

6

Být pánem svých sdělení

Poprvé jsem Tima Cooka potkal 20. října 2010 na předváděčce ve firmním kampusu. O dva roky dříve jsem několik měsíců pracoval na neoficiálním Cookově profilu, který se objevil na obálce časopisu *Fortune* pod názvem „Génius, který stojí za Stevem: Mohl by správný mág jednou vést společnost?“ Žádný novinář ještě nikdy neprobádal jeho vzdělání, kariérní milníky nebo osobnost do takové míry, do jaké jsem to udělal já. A to i přesto, že jsem s ním nikdy neměl šanci udělat rozhovor. Představil jsem se usměvavému Cookovi. Při potřepání rukou jsem očekával aspoň náznak toho, že si uvědomuje, že se spolu setkáváme poprvé. Něco jako mrknutí nebo pokývnutí signalizující něco ve stylu: *Jo, chlapče, nemůžu uvěřit, že jsi volal mým spolužákům z Auburnu ze začátku 80. let a mému starému šéfovi z IBM.*

To jsem se ovšem mýlil. Osobní klábosení nebylo na pořadu dne. Nebylo ve scénáři Applu.

S Cookem jsem se setkal v „předváděcí místnosti“ krátce po tiskové konferenci s názvem „Zpátky k Macu“, na které společnost odhalila zástup nových počítačů. Tyto události se mohou zdát běžné novinářům, kteří se jich účastní, ale pro zaměstnance Applu, kteří je připravují, rutinou rozhodně nejsou. Každý rok se koná akce iPhone, která

často koliduje s každoroční světovou konferencí developerů (WWDC Worldwide Developers Conference) v Applespeak. Jiné předváděcí akce se konají pro novinky v iTunes nebo iPodech. Předváděčky iPadů jsou novější. Předváděčky Maců se už staly klasikou. Tyto vysoce sladěné akce se odehrávají v jedné ze tří lokalit: v obrovském Moscone centru v San Francisku, v o něco intimnějším prostředí divadla poblíž uměleckého centra Yerba Buena nebo v sále Apple's Town Hall v cupertinském Infinite Loop 4. Formát je vždy stejný bez ohledu na místo pořádání: hlavní projev doplněný předváděním jakéhokoliv právě nového výrobku nebo služeb, po kterém většinou následuje možnost si je prohlédnout a pohrát si s nimi. V publiku většinou bývají novináři, investoři a partneři. Mezi těmi posledně jmenovanými pak například mobilní společnosti na předváděčce iPhonu, developeři her na předváděčce iPadu atd. Největší důraz je ale kladen na tisk, protože jeho role je rozvířit blogosféru nebo se culit na kameru a vysvětlovat světu, jaká esa právě Apple tahá z rukávu.

V den, kdy jsem se setkal s Cookem, Apple uvedl svůj revolučně předělaný MacBook Air, ultralehký laptop složený z jednoho kusu. Tisková konference zdůraznila, že tento nový počítač je „neuvěřitelně tenký, v nejužším místě má pouhých 0,11 palců“ a váží „jenom 2,3 libry“. Náhodou jsem stál vedle výstavního stolku, který mi sahal do výšky hrudníku a na němž ležel MacBook Air. V tu chvíli Cook vstoupil a okamžitě se mě zeptal, co si o tom počítači myslím. Neměl jsem tušení, jak správně zareagovat, a tak jsem zamumlal něco o tom, že je senzační. To mu úplně stačilo k tomu, aby začal malou promluvu o tom, jak skvělý MacBook Air je. Kapacita jeho flash paměti, která nahradila diskovou jednotku stejně jako u iPadů, byla fantastická. Tento nový počítač byl supertenký, lehký a rychlý tak jako žádný jiný. Bylo to úplně něco jiného, než se kdy v počítačovém průmyslu vyrábělo.

Pár minut jsme si s Cookem povídali, jako kdyby nad námi ve vzduchu poletovali představitelé PR oddělení Applu včetně viceprezidenta světového produktového marketingu Phila Schillera. V jiném koutě místnosti vedl křehce vypadající Steve Jobs rozhovor s ostatními žurnalisty, kde opakoval body, které již zmínil ve své formální prezentaci. Dohlížela na něj vedoucí PR oddělení Applu Katie Cottonová. Hrůza dalších představitelů Applu se vmísila mezi novináře. Všichni opakovali body, které ohledně magických rysů nových počítačů již zmínil Jobs a Cook.

Koordinované podávání sdělení bylo pro Apple typické. Je jedním z bezpočtu příkladů, jak tato společnost vědomě, energicky, a přesto zdánlivě nenuceně ovládá svou image a neoponechává nic náhodě. Předávání zpráv je další z oblastí, kde si Apple jde svou vlastní cestou. Pokud jde o to, jakým způsobem něco přetlumočit zákazníkům nebo jak zacházet s informacemi, společnost překračuje veškerá pravidla. Systému společnosti v tomto případě můžete říkat „Dohlížet a kontrolovat“.

Apple vnáší svou fanatickou posedlost detailem také do způsobu, jakým komunikuje s vnějším světem. Jeho konkrétní přístup ale záleží na typu publika. Ke spotřebitelům promlouvá neustále, ale v omezeném rozsahu. Pro žurnalisty Apple uveřejní zprávy jedině poté, co zvaží možná rizika i možné zúročení investic. Součástí plánu na uvedení, marketing a prodej každého výrobku je i rozhodnutí o tom, kdo bude mluvit, ke komu, jaké body by měl zmínit a kdo od tisku bude poctěn možností udělat s představiteli Applu tolik žádané rozhovory. Přesně napsaný projev, kterým společnost předává svoje poselství, se opakuje tak dlouho, že každý – jak zevnitř tak zvenčí Applu – jej umí nazpaměť.

Charakteristickým prvem poselství Applu je, stejně jako v jiných oblastech, jednoduchost a jasnost. Ve své historii společnost uvedla takové výrobky a aplikace, které nikdy předtím neexistovaly nebo před-

stavovaly ve svém oboru obrovský skok kupředu. Dvěma pozoruhodnými příklady jsou například jednoduchý design a schopnosti prvního iPodu a průlomové vícedotykové ovládání iPhoneu.

Trik v prodávání přelomových výrobků tkví v tom umět je jasně vysvětlit. Bob Borches, který pracoval jako senior produktového marketingu iPhoneu, popsal přístup Applu k informování veřejnosti o novém výrobku v roce 2007, kdy trhu s chytrými telefony dominovaly značky BlackBerry a Palm. „Když jsme uvedli iPhone, mohl představovat asi miliardu věcí. Měl celou řadu funkcí a několik zásadních rysů.“ Uvedl, že namísto vyjmenovávání všeho, co iPhone uměl, představitelé společnosti „vypíchlí tři věci: byl to revoluční telefon, představoval internet v kapse a byl to ten nejlepší iPod, jaký jsme kdy vyrobili“.

Podle Borcherse bylo zásadní zdůraznit právě to, co iPhone odlišovalo od konkurence, ale přitom říct jen tolik, aby to v zákaznických vyvolalo vzrušení. „Když jej porovnáte s jakýmkoliv jiným mobilem na trhu, zjistíte, že se žádnému nepodobá. Ale tohle byla ta zpráva, kterou jsme zahrnuli do všech materiálů, které se objevovaly na všech brífincích. Bylo to zkrátka všude,“ dodal Borches.

Bylo by jednoduché odbýt toto nekonečné opakování jako podivné uctívání kultu. Je to ale jen jeden z mnoha způsobů, jak Apple vytváří identitu své značky, kterou může společnosti závidět kdejaký marketingový expert. Konzistentní sdělení pomáhají vytvořit věrné zákazníky. Jasně formulované zprávy mohou mít i obrovský vliv na celkový dojem. Borchers, který se poté, co opustil Apple, stal odborníkem na rizikový kapitál ve společnosti Opus Capital v Silicon Valley, k tomu dodal: „Pokud bych měl jmenovat jedinou věc, kterou jsem si odnesl a kterou pořád a znovu využívám, pak je to poznání, že nejlépe předáte zprávu, pokud je jasná, konzistentní a neustále opakovaná. Za chvíli vás začne nudit. Budete mluvit na dvaceti brífincích a všechny vám budou znít

úplně stejně. Přesně toto ale chcete, protože ti lidé, kteří vás poslouchají, to slyší poprvé. A do problému se dostáváte tehdy, když se začnete plést, protože se nudíte. Takže jedním z klíčových bodů pro nás bylo, abychom používali pořád dokola přesně ta stejná slova. Ta se přemění v přesně ta stejná slova, která slyší zákazníci, a nakonec v přesně ta stejná slova, která použijí, aby náš produkt popsali svým kamarádům.“

Výsledkem nakonec je, že zákazníci nemají pocit, že by si s nimi společnost hrála. Fanatičtí fanoušci Applu se mohou pochichtávat Jobsově slavnému „poli zkreslené reality“, což byla jeho hypnotická schopnost přesvědčit posluchače o čemkoliv, co si umanol. Ale pro zákazníky Applu vytvořil vlastní realitu. Sdělení k nim přichází ze všech stran, ale je snadno pochopitelné. Působí přirozeně, nenuceně. Přitom v něm nenajdete žádnou chybu: Apple naplánoval jeho rozšiřování od začátku až do konce.

Vzhledem k tomu, že Apple je ukázkovým příkladem organizace řízené shora, umění firemní komunikace také začíná na nejvyšších pozicích. Jeden z bývalých představitelů společnosti uvedl: „Steve byl vypravěč. Dokázal přijít s příběhem, na kterém se dala postavit celá společnost. Ve firmě takové velikosti je to neslýchané.“ Zaměstnanci společnosti si tyto příběhy vryli do paměti ještě dlouho před tím, než je začali vykládat zákazníkům. Od té doby, co Steve Jobs takovýto příběh vyslovil poprvé, a před tím, než se dostal k veřejnosti, testovali zaměstnanci jeho dějové linie, protiřečili jim, diskutovali o nich a vyšperkovávali je.

Vyprávění příběhů se v korporacním prostředí může zdát prchavé a těžko vyčísitelné. George Blankenship, který působil jako vrcholný představitel na počátku koncepcce prodejních míst Applu, ale vysvětlil

vztah mezi vyprávěním příběhů a řízením poptávky. „Pokud bychom se vrátili do roku 2000 a podívali se na Apple, bylo by nám jasné, že většina lidí o jeho výrobcích věděla jediné, a to, že je nechtěli. Proto následoval vzdělávací proces. Potřebovali jsme se dostat před co největší počet lidí. Aby kolem nás chodili a možná k nám jednou zavítali. A potom jsme dostali šanci jim říct svůj příběh a řekli jsme ho tak, aby byl zdvořilý, nápomocný, přátelský a přitom moc netlačil. Není to o ceně. Je to a výrobku.“

Stejně jako misionáři vysílání do celého světa s cílem šířit víru, jsou zaměstnanci Applu stoprocentně věrní svému poselství. Allen Olivo byl marketingovým vedoucím v době, kdy společnost otvírala svoje obchody. K tomu, obdobně jako Blankenship, uvedl: „Cílem obchodů Applu bylo zapůsobit na ty, kteří nepoužívali Macintose. Museli jsme přesvědčit skeptiky, ty, kteří nepoužívali naše výrobky, ty, kteří ani nevěděli, co by s našimi výrobky dělali. Když vejdou do obchodu, musí na ně čekat možnost podívat se, dotknout se, pocítit, použít a pohrát si s Macem.“

Vyprávění Applu má již od počátku vysoké ambice. Neříká totiž zákazníkům, co si chtějí koupit, ale jakými lidmi by chtěli být. Je to klasická reklama zaměřená na „životní styl“ vytvářející image spojenou spíše se značkou než se samotným výrobkem. Apple dokonale uspěl v prodávání životního stylu, což dokazuje vše od ikonické kampaně „Mysli odlišně“ z roku 1997 se svými portréty Gándhího, Einsteina, Boba Dylana (a žádných výrobků společnosti) až po pozdější zobrazení hipsterů ponořených do muziky na svých iPodech (s všudypřítomnými bílými sluchátky napojenými na bílé dráty splývající podél jejich pružných těl).

Jakmile ale Apple získá zákaznickou pozornost, začne obšírně vysvětlovat v dokonalých detailech a přitom během chvilíčky, co jeho

výrobky dokážou. Podívejme se na uvedení verze nového softwaru iMovie v roce 2005. Program iMovie je jednou z několika aplikací softwarového balíčku iLife, který představuje standardní vybavení Macu. (Ať už si to uvědomujete nebo ne, sedí tam dole na vašem monitoru. Představuje ho ikona hvězdy podobné těm na hollywoodském chodníku slávy.) Apple původně balíček iLife vytvořil, protože jen málo jiných developerů psalo programy pro Mac. Přidáním užitečných programů získal Mac větší hodnotu. Vysvětlování zákazníkům, jak tento software používat, se stalo druhou přirozeností Applu.

V roce 2005 společnost Apple představila verzi iMovie ve vysokém rozlišení. Uživatelé si mohli upravovat svoje domácí videa na Macích pouhým převedením videa z kamery do počítače. V té době se ale teprve začínaly na trh dostávat kamery s vysokým rozlišením. Tehdy stál Apple před otázkou slepice a vejce. Společnost totiž musela vysvětlit hodnotu HD videa, aby ho široká veřejnost přijala, a tím pádem by našla ospravedlnění pro jeho software i hardware.

Nejrozšířenější použití aplikace iMovies se uplatnilo v domácích svatebních nahrávkách. Apple sice nedělá průzkumy trhu, aby zjistil, o jaké výrobky zákazníci stojí, ale každopádně dělá průzkumy, aby zjistil, pro jaké účely se výrobky společnosti používají. Tým marketingu, který pracoval na uvedení HD verze aplikace iMovie, které se mělo konat 11. ledna 2005 na Macworldu, se tedy rozhodl natočit svatbu. Nafilmovali úžasný sofistikovaný obřad, který se při svitu svíček odehrával v důstojnickém klubu v sanfranciském Presidiu. Nevěsta pracovala pro Apple a byla to její skutečná svatba. Objevil se však problém: záznam se nelíbil Stevu Jobsovi. Podle Alessandry Ghiniové, zodpovědné za marketingové vedení aplikace iLife, se Jobs na video podíval týden před Vánocemi. Prohlásil, že tato sanfranciská svatba nevystihuje tu správnou atmosféru, která by vyjadřovala, co amatéři mohou s iMovie

dělat. Ghiniová si tuto situaci vybavila a uvedla: „Jobs nám řekl, že chce svatbu na pláži, na Havaji nebo v nějaké jiné tropické destinaci. Měli jsme jenom pár týdnů na to, abychom našli svatbu na pláži, natočili ji, upravili a nechali ji schválit Stevem. Omezené časové možnosti nedávaly prostor žádným chybám.“

S omezenými časovými možnostmi a v podstatě neomezenými finančními zdroji se dal tým do boje. Spojil se s losangeleskými talentovými agenturami a s hotely na Havaji, aby zjistil, jestli se chystají okolo Nového roku nějaké svatby, pokud možno s atraktivní nevěstou i ženichem. V Hollywoodu natrefili na ideální pár. Nádherná klientka jedné z talentových agentur a její atraktivní snoubenec se plánovali během svátků vzít na Maui. Apple páru nabídl, že zaplatí nevěstiny květiny a dodá manželům jejich svatební video. Na oplátku chtěla společnost práva na použití maximálně jedné minuty záznamu, podle svého uvážení.

Filmování této svatby nebyla žádná nízkonákladová aktivita. Kreativní ředitel společnosti se svým týmem odletěli na Havaj. Spolupracovali s tamními květináři, aby dosáhli přesně takového vzhledu, jaký chtěli. Pochopitelně byli také v kontaktu se samotným párem, který byl z celého toho povyku lehce nervózní. Kameraman se svými pomocníky zkoumali den dopředu pláž, aby si byli jistí, v jaké pozici se bude nacházet slunce a kde bude zapadat. Krátce po svatbě začal režisér nahrávat záznam a zavolal do Kalifornie dobré zprávy: „Jsem maximálně spokojený.“ Steve Jobs byl také potěšen. Pár dní před konáním Macworldu video schválil. Nakonec se na Macworldu objevil zhruba šedesátivteřinový klip ze svatby, na kterém se ukázaly záběry líbajícího se páru, nevěsty tančící se svým otcem a novomanželů procházejících se po pláži při západu slunce. O trošku delší verze se potom objevila v traileru a na prodejních místech společnosti. Ghiniová k celé událos-

ti dodala: „Rozpočet rozhodně nebyl zanedbatelný. Muselo to tak být, protože jsme všechno organizovali na poslední chvíli.“

Z úhlu pohledu Applu stojí i sebevětší útraty za to, protože nic není pro společnost cennější než značka Apple. Je to jemně propracovaný systém. V devíti z deseti případů typičtí zákazníci tyto nuance ani vědomě nezaregistrují. To ale není rozhodující. Všechny posedlosti společnosti, včetně vytváření image, v žádném případě nepřijdou vniveč, protože zákazníci intuitivně oceňují, že Apple vyčnívá nad ostatními. Přesně proto se nikomu v Applu nezdá divné, že si společnost najme londýnský symfonický orchestr, aby nahrál hudební upoutávky pro iMovie.

Nikdo se nepozastavuje ani nad velkými výdaji, i když se nakonec ukáže, že nebyly k ničemu. Když se společnost připravovala na uvedení nové verze operačního systému pro Macintosh, který se jmenoval Snow Leopard (Sněžný leopard), tým marketingu původně plánoval použít fotografii této nepolapitelné kočky, ale chtěl to udělat nějak lépe. Tým tedy vyslal skupinu fotografů, aby toto nezasazitelné zvíře vyfotila v zajetí, samozřejmě s nemalými náklady. Steve Jobs ale nebyl s výsledkem spokojený a řekl: „Vypadá, že je tlustý a líný. Ne hladový a rychlý.“

Světla zhasínají. Davem šumí očekávání. Řinčící hudba, většinou nějaká populární skladba, například stará písnička od U2, utichá. Steve Jobs vchází na pódium a dav šílí. Senioři společnosti sedí v několika prvních řadách spolu s VIP hosty, jako je specialista na rizikový kapitál John Doerr nebo člen správní rady společnosti Al Gore. Všichni společně tleskají a smějí se a jásají. V Cupertino se scházejí zaměstnanci v kantýnách, aby se v kroužku semknuli před televizními obrazovkami. Vzhledem k tajnůstkářství společnosti bude to, co zhlédne veřej-

nost v konferenčním sále, a to, co si online publikum pustí na svých iPadech, pro ně něčím úplně novým, stejně jako pro zaměstnance Applu. Dokonce ani ti, kteří pracovali na nějaké části plánovaného veřejného uvedení, nemusí vědět, co dalšího se za chvíli objeví. Znají jen to, na čem konkrétně pracovali.

Takto vypadá klíčový projev Applu. Steve Jobs popsal marketing jako obal knihy Applu a výrobky jako to, co je na jejich stránkách. Stejně jako jsou výrobky výsledkem nekonečného opakování designérských a výrobních procesů, tak je i klíčový projev velmi vybroušenou prezentací, kterou společnost představuje světu plody své práce.

Jobs tyto projevy povýšil na umění, na stylizovanou formu umělecké performance, která si vyžadovala zapojení všech členů společnosti. Jako se díly obrovských letadel vyrábějí všude po světě a na konci náročného procesu jsou smontovány v jedné gigantické továrně, tak se i projevy Applu navrhují po částech a potom se poslepují dohromady pro ohromné publikum sledující uvedení.

Na scéně projev působí jako nedbalá směs poznámek a živých ukázek. Za scénou jsou vyřízeni zaměstnanci. Měsíce nacvičovali, aby nic neponechali náhodě. Dávali dohromady obrázky a slidy a body, kterých se měla právě probíhající prezentace dotknout. (Slidy budou samozřejmě udělané v softwaru Keynote, který Apple uvedl v roce 2003 jako odpověď na PowerPoint od Microsoftu. Software se vyklubal z programu, který původně Jobs používal jenom pro tento účel.) Na jedné z předváděček Macu spustil Jobs prezentaci přímo na tomto počítači posazeném na vozíku. V zákulisí byl nachystaný stejný vozík se stejným počítačem a stejnou prezentací pro případ, že by se něco stalo s tím prvním. Jobs sám si prezentaci mnohokrát zopakoval, aby mohl každou uvolněnou větu pronést přesně tak, jak chtěl. Partneři si také prezentaci několikrát prošli, přesně podle plánu společnosti a je-

jího scénáře. Apple na tyto události zve společnosti, jejichž software funguje na výrobcích Applu, aby jejich výrobky využil k podpoře svých produktů. Zástupce jedné z nich si vybavuje, že v Cupertino strávil jeden a půl týdne před uvedením nového výrobku Applu. Před nejvyššími reprezentanty společnosti včetně Jobse nacvičoval svůj projev. Pomocník představitele jiné společnosti, který uvedl software použitý pro iPhone, si vzpomíná na rozkazy Applu: „Oznámili nám, neptali se nás, prostě nám oznámili, kdy je zkouška, co si máme vzít na sebe a co máme říkat. Vůbec se o tom nediskutovalo.“

Projev se dotkne hrstky výrobků. Celé roky to byl jenom Jobs, kdo dělal prezentaci a na pódium si pozval několik nižších zaměstnanců, kteří ukázali jednotlivé rysy výrobku. Postupně ale dostávali větší a větší role i další představitelé společnosti. Závěrečnou tečkou v prezentacích je slide, na kterém je napsáno „Ještě jedna věc...“, což věští něco zajímavého, nového a vzrušujícího. (Například iPod Shuffle v roce 2005, patnáctipalcový MacBook Pro v roce 2006 a kompletně předělaný MacBook Air v roce 2010.) Události zaměřené na hudební výrobky jsou typicky zakončené vystoupením velkých jmen, jako je například John Mayer nebo Chris Martin ze skupiny Coldplay. V roce 2009 završila předváděčku iTunes Norah Jonesová svými dvěma písněmi. Očividně byla otřesená předkoncertními neurotickými machinacemi Applu. „Je tady všude spousta tajemných chodbiček a střežených dveří. Mám pocit, že to, že tady můžeme hrát, je spíš na obtíž.“ A s elektrickou kytarou na krku dodala: „Ne, dělám si srandu“, ačkoliv tak rozhodně nevypadala. Poté co zahrála poslední notu své skladby, vyšel Jobs a políbil jí na tvář.

Jakmile davy odejdou a brífinky jsou u konce, zaměstnanci Applu vyrazí do jednoho z přilehlých podniků, jako je například bar XYZ v hotelu W, který je přes ulici od Moscone Center, aby si odpočinuli.