Kapitola 2

Despotismus: Jednočlenná diskusní skupina v Applu

„Tlačítka na obrazovce jsme udělali tak lákavá, že máte chuť je olíznout."

Steve Jobs o uživatelském rozhraní systému Mac OS X, časopis Fortune, 24. ledna 2000

Než se Jobs vrátil do Applu, firma strávila několik let neplodnou snahou vyvinout moderní verzi operačního systému Macintosh. Od svého uvedení v roce 1984 se původní systém Mac OS změnil v nafouklý, nestabilní slepenec kódu. Udržovat jej a upgradovat byl stále složitější úkol. Pro uživatele to znamenalo neustálé pády, zamrzání a restarty – a množství ztracených dat, frustrace a vzteku.

Vzhledem k tomu, že velké kusy systému Mac OS byly postaveny na chátrajícím starém kódu, rozhodli se v Applu, že je třeba začít od nuly. V roce 1994 začali programátoři od základů přepisovat operační systém s kódovým označením Copland, po slavném americkém skladateli. Po několika letech úsilí ale bylo zjevné, že jde o sysifovskou snahu a že se projekt nikdy nepodaří dokončit. Manažerský tým společnosti Apple se v té době rozhodl, že bude snazší (a moudřejší) koupit operační systém nové generace od jiné firmy a nesnažit se

o vlastní vývoj. Hledání nakonec vedlo ke koupi společnosti NeXT Steva Jobse.

Apple měl zájem o NeXTstep, překvapivě pokročilý a důmyslný operační systém, který Jobs vyvinul během svých divokých let mimo Apple. NeXTstep měl všechno, co starý Mac OS postrádal. Byl rychlý, stabilní a téměř plně odolný vůči krachu. Měl moderní síťové funkce – v éře Internetu klíčové – a modulární architekturu, kterou bylo možné snadno upravovat a upgradovat. Jeho součástí byla také sada skvělých programovacích nástrojů, díky kterým pro něj softwaroví vývojáři mohli velmi snadno psát programy. Programovací nástroje jsou v oboru technologií obrovskou konkurenční výhodou. Počítačové platformy jsou odsouzeny k záhubě, nepřitáhnou-li talentované programátory, kteří by pro ně vytvářeli aplikace, podobně jako herní konzoly neuspějí, když nezískají skvělé hry. Od Macu přes Palm Pilot po Xbox je úspěch platforem určen především softwarem, který na nich lze spouštět. Někdy zaručí úspěch celé platformy takzvaná „killer application" – zásadní softwarový produkt, jako třeba sada Office u systému Windows nebo hra Halo na konzole Xbox.

Co dál po NeXT?

Po koupi společnosti NeXT musel Apple vymyslet, jak proměnit NeXTstep v operační systém Macintosh. Zprvu se tento úkol zdál natolik náročný, že se programátoři Applu rozhodli vzít původní rozhraní z verze Mac OS 8 a pokusit se je naroubovat na kódový základ NeXTstepu. Podle Cordella Ratzlaffa, manažera, který byl pověřen dohledem nad tímto projektem, nevypadalo naroubování rozhra-

ní jako velký problém. „Přidělili jsme na OS X jednoho designéra," vzpomíná. „Jeho úkol byl dost nudný: upravit vzhled nových prvků, aby vypadaly jako staré."

Ratzlaff se ale domníval, že je škoda dávat tak elegantnímu systému ošklivou fasádu, a tak designérům zanedlouho zadal návrh nového rozhraní. Prozradil mi, že tyto makety byly navrhovány tak, aby zdůraznily, kolik pokročilých technologií skrývá NeXTstep pod kapotou – zejména pokud jde o výkonné funkce grafiky a animace[1].

Příjemně vystupující Ratzlaff, ředitel pro návrh ve firmě Cisco, pracoval v Applu devět let. Začínal jako designér a postupoval po žebříčku až do vedení skupiny, jež vytvářela uživatelské rozhraní systému Mac OS. Na tomto postu zodpovídal Ratzlaff za vzhled operačních systémů Apple od Mac OS 8 po první vydání systému OS X.

Dnešní rozhraní jsou barevná a dynamická, ale koncem 90. let byly operační systémy Applu i Microsoftu obyčejné, šedivé, využívaly hranatá okna s ostrými rohy a spoustu zkosených hran. Pak Apple přišel s počítačem iMac ve tvaru kapky, s průhlednou plastovou skořápkou a přirozenými oblými liniemi. Pro Ratzlaffa a jeho kolegy to byl velký zdroj inspirace. Brzy měli makety barevných, vzdušných rozhraní s průhlednými nabídkami, měkkými hranami a zaoblenými tlačítky.

Ratzlaffův šéf Bertrand Serlet, dnešní senior viceprezident Applu pro softwarové inženýrství, makety chválil, ale dal jasně najevo, že nejsou prostředky ani čas na jejich implementaci. Osamělý designér systému OS X tedy pokračoval v roubování starého rozhraní Macu na NeXTstep.

Po několika měsících práce uspořádali v Applu výjezdní zasedání pro všechny inženýrské týmy, které na systému OS X pracovaly, aby

získali obrázek o stavu projektu. Ratzlaff byl požádán o předvedení svých maket, víceméně pro zábavu. Jeho přednáška byla míněna jako odlehčení po dlouhém a náročném týdnu. V rozvrhu byl jako poslední řečník v poslední den. Tajně ale doufal, že tu získá pro nové návrhy podporu a že se implementují, i když se nesnažil předem nijak propočítávat, jakou má šanci. Během dvoudenní akce se stále jasněji ukazovalo, jak obrovský projekt OS X je. Všichni přemýšleli, jak jej firma vůbec zvládne. „A nakonec se objevím já a řeknu: ‚Ano, a tady vidíte nové uživatelské rozhraní. Je průhledné, s animacemi v reálném čase a má úplný alfa kanál,'" vzpomíná Ratzlaff. „Posluchači se rozesmáli, protože změna uživatelského rozhraní skutečně nebyla na pořadu prací. Byl jsem pak dost rozčarovaný."

„Jste banda idiotů"

Za dva týdny Ratzlaffovi zavolal asistent Steva Jobse. Jobs neviděl makety na výjezdní akci – neúčastnil se jí – ale teď se s nimi chtěl krátce seznámit. V té době Jobs stále prováděl průzkum všech produktových divizí. Ratzlaff a jeho designéři seděli v zasedačce a čekali na Jobse. Když vešel, okamžitě je označil za „bandu amatérů".

„Vy jste ti kluci, co navrhli Mac OS, je to tak?" zeptal se. Nemotorně přikývli. „No, to jste pěkná banda idiotů."

Jobs odhrkal seznam všeho, co na starém rozhraní Macu nesnášel. Spadalo do něj prakticky všechno. Jednou z vlastností, které mu vadily nejvíc, byla řada různých mechanismů otevírání oken a složek. Pro přístup ke složkám existovalo nejméně osm různých způsobů – od rozbalovacích a vyskakovacích nabídek přes Ovládací

pás (DragStrip), Spouštění aplikací (Launcher) až po Finder. „Problém byl, že jste pracovali s příliš mnoha okny," popisuje Ratzlaff. „Steve chtěl správu oken zjednodušit." Ratzlaff byl člověkem, který za tyto funkce primárně zodpovídal, a tak se začal obávat o místo, ale po dvaceti minutách sžíravé kritiky si uvědomil, že zřejmě není ohrožen. „Došlo mi, že nás nevyhodí, protože už by to byl udělal," vzpomíná Ratzlaff.

Jobs, Ratzlaff a designéři se pustili do podrobné diskuse o starém rozhraní Macu a o tom, jak jej zrenovovat. Ratzlaffův tým předvedl Jobsovi makety a schůzka se nakonec vyvinula dobře. „Udělejte z těch věcí prototypy a ukažte mi je," nařídil jim Jobs.

Tým návrhářů pracoval tři týdny ve dne v noci a vytvářel fungující prototypy v nástroji Macromedia Director pro vývoj multimediálních aplikací, který se často využívá k simulaci uživatelských rozhraní softwaru nebo webů. „Věděli jsme, že naše místa jsou v ohrožení, takže jsme měli docela obavy," popsal Ratzlaff. „Jobs za námi přišel do kanceláří. Strávili jsme s ním celé odpoledne. Byl unešený. Pak už bylo jasné, že systém OS X dostane nové uživatelské rozhraní."

Jobs byl natolik ohromený, že Ratzlaffovi přiznal: „Tohle je první důkaz o výskytu inteligence v trojmístných číslech, který v Applu vidím." Ratzlaffa lichotka potěšila. Když vám Jobs přizná IQ převyšující stovku, je to nadšený souhlas. Ratzlaff a designéři si byli jisti, že je nevyhodí, a tak si přinesli pár kartonů piva na oslavu. Když ale zahlédli Jobse, jak se vrací chodbou se šéfem marketingu Philem Schillerem, opět znervózněli. Měli ale štěstí, Jobs byl potěšen. Když přicházel, slyšeli ho, jak Schillerovi nadšeně říká: „Tohle musíš vidět."

„Od té chvíle už jsme neměli jediný problém," uzavírá Ratzlaff.

Žádný detail není příliš malý

Během příštího roku a půl se Ratzlaffův tým s Jobsem týden co týden scházel kvůli představení nejnovějších maket. U každého z prvků nového rozhraní – nabídek, dialogových oken, přepínačů – požadoval Jobs několik variant, aby mohl vybrat ty nejlepší. Jak podrobněji uvidíme později, Jobs chtěl při vývoji produktů varianty vždy, jak u hardwaru, tak u softwaru. Během porad s Ratzlaffovými lidmi vyjadřoval Jobs množství názorů k vyladění návrhů, a funkce nebyla hotová, dokud s ní nebyl spokojen.

Makety návrhářů v aplikaci Macromedia Director byly dynamické, nešlo ale o funkční software. Jobs mohl otevírat a zavírat okna, rozbalit nabídku a zkoumat, jak bude systém fungovat. Byly to však pouze animace, nikoli fungující kód. Ten běžel na jiném stroji, který ležel vedle počítače s ukázkou v Directoru. Když běžící kód ukázali Jobsovi, naklonil se, až přitiskl nos k obrazovce, a zblízka vzhled zkoumal. Přesouval se přitom od ukázky k prototypu a zpět.

„Pixel po pixelu srovnával, zda si odpovídají," vzpomíná Ratzlaff. „Podrobně zkoumal detaily. Propátrával všechno, do každičkého pixelu. A pokud našel sebemenší nesrovnalost, některý z inženýrů to odnesl křikem."

Ratzlaffův tým strávil neuvěřitelných šest měsíců laděním posuvníků k Jobsově spokojenosti. Posuvníky jsou důležitou součástí každého počítačového operačního systému, ale jen sotva jde o ten nejviditelnější prvek uživatelského rozhraní. Jobs přesto trval na tom, aby posuvníky měly dokonalý vzhled, a Ratzlaffův tým byl nucen navrhovat verzi za verzí. „Muselo to být správně," směje se

Ratzlaff nad úsilím, které věnovali podobným zdánlivým maličkostem.

Zprvu bylo pro tým návrhářů velmi náročné trefit drobné prvky posuvníků přesně. Malé šipky neměly správnou velikost, správnou polohu nebo tu nejlepší barvu. Vzhled posuvníků v právě aktivním okně a v oknech na pozadí se musel lišit. „Bylo dost těžké sladit je se zbytkem návrhu v různých fázích rozpracovanosti," vzpomíná Ratzlaff se stopou únavy v hlase. „Pokračovali jsme, dokud to nebylo v pořádku. Trvalo to dlouho, předlouho."

Zjednodušování uživatelského rozhraní

Rozhraní systému OS X bylo navrhováno s ohledem na nové uživatele. Protože systém bude nový pro všechny – dokonce i pro zkušené uživatele počítačů Mac – soustředil se Jobs na maximální zjednodušení jeho rozhraní. Ve starém systému Mac OS byla například většina nastavení určujících chování systému skryta v moři nabídek jako Doplňky systému (System Extensions) či Ovládací panel (Control Panel) a zvláštních dialogových oken k různým součástem systému. Nastavit připojení k Internetu znamenalo upravit ovládací prvky na pěti různých místech.

Pro zjednodušení nařídil Jobs co největší počet nastavení sloučit do jediného okna Předvolby systému (System Preferences), umístěného v novém prvku navigace nazvaném Dok (Dock).

Dok je lišta s ikonami v dolní části obrazovky. Najdete na ní běžně užívané aplikace a systémový koš. Lze sem umístit nejrůznější prvky, od často používaných složek po miniprogramy označované jako „skripty".

Jobs kladl důraz na snížení počtu prvků rozhraní, aby byl nejdůležitější obsah oken, nikoli okna jako taková. Jeho touha odebírat a zjednodušovat vyřadila několik velkých funkcí, včetně režimu jediného okna, na kterém tým návrhářů pracoval řadu měsíců.

Jobs nesnášel, když měl otevřeno více oken. Každé otevření nové složky či dokumentu vyvolalo nové okno. Obrazovka byla zanedlouho plná překrývajících se oken. Návrháři proto vytvořili zvláštní režim s jediným oknem. Ať uživatel pracoval v jakémkoli softwarovém programu, všechno se zobrazovalo v jediném okně. Tabulku vystřídal textový dokument nebo digitální fotografie. Výsledek se podobal surfování po webových stránkách v jednom okně prohlížeče, jen jste přecházeli mezi dokumenty uloženými na místním pevném disku.

Někdy tento systém fungoval dobře, často ale bylo třeba velikost okna upravit, aby odpovídala různým typům dokumentů. Při práci s textovým dokumentem bylo nejlepší mít okno tenké a úzké, aby bylo možné jednoduše posouvat text nahoru a dolů. Když ale uživatel otevřel obrázek ve formátu na šířku, bylo nutné okno rozšířit.

To ale nebyl ten největší problém. Pro Jobse bylo kritické, že systém vyžadoval, aby pro něj designéři na panelu nástrojů v okně vyhradili zvláštní tlačítko, kterým se zapínal a vypínal. Jobs se v zájmu zjednodušení rozhodl tlačítko odebrat. Dokázal by snést úpravu velikostí oken, ale ne další tlačítko přeplňující panel nabídek. „Výhody této funkce nedokázaly odůvodnit místo pro speciální tlačítko," přiznal Ratzlaff. Jobsovo rozhodnutí zbavit se tlačítka navíc dokládá jeho posedlost jednoduchostí a dlouhodobou snahu vytvářet co nejjednodušší systémy.

Při práci na novém rozhraní Jobs občas navrhl něco, co se zprvu zdálo bláznivé, ale později se ukázalo jako dobrý nápad. Na jedné poradě pitval tři drobná tlačítka v levém horním rohu každého okna. Sloužila k zavření, minimalizaci a maximalizaci okna. Designéři je navrhli všechna ve stejném tónu tlumeně šedé, aby uživatele nerušila, bylo ale těžké rozeznat, k čemu jsou tlačítka určena. Navrhovali, že by jejich funkce mohla přiblížit animace, která by se spustila, když se nad tlačítkem podrží ukazatel myši.

Ale pak Jobs přišel s něčím, co se zdálo jako zvláštní nápad. Tlačítka by prý měla mít barvy dopravního semaforu: červená k uzavření okna, žlutá k jeho minimalizaci, zelená k maximalizaci. „Když jsme to slyšeli, zdálo se nám zvláštní něco takového spojovat s počítačem," popisuje Ratzlaff. „Chvíli jsme na tom ale pracovali a Jobs měl pravdu." Barva tlačítka nepřímo ukazovala na důsledky jeho použití – platilo to především pro červené tlačítko, které křičelo „nebezpečí", když na ně uživatel kliknul, aniž by měl v úmyslu zavřít okno.

Představení systému OS X

Jobs věděl, že nový OS X vyvolá obrovský poprask mezi vývojáři softwaru pro platformu Apple z dalších firem, kteří budou muset přepsat veškeré své programy, aby se daly spouštět v novém systému. I přes skvělé programovací nástroje pro OS X budou vývojáři protestovat. Jobs a jeho manažeři hledali nejlepší způsob, jak softwarovou komunitu oslovit. Nakonec přišli se strategií: pokud se jim podaří pro OS X přesvědčit pouhé tři z největších společností, všichni ostatní je budou následovat. Velkou trojku tvořili Microsoft, Adobe a Macromedia.

Fungovalo to – nakonec. Microsoft podporoval systém OS X od počátku, díky Jobsově dohodě z roku 1998 s Billem Gatesem, která ho zavazovala k podpoře softwaru po dobu pěti let. Adobe a Macromedia ale s konverzí svých velkých aplikací jako Photoshop a Dreamweaver tak rychle nesouhlasily. Obě firmy nakonec přenesly tyto klíčové aplikace, ale odmítly přepsat své drobnější programy pro OS X. Toto rozhodnutí mělo později zásadní dopad na Apple i jeho podnikání: přivedlo firmu k vývoji vlastních, velice oblíbených softwarových sad jako iLife a iWork a nepřímo také k vynálezu iPodu a iPhonu.

To, že Apple pracuje na OS X, nebylo žádným tajemstvím, nové rozhraní však ano. Navrhovalo se v pečlivém utajení. Jen málo lidí v Applu vůbec vědělo o tom, že se rozhraní přepracovává, a pracovala na něm jen hrstka. Jobs to nahlas zdůvodňoval mimo jiné tím, že utajením předejde tomu, aby jiní – především Microsoft – řešení zkopírovali.

Důležitější však bylo, že Jobs nechtěl poškodit prodeje stávajícího operačního systému Macintosh. Chtěl se vyhnout jevu známému jako Osbornův efekt, kdy si firma podřeže větev oznámením skvělé technologie, která je dosud ve fázi vývoje a není připravena k prodeji.

Jakmile byl zahájen vývoj systému OS X, Jobs nařídil všem v Applu přestat veřejně kritizovat stávající operační systém Mac OS. Programátoři Applu byli po léta ohledně problémů a nedostatků systému poměrně otevření. „OS X byl Jobsovo miminko, takže věděl, jak je skvělý," popisuje Peter Hoddie. „Řekl ale, že v příštích několika letech se musíme soustředit na Mac OS, protože bez něj se nikdy nedostaneme do cíle. Byl jako Chruščov, třískal botou do stolu. ‚Musíte podpořit Mac OS, lidi! To si zapamatujte![2]"

Jobs odhalil systém Mac OS X v lednu 2000 na veletrhu Macworld, po téměř dvou a půl letech práce necelé tisícovky programátorů. OS X byl kolosální počin. Bylo to – a pravděpodobně stále je – nejsofistikovanější počítačové rozhraní, jaké bylo kdy navrženo, se složitými grafickými efekty v reálném čase, jako průsvitnost, stínování a animace. Zároveň ale muselo běžet na každém procesoru počítače G3, který měl Apple na trhu, a muselo fungovat s pouhými osmi megabajty videopaměti. To byly velmi náročné požadavky.

Během představení systému OS X na veletrhu Macworld Jobs také oznámil, že se stává generálním ředitelem společnosti Apple natrvalo. Sklidil obrovský aplaus publika. Několik zaměstnanců Applu poukázalo na to, že Jobs trvalou pozici šéfa společnosti nepřijal, dokud nebyl v březnu 2001 uveden systém OS X. V té době Jobs vedl Apple už dva a půl roku, nahradil téměř všechny ředitele a zaměstnance na vyšších postech, postaral se o nápravu marketingu a reklamy, díky iMacu oživil divizi hardwaru a reorganizoval obchod. Ratzlaff poznamenal, že systémem OS X završil Jobs generální renovaci celé firmy a všech jejích hlavních produktů. „S převzetím role CEO počkal, dokud i poslední důležité součásti společnosti nefungovaly v souladu s jeho měřítky," shrnul Ratzlaff.

Proces návrhu podle Jobse

Po přepracování systému OS X obrátil Jobs pozornost k dalšímu softwaru Apple, který v některých případech prošel důkladnou generálkou. Dlouhá léta se v Applu prosazovalo striktní dodržování zásad příručky Human Interface Guidelines (Pokyny pro uživatelské roz-

hraní), bible norem navržených tak, aby uživatelé měli u všech softwarových aplikací zajištěno jednotné ovládání. Příručka HIG radila návrhářům, kam umístit nabídky, jaké typy příkazů by měly obsahovat a jak navrhovat dialogová okna. Cílem bylo, aby se všechen software pro platformu Mac choval podobně, ať už pocházel od kteréhokoli výrobce.

První verze pokynů pocházela z 80. let, kdy se počítače využívaly převážně produkčně – třeba k vytváření a tisku dokumentů. V éře Internetu ale počítače slouží ke komunikaci a sledování médií stejnou měrou jako k tisku dokumentů a stříhání videa.

Software pro přehrávání filmů nebo videokonference s přáteli může být mnohem jednodušší než aplikace jako Photoshop či Excel. Často potřebuje jen několik funkcí a veškeré rozbalovací nabídky a dialogová okna lze vyškrtnout a nahradit několika jednoduchými tlačítky. Koncem 90. let a těsně po roce 2000 nastal trvalý posun směrem k jednoúčelovým miniaplikacím, a to jak u platformy Mac (widgets), tak ve Windows (gadgets).

Přehrávač QuickTime od Applu představuje jeden z prvních příkladů softwaru, který se vylepšil díky nově pojatému rozhraní. Aplikace, která slouží pro přehrávání multimediálních souborů, především hudby a videa, potřebovala jen několik ovládacích prvků ke spuštění a pozastavení filmu a k vyladění zvuku. Bylo rozhodnuto, že QuickTime bude jedním z prvních softwarových programů Applu, jež dostanou jednoduché rozhraní připomínající domácí spotřebič.

Rozhraní aplikace navrhl Tim Wasko, Kanaďan s příjemným vystupováním, který později navrhl i rozhraní iPodu. Wasko přišel do Applu z NeXT, kde pracoval s Jobsem. V Applu má pověst desig-

nového boha. „Ve Photoshopu je naprostý ďábel," myslí si Hoddie. „Řeknete ‚Co třeba tohle?' a on hned: klik, klik, klik," napodobuje Hoddie pohyb prstů letících po klávesnici, „a už to má nakreslené."

Návrhářský tým přehrávače QuickTime tvořil půltucet návrhářů a programátorů, včetně Hoddieho a Waska. Během půl roku vývoje se jednou nebo dvakrát týdně scházeli s Jobsem. Každý týden představili členové týmu nejméně desítku nových návrhů, které si často pohrávaly s různými texturami a vzhledem. Prvotní nápady obsahovaly žlutý plastický motiv inspirovaný modelem walkmanu Sport od Sony a různé textury dřeva či kovu. Zkusit se mohlo cokoli. „Steve není v designu radikální, ale má chuť zkoušet nové věci," popisuje Hoddie.

Zprvu se návrhy prezentovaly v počítači, členové týmu ale zjistili, že jejich přesouvání na obrazovku je pracné, takže začali návrhy tisknout na velký formát lesklého papíru. Výtisky se rozložily na velký konferenční stůl, kde se jimi šlo snadno probrat. Jobs a designéři mohli jednoduše vybrat návrhy, které se jim líbily, a diskutovat, jaká textura se hodí ke kterému tvaru. Tato metoda se ukázala natolik efektivní, že ji přejala většina designérů Applu.

Po schůzce si Jobs někdy vzal část výtisků s sebou, aby je ukázal dalším lidem. „Má skvělý cit pro design, ale také dokáže naslouchat," říká Hoddie.

Po několika týdnech zkoušení různých návrhů přišel Wasko s kovovým vzhledem, který se Jobsovi líbil, ale domníval se, že mu něco chybí. Na další schůzku přinesl Jobs brožuru firmy Hewlett-Packard, kde bylo logo HP v kartáčovaném kovu. Vzhled připomínal špičkový kuchyňský spotřebič. „Tohle se mi líbí," řekl Jobs skupině. „Zkuste, co dokážete."

Tým navrhl pro přehrávač QuickTime vzhled kartáčovaného kovu. Ten se na několik následujících let stal převládajícím designovým motivem používaným u softwaru Applu a také u špičkového hardwaru. V období po roce 2000 dostala tento vzhled většina aplikací Applu, od webového prohlížeče Safari po kalendář iCal.

Jobs je do procesu návrhu velmi úzce zapojen. Přináší do pléna spoustu nápadů a pokaždé navrhuje, jak design vylepšit. Nepřispívá jen tím, že by sděloval, co se mu líbí a co ne. „Není to ‚tohle je špatné, tohle je dobré', skutečně se podílí na návrhu," potvrzuje Hoddie.

Záludná jednoduchost

Jobse nikdy nezajímá technologie pro technologii. Nevymýšlí ozdůbky a nepěchuje do zařízení funkce jen proto, že je snadné je přidat. Právě naopak. Složité produkty ořezává, dokud nejsou co nejjednodušší a co nejsnáze ovladatelné. Mnoho výrobků Apple je navrhováno z pohledu uživatele.

Vezměte si online obchod s hudbou iTunes. Byl spuštěn v roce 2001, kdy bylo sdílení souborů online na vrcholu popularity. Spousta lidí se v té době ptala, jak bude obchod soutěžit s piráty. Proč by někdo utrácel dolar za písničku, kterou může získat zadarmo? Jobs odpovídal „kvůli zákaznické zkušenosti". Namísto ztrácení času hledáním písní v sítích na sdílení souborů se hudební fanoušci mohou nalogovat na iTunes a koupit si skladbu jediným kliknutím. Vedle snadného nákupu mají zaručenu kvalitu a spolehlivost. „Nevíme, jak lidi přesvědčit, aby nekradli, aniž bychom jim nabídli cukr – nejenom bič," tvrdil Jobs. „A ten cukr je, když jim poskytneme lepší ovládání… a stojí je to pouhý dolar za písničku[3]."

Jobs je mimořádně zaměřený na zákazníky. V rozhovorech uvedl, že odrazovým můstkem pro iPod nebyl malý pevný disk nebo nový procesor, ale zkušenost uživatelů. „Steve už v raných fázích zformuloval několik velice zajímavých postřehů o tom, že z velké části jde o navigaci v obsahu," řekl Jonny Ive o iPodu. „Bylo třeba neztratit koncentraci a nesnažit se toho se zařízením dokázat příliš – to by znamenalo zkomplikovat je, a tím pádem přivést k zániku. Funkce, na kterých zařízení stojí, nejsou samozřejmé a evidentní, protože klíčem bylo zbavit se nadbytečných vlastností[4]."

Jednou z nejdůležitějších součástí procesu návrhu v Applu je zjednodušování. Jednoduchost výrobků Apple je dána tím, že zákazníkovi se odebírají některé volby. Pro Jobse je méně vždycky více. „Technologie jsou stále složitější a po základní silné stránce Applu – totiž vědět, jak nabídnout velmi důmyslné technologie v podobě srozumitelné běžným smrtelníkům – je ještě větší poptávka," uvedl v deníku Times[5].

Bývalý CEO John Sculley řekl, že Jobs kladl na funkce, které se vynechají, stejný důraz jako na ty, jimiž zařízení disponovalo. „Steveova metodologie se od všech ostatních odlišuje přesvědčením, že ta nejdůležitější rozhodnutí se netýkají toho, co uděláte, ale toho, co se rozhodnete neudělat," řekl mi Sculley[6].

Studie Elke den Oudenové z Technologické univerzity v nizozemském Eindhovenu odhalila, že téměř polovina produktů, které spotřebitelé reklamují, dokonale funguje, ale jejich noví majitelé nepřišli na to, jak se používají. Zjistila, že průměrný americký zákazník si bude nové zařízení osahávat pouhých dvacet minut, než to vzdá a vrátí jej do obchodu. Platí to o mobilních telefonech, DVD přehrávačích i MP3 přehrávačích. Ještě překvapivější bylo, když požádala několik manažerů

firmy Philips (nizozemský elektronický gigant je jedním z jejích klientů), aby si na víkend vzali domů několik produktů na vyzkoušení. Manažeři, z nichž většina byla technicky zdatná, nedokázali přístroje zprovoznit. „Produktoví vývojáři, kteří boje průměrných spotřebitelů sledovali, byli šokováni zmatkem, jaký uživatelé vytvořili," napsala autorka.

Den Oudenová došla k závěru, že výrobky byly v raných fázích designu nevhodně definovány: nikdo jasně nezformuloval, jaká je primární funkce daného produktu. V důsledku toho pak designéři kupili funkce a vlastnosti, až byl produkt naprosto chaotický. U designu spotřební elektroniky a softwaru je to až příliš častý příběh. Konstruktéři mají tendenci vytvářet produkty, kterým rozumějí jen oni sami. Stačí se podívat na první MP3 přehrávače, jako model Nomad Jukebox značky Creatives, který měl nevyzpytatelné rozhraní, jaké se mohlo líbit jen někomu, kdo je blázen do počítačů.

Mnoho produktů spotřební elektroniky je navrhováno s představou, že více funkcí znamená vyšší hodnotu. Konstruktéři jsou často nuceni doplňovat do nových verzí produktů další funkce, aby se mohly prodávat jako „nové a vylepšené". Velká část tohoto bujení funkcí je poháněna očekáváním zákazníků. Od novějších modelů se čekají nové funkce – jaká by jinak byla motivace přecházet na aktuální verzi? Zákazníci navíc mají sklon hledat zařízení s největším množstvím funkcí. Více funkcí rovná se hodnotnější produkt. Apple se snaží tomuto trendu vzdorovat. První iPod obsahoval hardware pro rádio a nahrávání hlasu, ale tyto funkce nebyly implementovány, aby zařízení nekomplikovaly. „Zajímavé je, že z té jednoduchosti, z toho vyjádření téměř nestydatého důrazu na jednoduchost vznikl

velmi odlišný produkt," podotýká Ive. „Ale odlišnost nebyla cílem. Vytvořit něco odlišného je ve skutečnosti velmi snadné. Zajímavé na tom bylo začít si uvědomovat, že odlišnost vzniká v důsledku úsilí navrhnout něco velice jednoduchého."

Mnohé společnosti rády tvrdí, že se orientují na zákazníka. Dotazují se uživatelů na jejich přání. Tyto takzvané inovace zaměřené na zákazníka jsou řízeny zpětnou vazbou a uživatelskými diskusními skupinami. Jobs se ale pracnému zkoumání uživatelů zavřených do zasedačky vyhýbá. S novou technologií si hraje sám, všímá si svých vlastních reakcí a ty předává jako zpětnou vazbu inženýrům. Pokud se nějaké zařízení ovládá příliš těžkopádně, Jobs dá pokyn ke zjednodušení. Cokoli, co je zbytečné nebo matoucí, je odstraněno. Když něco funguje pro Jobse, bude to fungovat i pro zákazníky Applu.

John Sculley mi prozradil, že Jobs se vždycky soustředil na zkušenosti uživatelů. „Steve se vždycky díval na věci z perspektivy budoucího zážitku zákazníka," popsal Sculley. „Ale nevěří metodám spousty dnešních specialistů na produktový marketing, kteří provádějí spotřebitelské testy a dotazují se lidí na jejich přání. Říkal: ‚Jak se můžu někoho ptát, jak by podle něj měl vypadat počítač založený na grafice, když ten člověk ani neví, co to je počítač založený na grafice? Nikdo ho ještě neviděl[7].'"

Tvořivost v umění a technologiích znamená individuální vyjádření. Tak jako malíř nevytvoří obraz díky konzultaci s diskusní skupinou, nepoužívá je ani Jobs. Nedokáže přicházet s inovacemi díky tomu, že se uživatelů zeptá, co by chtěli – co chtějí, totiž nevědí. Henry Ford kdysi řekl: „Kdybych se svých zákazníků zeptal, co chtějí, přáli by si rychlejšího koně."

Patrick Whitney, ředitel Institutu designu na Illinois Institute of Technology, který je největší vysokou školou zaměřenou na design ve Spojených státech, tvrdí, že uživatelské skupiny se pro oblast technologických inovací nehodí. V oboru technologií se tradičně prováděly pečlivě kontrolované studie nových produktů, zejména jejich rozhraní.

Tyto studie interakce člověka s počítačem se obvykle provádějí po dokončení návrhu produktu, aby se zjistilo, co funguje podle předpokladů a co potřebuje vyladit. Podstata těchto průzkumů vyžaduje uživatele, kteří s danou technologií nejsou obeznámeni, jinak by se výsledky zkreslily. „Uživatelské skupiny potřebují naivní uživatele," vysvětlil Whitney. „Takoví uživatelé vám ale nedokážou říct, co chtějí. Máte-li se to dozvědět, je třeba je sledovat."

Whitney tvrdí, že v Sony by nikdy nevynalezli walkman, kdyby naslouchali jeho uživatelům. Firma před jeho uvedením prováděla rozsáhlý výzkum. „Veškerá marketingová data ukazovala, že walkman bude propadák. Bylo to jednoznačné. Nikdo si ho nekoupí. Ale zakladatel firmy Akio Morita jej přesto prosadil. Věděl své. Jobs je stejný. Nepotřebuje uživatelské diskusní skupiny, sám je odborníkem na uživatelskou zkušenost[8]."

„Máme spoustu zákazníků a provádíme řadu výzkumů mezi jejich stálou základnou," sděluje Jobs časopisu Business Week. „Také dost pozorně sledujeme trendy v oboru. Ale nakonec je u věcí natolik komplikovaných skutečně těžké navrhovat produkty podle názorů diskusních skupin. Lidé často nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážete[9]."

Jobs je pro Apple jednočlennou diskusní skupinou. Jednou z jeho výrazných silných stránek je, že není inženýr. Nemá žádné formální

vzdělání v konstrukci ani v programování. Nemá titul z podnikatelské školy. Vlastně nemá žádný titul. Vysokou školu nedostudoval. Nepřemýšlí jako inženýr. Přemýšlí jako laik, a díky tomu je ideálním testerem produktů Apple. Je v Applu prototypem průměrného člověka, ideálního zákazníka. „Technicky vzato je na úrovni pokročilého nadšence," zhodnotil Dag Spicer, kurátor Muzea počítačové historie v Mountain View v Kalifornii. „Postrádá formální vzdělání, ale technologie sleduje od své puberty. Má o technice dostatečné povědomí, aby dokázal rozpoznat trendy, jako dobrý analytik akcií. Disponuje pohledem laika. To je velká hodnota[10]."

Guy Kawasaki, bývalý specialista na marketing v Applu, mi prozradil, že firemní rozpočet na diskusní skupiny a výzkum trhu je záporné číslo – a přeháněl jen mírně. Apple, podobně jako většina korporací, do průzkumu zákazníků investuje, ale Jobs mezi nimi rozhodně neprovádí ankety při vývoji nových produktů. „Steve Jobs výzkum trhu nedělá," popsal Kawasaki. „Výzkum trhu u Steva Jobse znamená, že pravá hemisféra hovoří s levou[11]."

Návrh systému OS X ukazuje, jak Jobs funguje v roli jednočlenné diskusní skupiny Applu. Tím, že se soustředí na pohled zákazníka, formuje Jobs design a směruje ho k jednoduchosti. Jednou z oblastí, kde je jeho instinkt nejostřejší, je osekávání nadbytečného a zjednodušování: ať už jde o počet produktů, které Apple vyrábí, nebo počet tlačítek v dialogovém okně aplikace.

Poučte se od Steva

- Buďte despota. Někdo musí rozhodnout. Jobs je v Applu jednočlennou diskusní skupinou. V jiných firmách se to takhle nedělá, ale funguje to.
- Generujte alternativy a vyberte tu nejlepší. Jobs trvá na tvorbě variant.
- Navrhujte pixel po pixelu. Zaměřte se na detaily. Jobs věnoval pozornost těm nejdrobnějším maličkostem. Vy byste se měli chovat stejně.
- Zjednodušujte. Zjednodušování znamená osekávání. Je to další příklad Jobsovy koncentrace: zjednodušení znamená říkat Ne.
- Nebojte se začít od začátku. Přepracovat Mac OS X stálo za to, i když to znamenalo tříletou dřinu tisícovky programátorů.
- Vyhněte se Osbornovu efektu. Udržte nové produkty v tajnosti, dokud je neuvedete, jinak zákazníci přestanou kupovat aktuální výrobky a budou čekat na nové.
- Nedělejte nepořádek před vlastním prahem. Inženýři Applu původní systém Mac OS nesnášeli, Jobs ale nařídil, aby se o něm vyjadřovali pozitivně.
- Když přijde na nápady, zkusit se může cokoli. Jobs není v designu radikální, ale má chuť zkoušet nové věci.
- Najděte snadný způsob, jak prezentovat nové nápady. Pokud chcete na velký stůl v zasedačce rozložit lesklé výtisky, pořiďte si velkou tiskárnu.
- Nenaslouchejte svým zákazníkům. Nevědí, co chtějí.