

KAPITOLA 10

Nejvyšším stupněm pokroku je jednoduchost

„My k designu přistupujeme tak, že chceme s minimem dosáhnout maxima. Jsme zcela oddáni snaze vyrobit něco velmi jednoduchého, protože coby hmotné bytosti rozumíme tomu, co je prosté.“

– JONATHAN IVE, GURU DESIGNU SPOLEČNOSTI APPLE

Jednoduchá tabulka o čtyřech polích vám o tom, jak Steve Jobs vyrábí inovativní produkty, které mají lidé rádi, poví vše potřebné. V prezentaci na konferenci Macworld, která se konala v roce 1998 v New Yorku, Jobs přiznal, že se společnost Apple před rokem blížila ke dnu a že podnikal první kroky ke znovuoživení. Bylo třeba snížit počet výrobků, které firma nabízela. Jobs nastínil strategii následovně:

„Když jsme před rokem přišli do společnosti, měla patnáct výrobních platform a každá z nich pak bezpočet různých variant. [Na obraze vidíme závratnou řadu výrobních platform s číselným označením, např. 1400, 2400, 3400.] Sám jsem na to nemohl přijít. Po třech týdnech jsem si řekl: ‚Jak máme tyto výrobky doporučovat jiným, když ani sami nevíme, které z nich bychom doporučili svým přátelům?‘ Takže jsem se vrátil k zásadám podnikání a tázal jsem se: ‚Co lidé chtějí?‘ No, chtějí dva druhy výrobků: spotřební a profesionální. V obou kategoriích potřebujeme standardní i přenosný počítač. Stačilo by nám mít čtyři kvalitní produkty. Kdybychom vlastně měli pouze čtyři, mohli bychom na všechny nasadit ten nejlepší tým. A kdyby byly jen čtyři, mohli bychom je současně, namísto roku a půl, obměňovat každých devět měsíců. Kdybychom vyráběli jen čtyři produkty, mohli bychom se věnovat vývoji jejich dalších generací již při uvádění první generace. A právě na tomhle jsme se shodli, na tom, že se budeme soustředit na čtyři velké výrobky.“¹

Obrázek 10.1 předvádí tabulku o čtyřech polích, kterou Jobs ukázal ve své prezentaci. Později všechna čtyři okénka zaplnil výrobky Power Mac G3 (profesionální stolní počítač), PowerBook G3 (profesionální přenosný počítač), iMac (spotřební stolní počítač) a do poslední buňky namísto spotřebního laptopu, jehož uvedení přislíbil na následující rok (v roce 1999 uvedl Apple produkt iBook), zapsal vykřičník. Koncem roku 1998 snížil Jobs počet výrobků, jež společnost Apple nabízela, z 350 na 10, což je dosti značná redukce, ať už se na snížení díváme z libovolné perspektivy.

Zúžení produktové řady pomohlo při resuscitaci společnosti zcela zásadním způsobem a přivedlo ji do jednoho z finančně nej-

úspěšnějších období v dějinách všech amerických firem. Tím, že společnost vše zjednodušila – od nabídky až po design výrobků, předešla skokově konkurenci, protože vyvinula snadno použitelné výrobky, které uchvátily a přinesly radost milionům zákazníkům na celém světě.

	Spotřební	Profesionální
Stolní počítač		
Přenosný počítač		

Obrázek 10.1: Tabulka výrobků z prezentace na konferenci Macworld v roce 1998

Zaměřte se na to podstatné

Ve světě Applu jsou jednoduchost a zaměření jedno a totéž. Časopis BusinessWeek otiskl v roce 2004 příběh nazvaný „The Seed of Apple’s Innovation“ (Semínko inovace Applu).

„Jaký dáváte inovaci systém?“ otázal se reportér Steva Jobse.

„Systémem je to, že žádný systém nevedeme. Neznamena to však, že bychom neměli žádné zavedené postupy. Apple je velmi disciplinovanou společností a postupy dodržujeme opravdu důsledně. Ale o tom to není,“ odpověděl Jobs. Z dalších odpovědí se dozvídáme, že Jobs spatřuje svou roli v tom, aby udržoval svůj tým zaměřený na to podstatné – na nejdůležitější úkoly a výrobky.

Postupy vám zajišťují vyšší efektivitu. Inovace však přichází od lidí, kteří se setkávají na chodbách anebo si o půl jedenácté večer volají, aby si sdělili nový nápad, anebo protože si uvědomili něco, co udělá do současného smýšlení o problému díru. Jsou to účelová setkání šesti lidí, jež svolal ten, kdo je přesvědčen, že přišel na tu největší novinku, a kdo chce vědět, co si o ní budou myslet ostatní. Vychází také z toho, že musíte tisíckrát říci ne, abyste se nevydali špatnou cestou anebo abyste si neukrojili příliš velké sousto. Stále přemýšlíme nad novými trhy, na něž bychom mohli vstoupit, ale pouze tehdy, když si řekneme ne, můžeme se soustředit na to opravdu podstatné.³

Jobs říká *ne* často, i když tím často některé zákazníky či partnery nahněvá. V dubnu roku 2010 zveřejnil Jobs na webových stránkách společnosti Apple zprávu, ve které obhajoval své odmítnutí podpory technologie Flash na iPodech, iPhonech a iPadech. Tvrdil, že alternativní výrobky nabízí nejlepší možnosti pro vytváření stabilní, vyspělé a inovativní platformy mobilních počítačů. Nedávno se Jobs zaměřil na zkušenosti zákazníků s firmou a odmítá vše, o čem se domnívá, že by ohrozilo její eleganci. Tato zásada se nejvíce projevuje v designu.

Jmenuje se Ive – Jonathan Ive

Abychom pochopili, jakou roli hraje v inovacích společnosti Apple zaměření se na to podstatné, musíme se na chvíli obrátit na muže, který je ve filozofii designu se Stevem Jobsem zajedno, na vedoucího pracovníka, který dohlížel na většinu průlomových designů firmy od Stevova návratu v roce 1996.

Jonathan Ive je ve firmě Apple oficiálně ve funkci viceprezidenta pro průmyslový design. Neoficiálně bývá označován jako designový

guru a má za sebou tolik inovativních návrhů, že jen jeho nápady by vydaly na knihu. Ive zastává stejnou roli, jakou měl Steve Wozniak v počátcích firmy Apple. Uskutečňuje Jobsovu vizi.

Když se na konci devadesátých let Jobs po jedenáctileté pauze vrátil do společnosti, Ive v ní již pracoval. Jobs poznal, že je Ive talentovaný, a povýšil ho do funkce dozorce nad průmyslovým designem. Jobsovi se na Ivovi líbilo několik věcí: zaujetí pro jednoduchost, návrhy po estetické stránce líbezného designu a vytrvalá pracovitost. (Ive často pracoval sedmdesát hodin týdně.)

Ive snil o zaměstnání ve společnosti Apple již v okamžiku, kdy se poprvé setkal s počítačem Apple. Vypráví, že nerad četl návody k použití a že Apple byl prvním počítačem, s nímž mohl pracovat okamžitě i bez návodů, které nesnášel. „Pamatuji si, jak jsem prvně spatřil výrobek od firmy Apple. Zřetelně si to vybavuji. Když jsem ho viděl, dokázal jsem si velmi jasně představit, kdo ho navrhl a vyrobil,“ říká Ive.⁴

Pro Iva to byl úžasný okamžik, moment nadšení, který mu změnil život. Miliony lidí, kteří si díky úžasné elegantního designu nyní užívají výrobků společnosti Apple, vděčí za své zkušenosti Ivově reakci.

Ive nachází inspiraci všude kolem sebe, dokonce i v květinové zahradě. Jednou se nechal slyšet, že počítač iMac 2002 s jedinečným otočným displejem byl inspirován slunečnicí. Inspirace se nachází všude, ovšem nové výrobky se z Ivoových nápadů rodí pouze tehdy, když splňují dvě podmínky: jednoduchost a použitelnost. Ive se domnívá, že většinu společností nezajímá, jakou zkušenost zákazníci s jejich výrobky udělají. „Když se ale zajímáte,“ říká Ive, „stává se výrobek mnohem více sbírkou jednotlivých částí. Každý detail se doladí, a co je nejdůležitější: jestliže ve výrobku něco nemá být, odstraní se to.“

Stogramový průlom

V říjnu roku 2008 uvedla společnost Apple další generaci laptopů MacBook. Steve Jobs pozval Jonathana Iva, aby osvětlil nový postup výroby přenosných počítačů, postup, jenž firmě umožňoval prodávat lehčí a pevnější laptopy. Následoval krátký kurz věnovaný filozofii designu Applu a síle soustředění se na podstatné věci.

Ive publiku sdělil, že nové hliníkové jednokusové šasi od společnosti Apple snížilo počet hlavních počítačových částí o šedesát procent. Snížením počtu částí se počítač ztenčil. Jakkoliv byste to nečekali, počítač se současně zpevnil a stal se robustnějším – byl odolnější. „Je to průlom v designu a stavbě notebooků,“ řekl Ive.⁵

Počítače MacBook se před rokem 2008 skládaly z mnoha částí. Ive poukázal na skutečnost, že díky novému postupu dokáže společnost vyrábět nejlepší počítače, co se týče velikosti a hmotnosti, nicméně firma hledala nový způsob sestavování. Došla k němu prostřednictvím redukce. „Namísto toho, abychom začínali s tenčím plátem hliníku a dovnitř přidávali množství komponent, přišli jsme na to, že když začneme s tlustší hliníkovou vrstvou a materiál vlastně odstraníme, čímž zapracujeme mechanické části do hlavní konstrukce, budeme moci vyrobit mnohem lehčí a především odolnější kus,“ tvrdí Ive. „Začali jsme s jedinou deskou kvalitního hliníku, která vážila přes jeden kilogram. Nakonec jsme dosáhli překvapivě precizního dílu vážícího pouze o něco více než sto gramů. Je lehký a velice pevný.“⁶

Odsuňte design na druhou kolej

Apple na své výpravě za zmenšením, tj. za odstraněním složitých prvků, doladí každý detail. Když ve výrobku něco nemusí být, není

to tam. „Spousta z toho, co na výrobcích typu iPhone vylepšujeme, odsouvá design na druhou kolej. Zdá se to jako nevyhnutelné, téměř jako poddimenzované, ale je tomu skutečně tak. Jak by tomu mohlo být jinak?“⁷

Když Ive hovořil o designu extratenkého počítače MacBook Air, řekl: „U výrobku je důležité, aby na něm byla vidět nějaká posloupnost v tom, co je důležité a co ne. Tu zajistíte tím, že odstraníte prvky, které se perou o vaši pozornost. Kupříkladu indikátor má smysl tehdy, když něco ukazuje, ale když tak nečiní, neměl by jej výrobek obsahovat [světelný ukazatel uspání počítače MacBook se při práci s počítačem vypne]. Trávíme spousty času tím, abychom ho více skryli... jsme tak trochu posedlí, že?“⁸ Ano, Ive hovoří jako posedlý, zvláště když se soustředí na něco tak nepatrného, jako je kontrolka. Je to posedlost, kterou najdete jen v několika společnostech; a zde z ní těží zákazníci společnosti Apple.

V rozhovoru pro britské noviny The Observer ukázal Ive reportérovi zápisník, do kterého si načrtl všemožná tlačítka, páčky a klávesy, kterými by bylo možno první iPod osadit. Z poznámek bylo také patrné, na čem se tým návrhářů nakonec shodl: kulaté navigační tlačítko, díky němuž působil iPod inovačněji a funkčněji. „U výrobků Apple se posuzuje, zvažuje, vylepšuje a navrhuje vše tak, aby byly co nejsnáze ovladatelné a nepřepřácané,“ píše reportérka Sheryl Garrattová.⁹

Podle S. Garrattové představoval iPod v inovaci zásadní zlom, protože pozměnil celou kategorii výrobků. „Ostatní výrobky byly nešikovné, vypadaly prostě, byly vyrobeny z plastu a současně byly přepřácany tlačítky a číselníky, takže zaujaly především nadšence do různých udělatek, kteří mají čas zjišťovat, jak se s nimi pracuje. iPod byl na rozdíl od nich jukeboxem distingovaného vzhledu, který

se skvěle držel v dlani, vlezlo se do něj tisíc skladeb – to především – a umožňoval, abyste se k nim dostali pouze několika klepnutími na elegantní kruhové navigační tlačítko. Jestli vás hudba alespoň trochu zajímá, hned při prvním kontaktu s přehrávačem vidíte, jak snadno se používá, a chcete ho. Změnil vše.“¹⁰

V časopise New York Times Magazine se v článku, který vyšel dva roky po uvedení iPodu na trh, pokládá novinář Rob Walker Ivovi několik otázek týkajících se designu iPodu. V určitý okamžik se Ive odmlčí. Na chvíli se pozastaví a pak řekne: „O iPadu se hovoří skoro lépe tak, že řekneme, čím není, než čím je.“¹¹

Ive vysvětlil, že Jobs toužil vyrobit „přesně zacílené“ zařízení. „Šlo o to, nesnažit se se zařízením dělat příliš mnoho, protože by to bylo problematické a vedlo by to k jeho selhání. Jeho funkce nejsou příliš viditelné a zřejmé, protože klíčem bylo zařízení zjednodušit,“ pověděl Ive Walkerovi. „Zajímavé je, že z oné jednoduchosti a z jejího vyjádření vzešel zcela odlišný výrobek. Cílem ovšem nebylo vyrobit něco lišícího se. Vyrobit jiný výrobek je vlastně docela snadné.

Zajímavé bylo uvědomění, že odlišnost je v tomto případě ve skutečnosti důsledkem snahy o vytvoření jednoduchého produktu.“¹² Apple nebyl ve své době při sestavování zařízení pro přehrávání stahovatelné hudby nijak ve předu. Před konkurencí měl ovšem velmi znatelný náskok ve vývoji zařízení, které bylo

natolik jednoduché, neobtěžkané zbytečnostmi a úzce zaměřené, že byla radost s ním pracovat.

*Zapojte ho. Vrrrr.
A je to.*

– STEVE JOBS, O TOM,
JAK JE OVLÁDÁNÍ IPODU
PROSTÉ

Ive se při navrhování iPodu zaměřil na zákazníka, kterého zajímá účel, ke kterému bylo zařízení vyrobeno – poslech hudby. Cokoliv se od poslechu hudby odchyluje, nemá ve finálním produktu místo. Příliš velký počet tlačítek by nejspíše od primárního určení výrobku odváděl pozornost. Dokonce i barva byla u iPodu zvolena tak, aby rušila co nejméně – bílá. Tím, že byl výrobek prostý, minimalistický a barevně až překvapivě neutrální, stal se nezaměnitelným, výjimečným a hodným pozornosti.

Ive v knize Stevena Levyho *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness* z roku 2006 říká, že spotřebitelé jsou obklopeni výrobky, které usilují o jejich pozornost. Designéři používají ve falešné snaze o zviditelnění se stále více funkcí (hyzdících výrobek zbytečnostmi). Čím více funkcí výrobek má, tím snáze na něj zapomenete. Příčí se to rozumu, nicméně když z výrobku odstraníte vše nadbytečné, ve skutečnosti vynikne. Stane se elegantnějším. A elegance přitahuje. Velcí návrháři, mezi něž Ive patří, vzbouzí naši představitelství tak, že upouští od těch správných částí. Ive tvrdí:

„Hudba je mnohem důležitější než vzhled. Snažili jsme se design odsunout do ústraní. Chtěli jsme vyrobit opravdu, ale opravdu nový produkt. Vzpomeňte si však, kolik stovek či tisíců takových výrobků zde za posledních dvacet let již bylo! Byla to opravdová výzva – nevyrobit další z těch malých a bezduchých digitálních zařízení. Netoužili jsme po tom, aby byl poznat i na dálku. Jenže on je. Stalo se tak v důsledku mnohem podstatnější snahy – chtěli jsme pouze vyrobit něco, co bude užitečné, elegantní a jednoduché. A v podstatě šlo v určitém slova smyslu o odsunutí designu stranou.“¹³

„Největším zdokonalením je zjednodušení,“ řekl Steve Jobs Levymu, když spolu hovořili o designu iPodu.¹⁴ Jobs však ihned doplnil, že zjednodušení znamená mnohem více než odstranění jednotlivých prvků. Jednoduchost spočívá v zaměření se na základní význam výrobku. Jobs tvrdí:

„Když se pustíte do řešení problému a řešení vám připadá opravdu prosté, nerozumíte problému v celé jeho složitosti. Vaše řešení je pak příliš zjednodušené a nebude fungovat. Později do problému proniknete a všimnete si, že je opravdu komplikovaný. A pak vás napadnou všechna možná složitá řešení. Je to takový průměr, ve kterém se většina lidí zastaví. Takováto řešení nějakou dobu fungují. Velký člověk však pokračuje dále a snaží se najít nějaký klíč, podle kterého by mohl problém rozmotat. A přichází s krásným, elegantním a fungujícím řešením.“¹⁵

Většina společností se uchyluje, jak Jobs popsál, k tomuto „průměrnému“ postupu. Složitému problému najdou spletité řešení. Opravdu dobré společnosti se však zaměří na to, k čemu má výrobek sloužit, a vyvinou jednoduchý, elegantní produkt, který dokáže zastat jeden úkon.

Pokrokový výrobek

9. ledna roku 2007 ohlásil Steve Jobs nejinnovativnější telefon na planetě – iPhone. Zařízení, které přepsalo definici toho, co dokáže mobilní telefon. Jeho minimalistický design průmysl i zákazníky ohromil. Zatímco výrobci chytrých telefonů vtiskávali výrobkům další a další tlačítka a funkce, Apple šel opačnou cestou – vyrobil tele-

fon, který dokázal více než konkurence, ovšem s méně zbytečnostmi (měl jedno tlačítko a velkou obrazovku). V kategorii chytrých telefonů byla takováto jednoduchost nevídaná. Mnozí recenzenti iPhone užíli jedno ze dvou slov, často i obojí: *jednoduchý* a *nepřepřácaný*. V následujících letech se konkurenti snažili společnost Apple dohnat se svými vlastními dotykovými displeji, nicméně jejich rozhraní bychom mohli jako jednoduché a nepřepřácané popsat jen zřídkakdy. Některé byly „přepřácané“ anebo nabízely přinejlepším „poměrně“ jednoduché ovládání, nicméně jen málokteré dokázaly zopakovat jednoduchost iPhoneu.

Co se jednoduchosti a zbytečnostmi neobtěžkaného rozhraní týče, je Apple špičkou. Konkurence se snaží jednoduchost, s níž přišel Apple, dohnat, ale většinou se jim to nepodaří. Design není pro Steva Jobse pouze to, jak věc vypadá, ale také to, jak funguje. Výrobek musí působit jednoduše a elegantně. „Když má něco skvělý design, znamená to, že uživatel hned na první pohled ví, co má s tlačítkem či klávesou dělat, aniž by musel příliš uvažovat,“ píše technologický analytik Om Malik. „Domnívám se, že právě tohle konkurenti společnosti nechápou. Mnozí si pletou funkce – neboli množství a rychlost – s tím, co vás skutečně se zákazníkem spojí – se zkušeností s ovládáním výrobku.“¹⁶

Dříve než ve své klíčové prezentaci odhalil iPhone, snažil se Steve Jobs ještě během několika minut vysvětlit, proč se Apple pustil do vývoje telefonu a jakým způsobem se firemní filozofie designu podepsala na telefonu, který je výkonnější a elegantnější než jeho konkurence:

„Ty nejlepší telefony nazýváme chytrými. Obvykle kombinují telefonní služby, e-mail a základy Internetu. Problémem je, že