj schopnosťou vytvoriť uzavretý svet, ktorý očarí a zvedie konečných zákazníkov.

Applu nejde o cenu, ale o to, aby si ľudia kúpili ich produkty.

Bývalí zamestnanci Applu si do svojich firiem prinášajú to, čo sa v Appli naučili. Kultúra je výsledkom vecí, ktoré podporujeme a ktorými bránime. Nerozprávaj o produkte, kým nie je hotový. Maj vysoké očakávania. Nerozprávaj o plánoch s celou spoločnosťou.

Podnikatelia študujú Apple. Obdivujú víziu Applu: vytvoriť technológiu nie preto, aby jednoducho bola, ale preto, aby zmenila svet, aby doňho spravila diery. Obdivujú jednoduchosť dizajnu a dôraz na detaily. V Appli robia iba niekoľko vecí, a to veľmi, veľmi dobre.

Apple je ťažké napodobniť, pretože Apple odmieta bežné pravidlá. Apple je učebnicou pre podnikateľov. Apple má však kultúru, ktorá nesie otláčok výnimočného podnikateľa. Apple zamestnáva 60 000 ľudí.

BUDÚCNOSŤ

iPhone 5 mal byť uvedený 4.10. 2011. Na predstavení sa však nový produkt neobjavil. Obecenstvo bolo sklamané. Apple nedokázal naplniť veľké očakávania. Jobs práve zomieral. Chýbal tam aj Jonathan Ive. Namiesto šoumena stál na pódiu IBM-kár. Cook predstavil beta verziu osobného asistenta Siri, čo nebolo zvykom. Malé i znamená inlcuated-vštepenny do Applu. Siri bol kúpený od inej spoločnosti a nemal označenie „i“. Jobs viedol podobné akcie, ale mali evolučný, nie revolučný charakter.

V roku 2011 uskutočnil Apple niekoľko akvizícií, ktoré verejne neoznámil.

Jobs po sebe zanechal prázdne miesto. Debut Cooka bol kompetentný, ale chýbalo mu niečo. Jobs hovoril k poslucháčom zanietene, jeho prejav bol magický.

Láska k Jobsovi bola veľká a láska k jeho spoločnosti ešte väčšia. K Jobsovi si ľudia vytvorili puto. Apple je v súčasnosti spoločnosťou, ktorá sa teší emocionálnemu spojeniu so širokou skupinou konzumentov. Jobs zlákal na svoju stranu celý svet. Jobsovi sa podarilo zmeniť užívateľov PC na používateľov Macu. Apple dostal ľudí na iPod. Pre Apple nie je viac výzvou hľadať nových zákazníkov, ale prísť na to, aké úžasné nové produkty im predaf.

Dokáže Apple udržať svoju hviezdnu dráhu bez Steva Jobsa?

Prejaví sa to najprv v organizačnej štruktúre a následne v prístupe k obchodným partnerom a konkurencii. Apple musí prísť na to, ako bez prítomnosti svojho najlepšieho podnikateľského mozgu, vylepši štruktúru manažmentu spoločnosti tak, aby dokázala prijať a vychovať podnikateľov zvonku. Dokáže sa z autokracie vyvinúť inkubátor talentov?

Apple sa nemôže z dlhodobého hľadiska vyrovnaf so stratou Jobsa. Jobs sa pokladal za podnikateľa. Obľuboval podnikateľov, pretože si myslel, že sú výnimoční. Vyhľadával ich spoločnosť a dával im rady. Boli hrdinami vo svete plnom kreténov. Ani jeden člen ET nie je podnikateľ. Vo vedení nie sú podnikatelia a neboli k tomu ani vedení, aby sa nimi stali.

Jobsa mal schopnosť získať kontakty a informácie. Bez prestávky vyvolával ľuďom, o ktorých vedel, že za niečo stoja, a pozýval ich na schôdzky, kde získaval informácie. Jobs videl do obchodných trendov a technológií. Jobs na získavaní svojich obchodných informácií tvrdo pracoval.

Jobs hrad úlohu spravodajcu. Keď sa rozprával s novými ľuďmi, jeho komunikácia bola jasná, oči mu žiarili a okuliare sa akoby vznášali na jeho nose. Iným manažérom v Appli neumožnil takúto komunikáciu. Držal ich za dverami kancelárie, aby sa nerozptyľovali od práce. Jobs dával nápady Applu, bol však jediný svojho druhu.

Apple je však veľká a komplikovaná spoločnosť, čo Jobs popieral. Marketing je stále fanaticky efektívny, jasný a chytrý. Apple má už bohatú ponuku produktov. Rôznorodá spoločnosť si vyžaduje do hĺbky prepracovaný manažment. Teraz vyplávali na povrch slabiny organizačnej štruktúry.

Kľúčové postupy v spoločnosti sa dostanú pod tlak. Jazyk v Appli sa po nejakom čase osmelia.

Bude zaujímavé sledovať, ako Apple upraví PR stratégiu. Apple stratil svoj najlepší a jediný prostriedok na získanie priestoru na predných stranách novín-Jobsa. Novinári sa obrátia proti sebeckému spôsobu, ktorý má Apple vo vzťahu k verejnosti.

Zákazníci právom milujú Apple pre radosť, ktorú im prináša svojimi produktmi. Avšak všadeprítomnosť spoločnosti postupne prispieva k tomu, aby sa historiky a hrubosti Applu k obchodným partnerom, ako aj zamestnancom dostanú mimo obchodného sveta a preniknú do kolektívneho povedomia verejnosti.

Apple bude asi naďalej popierať manažérske poučky, ktoré sa vyučujú na vysokých školách.

Existujú veci, ktoré môže Apple urobiť, aby prežil. Tie však vyžadujú, aby spoločnosť bola ochotná vyvolať revolúciu vo vlastných radoch.

Predstavitelia spoločnosti sa musia naučiť neklásť si otázku: „Čo by urobil Steve?“ ale namiesto toho urobiť to, o čom si myslia, že je najlepšie.

Ak Apple naozaj dokáže fungovať ako start-up firma, bude musieť prestať šikanovať ostatných a byť menej arogantnou a viac opatrnou a rešpektujúcou firmou. Ináč sa stane tučnou a lenivou firmou.

Svet stratil vizionára, kreatívneho génia a skvelú ľudskú bytosť. Steve bol skvelým lídrom a mentorom. Všetkých v Appli inšpiroval k dosiahnutiu neuveriteľných vecí. Jeho duch bude stále základom Applu a my sme odhodlaní pokračovať v úžasnej práci, ktorú tak miloval. Cook.

Apple nie je náboženstvom. Je len dobrou spoločnosťou s neporovnateľnou obchodnou históriou, pevnou škálou hodnôt a kultúrou presadzujúcou dokonalosť. Apple sa vo svojom prístupe k tomu, ako robí biznis, odlišuje od iných spoločností, tak veľmi, že je ako čmeliak: nemal by lietaf a lieta. Ak sa pozrieme do budúcnosti, Apple bude lietaf aj naďalej. Avšak keď už vieme ako to robí, neznie to až tak tajomne.