

*Mým dětem Nadine, Milovi, Olinovi a Lyle, mé ženě Tracy,
mé matce Pauline a mým bratrům Alexovi a Chrisovi.
A Hankovi, mému milému starému tátovi, který byl
velkým fanouškem Steva Jobse.*

Obsah

Úvodem	9
1. Koncentrace: Apple zachránilo umění říct Ne	21
2. Despotismus: Jednočlenná diskusní skupina v Applu	49
3. Perfekcionismus: Design produktů a hledání dokonalosti	69
4. Elitářství: Berte jen špičkové hráče, idioty vyhodte	105
5. Vášeň: Rozezvučet vesmír	145
6. Vynalézavý duch: Odkud se berou inovace?	167
7. Případová studie: Jak to bylo s iPodem	211
8. Naprostá kontrola: Celá hračka	227
NOVĚ 9. Steve Jobs bojuje s rakovinou	253
Poznámky	277
Rejstřík	293

Poděkování

Poděkování za pomoc a podporu náleží všem, kdo věnovali svůj čas rozhovorům, podělili se o své odborné zkušenosti a vyprávění a nabídli mi povzbuzení a podporu. Patřili k nim mimo jiné Gordon Bell, Warren Berger, Robert Brunner, Vinnie Chieco, Traci Dauphínová, Seth Godin, Evan Hansen, Nobuyuki Hayashi, Peter Hoddie, Guy Kawasaki, John Maeda, Geoffrey Moore, Bill Moggridge, Pete Mortensen, Don Norman, Jim Oliver, Cordell Ratzlaff, Jon Rubinstein, John Sculley, Adrienne Schultzová, Dag Spicer, Patrick Whitney a další, kteří si nepřáli být jmenováni.

Zvláštní poděkování patří Tedu Weinsteinovi, který přišel s nápadem na tuto knihu a po celou dobu mě povzbuzoval.

Úvodem

„Apple má některá ohromná plus, ale obávám se, že pokud mu nevěnujeme jistou pozornost, mohla by celá společnost... mohla, mohla – hledám to správné slovo – mohla ... zahynout.“

Steve Jobs při svém návratu do společnosti Apple jako krizový CEO v časopise Time, 18. srpna 1997

Kartonovým krabicím, ve kterých se jeho hračky dodávají, věnuje Steve Jobs stejně pozornosti jako produktům samotným. Nikoli z důvodu vkusu nebo elegance, i když i ty s tím souvisejí. Pro Jobse je akt vybalování výrobku z krabice důležitou součástí uživatelské zkušenosti, a je proto velmi důkladně promyšlený – podobně jako všechno ostatní, co Jobs dělá.

Jobs vnímá balení produktů jako užitečný způsob, jak spotřebitelům představit nové neznámé technologie. Vezměte si původní Mac dodávaný v roce 1984. V té době nikdo nic podobného neznal. Počítač se ovládal podivným ukazovacím zařízením – myší, nikoli z klávesnice jako jiná tehdejší první PC. Proto, aby se noví uživatelé s myší seznámili, zajistil Jobs, že bude v balení umístěna odděleně, do vlastní přihrádky. Uživatel tak byl nucen myš vybalit – vzít ji a zapojit – a díky tomu pro něj při prvním použití byla o něco méně cizí. V následujících letech Jobs pečlivě navrhl podobný „postup vybalování“ pro jeden každý z výrobků Applu. Balení iMacu bylo vymyšleno tak, aby bylo jasné, jak se stroj připojí k Internetu, a obsahovalo

polystyrenovou vložku zvlášť navrženou tak, aby mohla posloužit také jako podpěra pro tenkou uživatelskou příručku.

Tak jako balení kontroluje Jobs každý další aspekt zákaznické zkušenosti – od televizních reklam, které podněcují touhu po produktech Applu, po prodejny připomínající muzea, kde je lidé kupují, od snadno ovladatelného softwaru, na němž běží iPhone, až po online obchod s hudbou iTunes, kde se tento telefon naplní písněmi a videosoubory.

Jobs je neuvěřitelně posedlý kontrolou. K tomu je perfekcionista, elitář a nesmlouvavý šéf. Podle většiny měřítek se pohybuje na hranici bláznovství. Bývá popisován jako šílenec, který je schopen dát člověku výpověď během jízdy výtahem, manipuluje s partnery a přivlastňuje si uznání za úspěchy jiných¹. Jeho současné životopisy vykreslují nelichotivý portrét sociopata motivovaného těmi nejnižšími pudy – kontrolovat, zneužívat, dominovat. Většina knih o Jobsovi je neveselé čtení. Mají odmítavý tón a jsou sotva víc než výčty příkladů vzteklých výbuchů a šikanování. Není divu, že je jejich protagonista označil jako „práci sekerníků“. Kde zůstal génius?

Jobs přitom rozhodně dělá něco správně. Vytáhl Apple z pokraje bankrotu a během deseti let se firma pod jeho vedením rozrostla a ozdravila jako nikdy předtím. Jobs ztrojnásobil roční prodeje Applu, zdvojnásobil tržní podíl počítačů Mac a zvýšil cenu akcií o 1 300 procent. Apple díky šňůře produktových hitů – a jednomu obřímú trhákú – vydělává víc peněz a vyrábí víc počítačů než kdy dříve.

Hudební přehrávač iPod, představený v říjnu 2001, Apple proměnil. A právě tak, jako se Apple přerodil z firmy zmítané neúspěchem v globální mocnost, změnil se iPod z drahé luxusní hračky pro nadšence v důležitou a různorodou produktovou kategorii. Jobs iPod

rychle transformoval z nákladného přehrávače hudby omezeného na platformu Mac a spoustou lidí odmítaného v globální mnohamiliardové odvětví, které živí stovky firem nabízejících doplňky a různé typy podpory.

Jobs promptně a nemilosrdně nahrazoval modely iPodu novějšími a lepšími, přidal online obchod, doplnil kompatibilitu s platformou Windows, funkce pro video a poté dotykový displej. Do dubna 2007 se díky tomu prodalo přes 100 milionů kusů, které představují téměř polovinu stoupajících tržeb Applu. Zdá se, že potenciál dalšího obrovského hitu má iPhone, model iPodu, který umí telefonovat a surfovat po Internetu. iPhone byl uveden v červnu 2007 a už stačil od základu proměnit byznys mobilních telefonů pro masu. Ten se podle znalců už dnes dělí na dvě éry: před iPhonem a po iPhonu.

Jen několik čísel. V době, kdy tento text vznikal (tedy v březnu 2009), prodala společnost Apple neuvěřitelných 163 milionů přehrávačů iPod a měla našlápnuto, aby do konce roku 2009 měla na kontě 300 milionů prodaných iPodů. Někteří analytici se domnívají, že než bude trh nasycen, může se prodat 500 milionů iPodů. To vše staví iPod do role uchazeče o titul největšího hitu ve spotřební elektronice všech dob. Současný držitel tohoto rekordu, walkman od Sony, zaznamenal za patnáct let své vlády v 80. a na počátku 90. let 350 milionů prodaných kusů.

Na trhu MP3 přehrávačů má Apple monopol podobný Microsoftu. Ve Spojených státech má iPod téměř 90% tržní podíl: devět z deseti prodaných hudebních přehrávačů s pevným diskem jsou iPody.² Tři čtvrtiny všech modelů vozů uvedených v roce 2007 disponují možností připojení iPodu. Nikoli MP3 přehrávače obecně,

iPodu. Společnost Apple distribuovala 600 milionů kopií svého hudebního softwaru iTunes a online obchod iTunes prodal tři miliardy písní.

„Je to úžasné,“ řekl Jobs na tiskové konferenci v srpnu 2007, kde tato čísla citoval. V obchodě s hudbou iTunes se denně prodá pět milionů písní – 80 % veškeré digitální hudby prodané online. Podle dat z roku 2009 se přes iTunes prodalo šest miliard skladeb. Obchod tak je největším prodejcem hudby ve Spojených státech, před obřími řetězci Wal-Mart a Best Buy. V době, kdy tento text čtete, se uvedená čísla pravděpodobně zdvojnásobila. Z iPodu je nezastavitelný buldozer, se kterým nedokáže soupeřit ani Microsoft.

A pak je tu Pixar. V roce 1995 vytvořilo Jobsovo malé soukromé filmové studio první výhradně počítačově zpracovaný animovaný film, Příběh hraček. Stal se prvním ze série trháků, které přicházely na plátno jednou ročně, pravidelně rok co rok, spolehlivě jako hodinky. V roce 2006 koupila studio Pixar za neuvěřitelných 7,4 miliardy dolarů společnost Disney. Nejdůležitější na celé transakci bylo, že z Jobse se stal největší individuální akcionář Disney a nejvlivnější počítačový nadšenec v Hollywoodu. „Je to průmyslník Henry J. Kaiser nebo Walt Disney naší doby³,“ prohlásil kulturní historik a knihovník Státní knihovny v Kalifornii Kevin Starr.

Jobs zažívá skutečně pozoruhodnou kariéru. Nesmírně ovlivňuje oblast počítačů, kulturu a přirozeně také společnost Apple. A mimochodem, vypracoval se do postavení miliardáře a jednoho z nejbohatších lidí na světě. „Osobnosti Jobsova typu v této třídě počítačů označujeme jako nejvlivnější inovátory,“ hodnotí Gordon Bell, legendární informatik a přední počítačový historik⁴.

Jobs se přitom měl ztratit už před lety – v roce 1985, abychom byli přesní – když byl donucen opustit Apple poté, co prohrál souboj o vedení společnosti.

Steve se narodil v únoru 1955 v San Francisku páru nesezdaných univerzitních studentů a do týdne po porodu byl předán k adopci. Adoptovali jej Paul a Clara Jobsovi, dvojice s „modrými límečky“, která se záhy poté přesunula do Mountain View v Kalifornii, venkovského městečka plného ovocných sadů, jež však venkovským dlouho nezůstalo – vyrostlo okolo něj Silicon Valley.

Ve škole se Steven Paul Jobs, pojmenovaný po svém adoptivním otci, strojním mechanikovi, pohyboval na hraně delikventního chování. Tvrdí, že ve čtvrté třídě jej učitelka zachránila pro studium tím, že ho uplácela penězi a bonbony. „Jinak bych rozhodně skončil ve vězení,“ řekl Jobs. Soused z ulice mu ukázal zázraky elektroniky, když mu věnoval stovebnici pro mladé elektroniky Heathkits, která ho poučila o tom, jak produkty uvnitř fungují. I tak složité věci jako televizor najednou přestaly být tajemné. „Už to nebyly záhady,“ vzpomínal Jobs. „Najednou bylo mnohem zřetelnější, že jde o výsledky lidské tvorby, ne o magické předměty⁵.“

Jobsovi biologičtí rodiče stanovili jako podmínku adopce, aby studoval vysokou školu, on ale po prvním semestru zanechal studia na Reed College v Oregonu, i když nepřestal neoficiálně navštěvovat hodiny, které ho zajímaly – například kaligrafii. Byl bez peněz, vracel do obchodů lahve od coly, přespával u kamarádů na podlaze a jedl zadarmo v místním chrámu Hare Krishna. Experimentoval s výhradně jablečným jídelníčkem v domnění, že by mu mohl umožnit přestat se koupat. Neúspěšně.

Jobs se vrátil do Kalifornie a krátce pracoval v jedné z prvních herních firem Atari, aby našetřil na výlet do Indie. Zanedlouho dal výpověď a s přítelem z dětství se vydal hledat osvětlení.

Po návratu se dal dohromady s dalším přítelem, Stevem Wozniakem, géniem v elektronice, který se bavil stavbou vlastního osobního počítače, ale jevil minimální zájem jej prodávat. Jobs měl zase jiné nápady. Společně v Jobsově ložnici založili společnost Apple Computer, Inc., a záhy v garáži jeho rodičů spolu s pár pubertálními kamarády ručně sestavovali počítače. K financování společného podniku prodal Jobs svůj mikrobuse Volkswagen, Wozniak zase kalkulačku. Jobsovi bylo jedenadvacet, Wozniakovi šestadvacet.

Apple zachytil nástup počínající počítačové revoluce a odstartoval jako raketa. V roce 1980 vstoupila společnost na burzu a nabídla nejvyšší primární emisi akcií od vstupu Ford Motor Company v roce 1956. Ze zaměstnanců, kteří vlastnili akciové opce, se tak v okamžiku stali multimilionáři. V roce 1983 se Apple poprvé umístil v žebříčku Fortune 500, a to na 411. pozici, a zaznamenal tak nejrychlejší vzestup v historii byznysu. „Firma měla cenu něco přes milion dolarů, když mi bylo dvacet tři, přes deset milionů dolarů v mých čtyřadvaceti a více než sto milionů dolarů, když mi bylo dvacet pět, to ale nebylo tak důležité, protože jsem to nikdy nedělal pro peníze,“ shrnul Jobs.

Wozniak byl hardwarový génius a nadšený počítačový odborník, ale Jobs rozuměl souvislostem. Díky Jobsovým nápadům v oblasti designu a reklamy se z modelu Apple II stal první úspěšný počítač pro běžné spotřebitele na masovém trhu, který na počátku 80. let vynesl Apple na pozici Microsoftu. Jobs se nudil, a tak vložil své úsilí do Macu, jenž představoval první komerční nasazení revolučního

grafického uživatelského rozhraní vyvinutého ve výzkumných laboratořích. Jobs grafické rozhraní, jaké se dnes používá téměř v každém počítači – včetně milionů strojů Billa Gatese na platformě Windows – nevynalezl, ale přinesl je masám. To byl cíl, který Jobs proklamoval od samého počátku: vytvořit snadno ovladatelné technologie pro nejširší možné publikum.

V roce 1985 Jobse z Applu s poukazem na jeho neproduktivitu a nevladatelnost v podstatě vyrazili. Přesněji – poté, co v souboji o moc s tehdejší šéfem Johnem Sculleym prohrál, odešel sám dřív, než jej mohli vyhodit. V touze pomstít se založil společnost NeXT, jejímž cílem bylo prodávat pokročilé počítače školám a postavit Apple mimo hru. Navíc od režiséra Hvězdných válek George Lucase, který potřeboval hotovost kvůli rozvodu, za deset milionů dolarů koupil firmu zaměřenou na počítačovou grafiku bojující o přežití. Jobs ji přejmenoval na Pixar a její zápas o udržení během deseti let podpořil 60 miliony dolarů ze svých úspor, aby nakonec vyprodukovala sérii trháků a proměnila se v premiérové hollywoodské animátorské studio.

Na druhou stranu, firma NeXT se nikdy neuchytila. Za osm let prodala pouhých 50 tisíc počítačů a byla nucena opustit obor hardwaru. Soustředila se na prodej softwaru okrajovým zákazníkům, jako byla například bezpečnostní agentura CIA. Tehdy se Jobs mohl ztratit z veřejného života. Po neúspěchu NeXT mohl sepsat paměti nebo se jako mnozí před ním stát rizikovým investorem. Ze zpětného pohledu ale firma NeXT zaznamenala ohromující úspěch. Její software se stal podnětem pro Jobsův návrat do Applu a zároveň také základem několika klíčových technologií společnosti, především vysoce oceňovaného a vlivného operačního systému Mac OS X.

Jobsův návrat do firmy roku 1996 – tehdy poprvé po jedenácti letech opět vkročil do areálu v Cupertino – se stal jedním z největších comebacků v historii podnikání. „Apple se zapojil zřejmě do nejpozoruhodnějšího druhého dějství, jaké jsme v technologiích viděli,“ prozradil časopisu Time šéf Googlu Eric Schmidt. „Jeho obnova je jednoduše fenomenální a mimořádně působivá.“

Jobs dělal jeden chytrý tah za druhým. iPod je jedinečný hit a iPhone ho zřejmě bude následovat. Dokonce i Mac, kdysi odepsaný jako drahá hračka pro okrajové zájemce, zažívá bouřlivý comeback. Mac, podobně jako samotný Apple, je dnes naprosto mainstreamový. Za posledních deset let Jobs takřka nikdy nešlápl vedle, s jedinou závažnou výjimkou: v roce 2000 podcenil službu Napster a revoluci v digitální hudbě. V době, kdy zákazníci chtěli vypalovačky CD, vyráběli v Applu počítače iMac s DVD mechanikou a propagovali je jako stroje pro střihání videa. „Cítil jsem se jako hňup,“ přiznal Jobs časopisu Fortune.⁷

Všechno samozřejmě nebylo jen v chytrém plánování. Jobs měl štěstí. Jednoho časného rána roku 2004 odhalil snímek na jeho slinivce rakovinný nádor. To byl rozsudek smrti. Rakovina slinivky je spolehlivý a rychlý zabiják. „Doktor mi poradil, abych se vydal domů a uspořádal si svoje záležitosti, což je lékařský termín pro přípravu na smrt,“ vypráví Jobs. „Znamená to pokusit se říct dětem během pár měsíců všechno, o čem jste se domnívali, že jim sdělíte v příštích deseti letech. Znamená to všechno uzavřít, aby to pro vaši rodinu bylo co nejsnazší. Znamená to rozloučit se.“ Ale ještě tentýž večer ukázala biopsie, že nádor představuje velice výjimečnou formu rakoviny, kterou lze chirurgicky odstranit. Jobs šel na operaci⁸.

Během roku 2008 prošel Jobs obdobím rychlého úbytku váhy. Na prezentacích produktů působil až děsivě vyzáblé. I když on sám i firma popírali, že by bylo něco v nepořádku (Apple původně tvrdil, že Jobs trpí „běžnou bakterií“), bylo očividné, že na tom Jobs není zdravotně dobře. V prosinci 2008, těsně před veletrhem Macworld, si neočekávaně vzal šestiměsíční volno. Uvedl, že trpí nerovnováhou trávicí soustavy, kterou lze odstranit úpravou jídelníčku, a že potřebuje volno, aby se mohl soustředit na své zotavení. Po dobu jeho nepřítomnosti převzal roli výkonného CEO provozní ředitel Tim Cook.

Dnes, těsně po padesátce, žije Jobs tichý soukromý život se svou ženou a čtyřmi dětmi v prostorném, neokázalém domě na předměstí Palo Alta. Jako buddhista a pescovegetarián (vedle vegetariánské stravy konzumuje i ryby) se často bosky vydá do místní pobočky řetězce s biopotravinami Whole Foods pro kousek ovoce nebo ovocný koktejl. Hodně pracuje, tu a tam si dopřeje dovolenou na Havaji. V Applu si nechává vyplácet symbolický dolar, ale je bohatý (a stále bohatší) díky opcím na akcie – jde o tytéž opce, které ho málem dostaly do problémů před Komisi pro cenné papíry – a létá osobním letounem Gulfstream V za 90 milionů dolarů, ježž mu propůjčilo představenstvo Applu.

Dnes je Apple dokonale vyrovaný. Pálí ze všech hlavních, i když jeho obchodní model je třicet let z módy. Představuje anomálii v oboru, který se před dlouhou dobou standardizoval podle Microsoftu. Apple už se měl dávno vydat na velkou směnnou burzu v nebi jako Osborne, Amiga a stovka dalších firem rané počítačové éry, které se držely vlastních proprietárních technologií. Poprvé za několik desetiletí je ale Apple naopak v postavení, kdy se může stát velkou, mocnou komerční silou a otevírat nové trhy, potenciálně mnohem

větší než obor počítačů, jehož průkopníkem byl v 70. letech. V technologiích se bojuje na nové frontě: v digitální zábavě a komunikaci.

Ve světě práce proběhla počítačová revoluce už dávno a patří Microsoftu. Neexistuje způsob, jak by si v Applu mohli vybojovat vedení. Ale domácnost je jiné pole. Zábava a komunikace se digitalizují. Lidé komunikují prostřednictvím mobilních telefonů, e-mailů nebo instant messengerů (programů pro okamžitou komunikaci) jako ICQ, hudba a filmy se stále častěji distribuuji online. Apple je v dobré pozici, aby smetl konkurenci. Všechny povahové rysy a instinkty, jejichž vinou nezapadal do světa byznysu, se dokonale hodí do světa spotřebních zařízení. Posedlost průmyslovým designem, mistrovství v reklamě a důraz na bezproblémovou uživatelskou zkušenost jsou klíčem při prodeji hi-tech přístrojů masám.

Apple se stal dokonalým nástrojem pro realizaci Jobsových dávných snů o vývoji snadno ovladatelných technologií pro jednotlivce. Vytvořil – a přetvořil – Apple k obrazu svému. „Apple je Steve Jobs s deseti tisíci životy,“ řekl mi Guy Kawasaki, který v Applu zastával funkci chief evangelist, tedy vrcholového propagátora⁹. Málokterá korporace je tak přesným zrcadlovým obrazem svého zakladatele. „Apple vždycky odrážel to nejlepší i nejhorší ze Steveovy povahy,“ hodnotil Gil Amelio, CEO, kterého Jobs nahradil. „Bývalí šéfové John Sculley, Michael Spindler a já jsme udržovali firmu v chodu, ale nijak výrazně jsme nezměnili její identitu. Přestože mě toho v našem vztahu se Stevem Jobsem hodně zlobí, musím uznat, že velká část toho, co mám na Applu rád, je vyladěna podle jeho osobnosti¹⁰.“

Jobs vede Apple s jedinečnou kombinací zručnosti bez kompromisů a vynikajících obchodních tahů. Je víc umělec než byznysman, ale

má brilantní schopnost své výtvary přetavit v zisk. V něčem se podobá Edwinu Landovi, vědci a průmyslníkovi, který vynalezl fotoaparát Polaroid a je jedním z Jobsových hrdinů. Land prováděl obchodní rozhodnutí na základě toho, co považoval za správné jako vědec a jako obhájce občanských a ženských práv, ne jako pragmatický byznysman. Jobs má v sobě také něco z Henryho Forda, dalšího svého vzoru. Ford demokratizoval technologie, jeho metody masové výroby přinesly automobily masám. A Jobs nepostrádá ani rysy moderního příslušníka vlivné florentské rodiny Medici. Sponzorstvím Jonathana Iveho jako patron umění zahájil renesanci průmyslového designu.

Jobs své zájmy a osobnostní rysy – obsesi, narcismus, perfekcionismus – přetavil v charakteristiky, které dávají punc jeho kariéře.

Je elitář přesvědčený, že většina lidí jsou idioti. Vyrábí ale zařízení, která se ovládají tak snadno, že je zvládne každý idiot.

Je prchlivý fanatik s výbušnou povahou, který utvořil několik plodných partnerství s tvořivými spolupracovníky světového kalibru: se Stevem Wozniakem, Jonathanem Iveem nebo s ředitelem Pixaru Johnem Lasseterem.

Je kulturní elitář, který vyrábí animované filmy pro děti, estét a antimaterialista, jenž v asijských továrnách chrlí produkty pro masový trh. S bezkonkurenčním mistrovstvím k jejich propagaci využívá reklamu, nejhlupejší médium.

Je autokrat, který přetvořil obrovskou nefunkční korporaci v pevně provázanou, disciplinovanou posádku plnící jeho náročné produktové plány.

Jobs využil své přirozené dary a talent k proměně Applu. Propojil hi-tech s designem, budováním značky a módou. Apple neevoku-

je počítačovou firmu pro bláznivé fanoušky, ale spíše mezinárodní značku, jako je Nike či Sony: jedinečné spojení technologie, designu a marketingu.

Jobsova touha postarat se o zážitek zákazníka v úplnosti znamená, že Apple si ponechává kontrolu nad hardwarem, softwarem, online službami i vším ostatním. Vyrábí ale produkty, které hladce spolupracují a občas se pokazí (dokonce i Microsoft, jenž je synonymem opačného přístupu – modelu otevřených licencí – uplatňuje též modus operandi při prodeji herních konzolí Xbox a hudebních přehrávačů Zune).

Jobsovo osobní kouzlo a charisma stojí za představeními produktů, která jako nejlepší v oboru neopakovatelně propojují divadlo se zábavným předáváním informací. Díky své magnetické osobnosti dokázal Jobs také vyjednat skvělé smlouvy s Disney, nahrávacími společnostmi nebo telefonním operátorem AT&T – žádný z těchto protivníků se přitom ve vyjednávání nevzdává lehce. Disney mu v Pixaru dal naprostou tvůrčí svobodu a velký podíl na zisku. Nahrávací firmy pomohly proměnit hudební obchod iTunes z experimentu v hrozbu pro konkurenci. A v AT&T podepsali smlouvu o iPhone, aniž by vůbec viděli prototyp.

Tam, kde někteří vidí posedlost kontrolou, vnímají jiní touhu vytvořit dokonalou uživatelskou zkušenost od začátku do konce. Na perfekcionismus lze pohlížet jako na snahu o dokonalost. A na despotický řev jako na vášnivé zaujetí toužící proměnit vesmír.

Máme tu zkrátka někoho, kdo své osobnostní rysy proměnil v podnikatelskou filozofii.

Jak to celé dělá?