

A black and white close-up portrait of Tim Cook, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing glasses and a collared shirt. The background is dark.

Tim Cook

Η ιδιοφυΐα που ανέβασε την Apple στο επόμενο επίπεδο

Leander Kahney



ΣΕΙΡΑ: ΒΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Tim Cook. Η ιδιοφυΐα που ανέβασε την Apple στο επόμενο επίπεδο**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Tim Cook: The genius who took Apple to the next level

Από τις Εκδόσεις Portfolio/Penguin, Λονδίνο 2019

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Leander Kahney

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουζής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Κασσιπής

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Δημήτρης Χαροκόπος

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ελένη Σταυροπούλου

© Leander Kahney, 2019

All rights reserved.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Φωτογραφίας εξωφύλλου: Photo Scala, Florence/The Metropolitan Museum of Art

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2019

Πρώτη έκδοση: Νοέμβριος 2019

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3212-0

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3213-7

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 | Publishers since 1979

Έδρα: Head Office:

Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 | Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

Tim Cook

Η ιδιοφυΐα που ανέβασε την **Apple** στο επόμενο επίπεδο

Leander Kahney

Μετάφραση: Γιώργος Μπαρουξής



Για τους Τρέισι, Ναντίν, Μάιλο, Όλιν και Λάιλ

Περιεχόμενα

Εισαγωγή: Απογείωση	11
Κεφάλαιο 1: Ο θάνατος του Στιβ Τζομπς	19
Κεφάλαιο 2: Μια νοοτροπία διαμορφωμένη από τον βαθύ Νότο	33
Κεφάλαιο 3: Μαθαίνοντας τη δουλειά στην IBM	51
Κεφάλαιο 4: Μια ευκαιρία ζωής να ενταχθεί σε μια σχεδόν χρεοκοπημένη εταιρεία	67
Κεφάλαιο 5: Σώζοντας την Apple μέσω εξωτερικής ανάθεσης	83
Κεφάλαιο 6: Αναλαμβάνοντας τη θέση του Στιβ Τζομπς	95
Κεφάλαιο 7: Περιζήτητα νέα προϊόντα	121
Κεφάλαιο 8: Μια πιο πράσινη Apple	145
Κεφάλαιο 9: Ο Κουκ τα βάζει με τον νόμο και νικά	165
Κεφάλαιο 10: Μεγαλύτερη προσπάθεια για πολυμορφία	185
Κεφάλαιο 11: Ρομποτικά αυτοκίνητα και το μέλλον της Apple	209
Κεφάλαιο 12: Ο καλύτερος CEO της Apple;	225
Ευχαριστίες	235
Πηγές	237
Ευρετήριο	293

Εισαγωγή

Απογείωση

Κάθε φορά που ένας άνθρωπος υποστηρίζει ένα ιδανικό, ή ενεργεί για να βελτιώσει τη ζωή των άλλων, ή στρέφεται κατά της αδικίας, παράγει έναν μικρό κυματισμό ελπίδας και αυτοί οι κυματισμοί, καθώς συναντιούνται μεταξύ τους προερχόμενοι από ένα εκατομμύριο διαφορετικά κέντρα ενέργειας και τόλμης, δημιουργούν ένα ρεύμα που μπορεί να σαρώσει ακόμη και τα ισχυρότερα τείχη καταπίεσης και αντίστασης.

Ρόμπερτ Φ. Κένεντι

Όταν ο Τιμ Κουκ ανέλαβε CEO της Apple το 2011, έπρεπε να συνεχίσει τη βαριά κληρονομιά του προκατόχου του. Μία από τις μεγαλύτερες και πιο καινοτόμες εταιρείες του κόσμου μόλις είχε χάσει τον οραματιστή ιδρυτή της. Ο Στιβ Τζομπς και η εταιρεία της οποίας ήταν συνιδρυτής θεωρούνταν κάτι παραπάνω από εμβληματικοί και μετά τον θάνατό του οι ειδικοί προέβλεπαν ότι θα ερχόταν η καταστροφή. Με τον ανταγωνισμό του Android να μεγαλώνει και την αβεβαιότητα που υπήρχε για τα μελλοντικά προϊόντα της εταιρείας, ο Κουκ είχε πολλά να χάσει αναλαμβάνοντας τον έλεγχό της.

Όμως αποδείχτηκε ότι οι επικριτές έκαναν λάθος. Οχτώ χρόνια αργότερα, υπό την ηγεσία του Κουκ η Apple έχει απογειωθεί. Μετά τον θάνατο του Τζομπς, η Apple άγγιξε το υπέρτατο ορόσημο: έγινε η πρώτη εταιρεία που η αξία της έφτασε το ένα τρισεκατομμύριο δολάρια και αυτό σημαίνει ότι ήταν η εταιρεία με τη μεγαλύτερη κεφαλαιοποίηση στον κόσμο. Η τιμή της

μετοχής της σχεδόν τριπλασιάστηκε. Τα ταμειακά της διαθέσιμα υπερτετραπλασιάστηκαν σε σχέση με το 2010, φτάνοντας το ποσό ρεκόρ των 267,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων, παρόλο που είχε δαπανήσει σχεδόν 220 δισεκατομμύρια δολάρια για την αγορά ιδίων μετοχών και για την καταβολή μερισμάτων. Για να αντιληφθούμε το μέγεθος αυτού του ποσού, να πούμε ότι τα ταμειακά διαθέσιμα της αμερικανικής κυβέρνησης είναι μόνο 271 δισεκατομμύρια δολάρια.

Για να πάρετε μια ιδέα για το τεράστιο μέγεθος της Apple με τον Τιμ Κουκ ως CEO, το πρώτο τρίμηνο του 2018, όταν έγραφα αυτό το βιβλίο, η εταιρεία είχε τζίρο 88,3 δισεκατομμύρια δολάρια και κέρδη 20 δισεκατομμύρια δολάρια. Συγκριτικά, το Facebook, με περισσότερους από 2,2 δισεκατομμύρια ενεργούς χρήστες, έβγαλε μόλις 40,6 δισεκατομμύρια όλο το 2017. Επιπλέον, μέσα σε αυτούς τους τρεις μήνες μόνο, η Apple έβγαλε σχεδόν όσα και η ανταγωνίστριά της, η Microsoft –κάποτε η μεγαλύτερη εταιρεία τεχνολογίας– ολόκληρο το 2017 (90 δισεκατομμύρια).

Η Apple του Κουκ συντρίβει τον ανταγωνισμό με όλους σχεδόν τους δυνατούς τρόπους:

- Το iPhone είναι το πιο επιτυχημένο προϊόν όλων των εποχών. Έχει σαρώσει τα πάντα. Η Apple έχει πουλήσει πάνω από 1,2 δισεκατομμύρια iPhone στα δέκα χρόνια από την εμφάνισή τους – τέσσερα από αυτά τα χρόνια υπό την ηγεσία του Τζομπς και τα υπόλοιπα υπό τον Κουκ. Οι συσσωρευτικές πωλήσεις πλησιάζουν το 1 τρισεκατομμύριο δολάρια. Το Android μπορεί να πουλάει περισσότερες συσκευές, αλλά η Apple είναι μακράν επικεφαλής στις εισπράξεις, ενώ απορροφά το 80 τοις εκατό των κερδών της βιομηχανίας κινητών. Πουλά συσκευές υψηλής ποιότητας με περιθώρια κέρδους 30-40 τοις εκατό, ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες παραγωγής κινητών συγκρούονται μεταξύ τους για την πίτα των φτηνών συσκευών, όπου τα περιθώρια κέρδους είναι πολύ μικρά. Και με το iPhone X και τα επόμενα μοντέλα, το μερίδιο αγοράς της Apple συνεχίζει να αυξάνεται, ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες απομένουν να ανταγωνίζονται για όλο και μικρότερο κέρδος.
- Η Apple έχει πετύχει επίσης στην αγορά των υπολογιστών. Αν και οι υπολογιστές έρχονται μετά το iPhone, η Apple έχει αρχίσει πρόσφατα να επεκτείνει το μερίδιό της στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών για πρώτη φορά εδώ και δεκαετίες – και είναι η μοναδική εταιρεία που το έχει καταφέρει. Οι πωλήσεις προσωπικών υπολογιστών έχουν μειωθεί κατά 26 τοις εκατό συνολικά από την υψηλότερη περίοδο το 2011. Όλα έδειχναν

ότι η αγορά των PC δε θα ανέκαμπτε ποτέ λόγω των τάμπλετ και των έξυπνων κινητών. Όμως από τότε που ανέλαβε ο Κουκ, η Apple αυξάνει σταθερά το μερίδιό της σε αυτή την αγορά, από 5 τοις εκατό το 2011 σε περίπου 7 τοις εκατό σήμερα. Αυτή η αύξηση μπορεί να φαίνεται μικρή, αλλά όπως και στην περίπτωση του iPhone, η Apple κινείται μόνο στο ακριβό, ποιοτικό φάσμα της αγοράς.

- Η Apple δημιούργησε μια ολόκληρη νέα βιομηχανία με τις «φορούμενες» ή «φορετές» συσκευές (wearables). Το Apple Watch λανσαρίστηκε τον Απρίλιο του 2015 και είναι το πρώτο σημαντικό προϊόν της περιόδου Κουκ στη δημιουργία του οποίου δε συμμετείχε ο Στιβ Τζομπς. Είναι μια «αφανής επιτυχία» που έχει πουλήσει πάνω από σαράντα εκατομμύρια κομμάτια και με πωλήσεις που αυξάνονται κατά 50 τοις εκατό από τρίμηνο σε τρίμηνο. Ο τζίρος των ρολογιών της Apple είναι ήδη μεγαλύτερος από της Rolex. Τα AirPods της Apple είναι μία άλλη μεγάλη επιτυχία. Για το 2018, η εταιρεία αναμένεται να πουλήσει πάνω από πενήντα εκατομμύρια AirPods και ακουστικά Beats. Σε συνδυασμό με το νέο ηχείο HomePod, οι πωλήσεις των προϊόντων «έξυπνου ήχου» της Apple μπορεί να ξεπεράσουν τα 10 δισεκατομμύρια δολάρια τον χρόνο.
- Οι υπηρεσίες που πουλά η Apple εμφανίζουν επίσης αστρονομική αύξηση. Το δεύτερο τρίμηνο του 2018 ο τζίρος τους έφτασε τα 9,1 δισεκατομμύρια δολάρια και είναι το δεύτερο μεγαλύτερο Τμήμα της εταιρείας από άποψη τζίρου, φτάνοντας σχεδόν σε μέγεθος την εταιρεία δορυφορικής τηλεόρασης Dish Networks. Αν πάρουμε τις υπηρεσίες της Apple μόνες τους, θα μπορούσαν να είναι εταιρεία του Fortune 500. Μερικοί ειδικοί πιστεύουν ότι αυτές οι υπηρεσίες, που αφορούν πωλήσεις μουσικής, εφαρμογών και ψηφιακών συνδρομών, θα φτάσουν έναν τζίρο 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων μέχρι το 2020 και σε αυτή την περίπτωση θα ξεπεράσουν τον συνδυασμένο τζίρο των Mac και του iPad – καθώς επίσης και τον τζίρο της Disney και της Microsoft.

Και ίσως τα καλύτερα δεν έχουν έρθει ακόμη. Οι φήμες λένε ότι η Apple κατασκευάζει ένα ρομποτικό αυτοκίνητο, το οποίο αν είναι επιτυχημένο, θα ανατρέψει τα δεδομένα στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία των 2 τρισεκατομμυρίων δολαρίων με τον ίδιο τρόπο που η εταιρεία ανέτρεψε τα δεδομένα στη βιομηχανία των κινητών τηλεφώνων. Η GM και η Ford μπορεί να καταλήξουν σαν τη Nokia και τη Motorola.

Διαψεύδοντας τις αρνητικές προβλέψεις, η Apple έχει φτάσει σε πρωτοφανή επίπεδα επιτυχίας υπό την ηγεσία του Τιμ Κουκ και φαίνεται να έχει λαμπρό μέλλον. Παρά τους φόβους ότι μετά τον θάνατο του Τζομπς θα ακολουθούσε μαζική αποχώρηση ταλαντούχων στελεχών και η εταιρεία θα γονάτιζε, καθώς υψηλόβαθμοι εργαζόμενοι θα πήγαιναν σε ανταγωνιστές, ο Κουκ κατάφερε σε μεγάλο βαθμό να κρατήσει στην Apple τη διοικητική ομάδα που κληρονόμησε από τον Τζομπς και να τη συμπληρώσει με δικές του έξυπνες προσλήψεις υψηλού προφίλ. Όχι μόνο κατηύθυνε με επιτυχία την Apple κατά την περίοδο της αβεβαιότητας που ακολούθησε τον θάνατο του Τζομπς, καταφέροντας να την αναπτύξει σε απίστευτο βαθμό, αλλά επιπλέον έφερε μια επανάσταση στην κουλτούρα της εταιρείας. Υπό τον Κουκ, η ατμόσφαιρα στην Apple δεν είναι τόσο δυσάρεστη και ανελέητη όσο πριν και το κατόρθωσε αυτό χωρίς να υπονομεύσει τα κύρια προϊόντα της εταιρείας ή να μειώσει τα κέρδη. Ενώ ο Στιβ Τζομπς συχνά έστρεφε τη μία ομάδα ενάντια στην άλλη –ή και το ένα στέλεχος κατά του άλλου–, ο Κουκ προτιμά μια πιο αρμονική προσέγγιση. Έδωσε μερικά στελέχη που προκαλούσαν συγκρούσεις και δραματικές καταστάσεις και αύξησε τη συνεργασία ανάμεσα σε ομάδες που προηγουμένως ήταν απομονωμένες ή μία από την άλλη.

Ο Κουκ πιστεύει ακράδαντα ότι οι εταιρείες πρέπει να έχουν μια καλή στρατηγική συνδυασμένη με καλές αξίες. Στα τέλη του 2017, οι έξι κεντρικές αξίες του με βάση τις οποίες διευθύνει την Apple δημοσιεύτηκαν χωρίς φανφάρες σε μια οικονομική έκθεση που πέρασε απαρατήρητη και στη συνέχεια αναρτήθηκαν σε δικό τους τμήμα στον ιστότοπο της Apple. Αν και δεν έχουν αναγνωριστεί επίσημα από τον Κουκ ή την εταιρεία, εξετάζοντας το στυλ ηγεσίας του Κουκ τα τελευταία οχτώ χρόνια, βλέπουμε ότι αυτές οι έξι αξίες ρίχνουν φως στον τρόπο που λειτουργεί ως ηγέτης και αποτελούν το θεμέλιο όλων όσα έχει κάνει στην Apple:

- **Προσβασιμότητα:** Η Apple πιστεύει ότι η προσβασιμότητα είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και ότι η τεχνολογία πρέπει να είναι προσβάσιμη σε όλους.
- **Εκπαίδευση:** Η Apple πιστεύει ότι η εκπαίδευση είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και ότι η εκπαίδευση ποιότητας πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλους.
- **Περιβάλλον:** Η Apple διαμορφώνει τον σχεδιασμό και την κατασκευή των προϊόντων της με βάση την περιβαλλοντική ευθύνη.

- Αποδοχή της διαφορετικότητας και πολυμορφία: Η Apple πιστεύει ότι οι ποικιλόμορφες ομάδες καθιστούν δυνατή την καινοτομία.
- Ιδιωτικότητα και ασφάλεια: Η Apple πιστεύει ότι η ιδιωτικότητα είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα. Κάθε προϊόν της Apple σχεδιάζεται από την αρχή έτσι ώστε να προστατεύει την ιδιωτικότητα και την ασφάλειά σας.
- Υπευθυνότητα προμηθευτών: Η Apple επιμορφώνει και ενδυναμώνει τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού της και βοηθά στην προστασία των πολυτιμότερων πόρων του περιβάλλοντος.

Καθώς έγραφα ετούτο το βιβλίο, έγινε φανερό ότι αυτές οι κεντρικές αξίες είναι το θεμέλιο της ηγεσίας του Κουκ στην Apple. Θα διαβάσετε με ποιο τρόπο τις ανακάλυψε και κατόπιν τις ενσωμάτωσε στην εταιρεία, από την πρώτη μέρα που άρχισε να δουλεύει στην Apple μέχρι και σήμερα. Εξετάζοντας τις συνθήκες υπό τις οποίες ο Κουκ κληρονόμησε την κορυφαία θέση της εταιρείας σε μια περίοδο όταν παίζονταν πολλά και επιστρέφοντας κατόπιν στα παιδικά του χρόνια, στην αρχή της καριέρας του και στη θητεία του στην Apple, θα δούμε πώς ανέπτυξε αυτές τις αξίες σε όλη του τη ζωή και πώς κατέληξαν να στηρίζουν την καρδιά και την ψυχή της κουλτούρας της Apple.

Η εταιρεία έχει εγκατασταθεί στα γραφεία που ολοκλήρωσε πρόσφατα, ένα φουτουριστικό κτίριο που θυμίζει διαστημόπλοιο και είναι από τα μεγαλύτερα της Σίλικον Βάλεϊ, και είναι πλέον έτοιμη να περάσει στην τρίτη μεγάλη της περίοδο, στην οποία θα φέρει τους υπολογιστές σε τομείς που δεν είχαν κατακτηθεί ακόμη – την ιατρική, την υγεία, την άθληση, το αυτοκίνητο και το έξυπνο σπίτι, μεταξύ άλλων. Η θητεία του Κουκ στην Apple είναι πλέον θρυλική στον κόσμο των επιχειρήσεων και είναι καιρός να επαινεθεί η συνεισφορά του στην Apple και στον κόσμο όπως της αξίζει. Σε τελική ανάλυση, αυτός έκανε την Apple την πρώτη εταιρεία στον κόσμο που η αξία της ξεπέρασε το ένα τρισεκατομμύριο δολάρια. Ακολουθεί η ιστορία του Τιμ Κουκ, της αθόρυβης ιδιοφυΐας που οδήγησε την Apple σε δυσθεώρητα ύψη.

Τιμ Κουκ

Κεφάλαιο 1

Ο θάνατος του Στιβ Τζομπς

Την Κυριακή 11 Αυγούστου 2011, ο Τιμ Κουκ πήρε ένα τηλεφώνημα που θα του άλλαζε τη ζωή. Ήταν ο Στιβ Τζομπς και του ζήτησε να έρθει στο σπίτι του στο Πάλο Άλτο. Εκείνο το διάστημα ο Τζομπς ανέρρωνε από την αγωγή που έκανε για καρκίνο στο πάγκρεας και μια πρόσφατη μεταμόσχευση ήπατος. Είχε διαγνωστεί με καρκίνο το 2003 και αφού αρχικά αντιστάθηκε στην ιατρική αγωγή, στη συνέχεια υποβλήθηκε σε μια σειρά από όλο και πιο παρεμβατικές μορφές αγωγής για να αντιμετωπίσει τη νόσο που κατέτρωγε το σώμα του. Ο Κουκ, έκπληκτος από το τηλεφώνημα, τον ρώτησε πότε να έρθει και όταν ο Τζομπς απάντησε «Τώρα», ο Κουκ κατάλαβε ότι ήταν κάτι σημαντικό. Ξεκίνησε αμέσως για το σπίτι του Τζομπς.

Όταν έφτασε, ο Τζομπς του είπε ότι ήθελε να αναλάβει εκείνος τη θέση του CEO (Chief Executive Officer – Διευθύνων Σύμβουλος) της Apple. Ο ίδιος σκόπευε να παραιτηθεί από CEO, να αποχωρήσει σε κάποιο βαθμό από την ενεργό δράση και να αναλάβει τη θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου της Apple. Αν και ήταν πολύ άρρωστος και οι δύο πίστευαν –ή τουλάχιστον προσποιούνταν ότι πίστευαν– πως θα ζούσε αρκετό καιρό ακόμη. Είχε ήδη ζήσει αρκετά χρόνια με τη νόσο και σε αυτό το διάστημα δεν είχε επιβραδύνει τον ρυθμό του, ούτε είχε αποσυρθεί από την Apple. Μάλιστα, πριν από μερικούς μήνες μόνο, την άνοιξη του 2011, είχε πει στον βιογράφο του, τον Γουόλτερ Άιζακσον: «Θα κάνω κι άλλα πράγματα. Θα φτάσω στον επόμενο γύρο. Θα ξεφύγω από τον καρκίνο». Πάντα αποφασισμένος, ο Τζομπς αρνιόταν να υποχωρήσει ή να παραδεχτεί ότι η αρρώστια του ήταν σοβαρή. Και εκείνο το διάστημα πίστευε πραγματικά ότι θα επιζήσει.

Και για τους δύο, η ανάληψη της προεδρίας του διοικητικού συμβουλίου από τον Τζομπς δεν ήταν επίτιμος τίτλος ή μια κίνηση για να μην ανησυχούν

οι μέτοχοι. Ήταν μια κανονική δουλειά που θα του επέτρεπε να επιβλέπει και να κατευθύνει την Apple στο μέλλον. Όπως έγραψε ο Ντέιβιντ Πογκ, συγγραφέας για τεχνολογικά θέματα στους *New York Times* και στη Yahoo: «Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι ο κύριος Τζομπς, ως πρόεδρος, θα εξακολουθεί να είναι ο “Νονός” της εταιρείας. Θα εξακολουθεί να κινεί πολλά νήματα, να περνά το όραμά του στην προσεκτικά επιλεγμένη ομάδα του και να επηρεάζει την κατεύθυνση της εταιρείας». Ο Τζομπς είχε ήδη φύγει μία φορά από την Apple στο παρελθόν και τώρα που την είχε μετατρέψει σε μία από τις πιο καινοτόμες εταιρείες στον κόσμο, δεν είχε σκοπό να φύγει ξανά.

Εκείνη τη σημαντική μέρα του Αυγούστου, καθώς ο Τζομπς και ο Κουκ συζητούσαν τη μετακίνησή του στη θέση του CEO, ο Κουκ αναφέρθηκε στον ρόλο του «Νονού» από μέρους του Στιβ. Συζήτησαν πώς θα συνεργάζονταν από τις νέες τους θέσεις, χωρίς να συνειδητοποιούν πόσο κοντά ήταν ο θάνατος του Στιβ. «Πίστευα... ότι θα ζούσε πολύ περισσότερο», είπε ο Κουκ, καθώς θυμόταν εκείνη τη συνομιλία. «Προχωρήσαμε σε ένα ολόκληρο επίπεδο συζήτησης που αφορούσε το τι θα σήμαινε να είμαι CEO με εκείνον πρόεδρο», θυμάται. Ο Τζομπς του είπε: «Εσύ θα παίρνεις όλες τις αποφάσεις», και ο Κουκ υποψιάστηκε ότι κάτι δεν πήγαινε καλά. Ο Τζομπς δε θα παρέδιδε ποτέ τόσο πρόθυμα τα ηνία. Έτσι, όπως λέει ο Κουκ, «προσπάθησα να βρω κάτι που θα τον προβοκάριζε». Του έκανε ερωτήσεις όπως: «Θες να πεις ότι αν δω μια διαφήμιση και μου αρέσει, μπορώ να δώσω εντολή να την τρέξουν χωρίς το δικό σου OK;» Ο Τζομπς γέλασε και είπε: «Κοίτα, ελπίζω να με ρωτήσεις τουλάχιστον!» Ο Κουκ αφηγείται: «Τον ρώτησα δύο ή τρεις φορές “Είσαι σίγουρος ότι θέλεις να το κάνω αυτό;”» Ήταν έτοιμος να αφήσει τον Τζομπς να επανέλθει αν χρειαζόταν, γιατί, όπως είπε: «Τον έβλεπα να βελτιώνεται εκείνη την περίοδο».

Η απάντηση του Τζομπς στην ερώτηση για τη διαφήμιση ήταν αποκαλυπτική. Φημιζόταν για το γεγονός ότι ανακατευόταν παντού, αφού έτσι ήταν από τη φύση του, και αυτός ήταν ένας από τους κύριους λόγους που ο Κουκ θεώρησε ότι ο Τζομπς θα συνέχιζε να εποπτεύει την Apple ακόμη και αφότου ο Κουκ θα είχε αναλάβει επίσημα τη διοίκηση. Πάντως, ο Κουκ το έκανε ήδη αυτό για αρκετά χρόνια, όσο ο Τζομπς ήταν CEO και ο ίδιος COO (Γενικός Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών). Και παρόλο που θα του παραχωρούσε επίσημα όλες τις ευθύνες του, ο Τζομπς όντως παρέμεινε ενεργός μέσα στην εταιρεία. Ο Κουκ φρόντιζε να τον περιλαμβάνει σε επιλογές και αποφάσεις. Όπως λέει, πήγαινε «στο σπίτι του συχνά μέσα στη βδομάδα και μερικές φορές τα σαββατοκύριακα. Κάθε φορά που τον έβλεπα, έδειχνε να

βελτιώνεται η κατάσταση του. Το ίδιο αισθανόταν κι αυτός». Τόσο ο Τζομπς όσο και η ομάδα Δημοσίων Σχέσεων της Apple συνέχιζαν να αρνούνται ότι είναι άρρωστος – κανείς δεν παραδεχόταν ότι βρισκόταν κοντά στον θάνατο. Όμως, «δυστυχώς, δεν έγιναν έτσι τα πράγματα», είπε ο Κουκ. Ο θάνατος του Τζομπς σοκάρισε τον κόσμο μερικούς μήνες αργότερα.

Ο ασήμαντος Κουκ

Σε σχέση με την επιλογή του διαδόχου του Τζομπς, υπήρχαν φήμες ότι το διοικητικό συμβούλιο της Apple θα διάλεγε κάποιον εκτός εταιρείας, αλλά αυτό δεν έγινε ποτέ. Το διοικητικό συμβούλιο ήταν όργανο του Τζομπς, μερικές φορές σε αμφιλεγόμενο βαθμό, και ήταν σίγουρο ότι θα δεχόταν όποιον διάλεγε εκείνος γι' αυτή τη θέση. Ο Τζομπς ήθελε έναν άνθρωπο της εταιρείας που να καταλαβαίνει την κουλτούρα της Apple και πίστευε ότι δεν υπήρχε κανείς που να ταίριαζε καλύτερα γι' αυτό τον ρόλο από τον Κουκ, τον άνθρωπο στον οποίο είχε εμπιστευτεί τη διοίκηση της Apple κατά την απουσία του δύο φορές ήδη.

Ο Κουκ όντως διοικούσε την Apple παρασκηνιακά για πολλά χρόνια και γι' αυτό ήταν ο φυσικός διάδοχος του Τζομπς, όμως για πολλούς παρατηρητές η τοποθέτησή του στη θέση του CEO ήταν απρόσμενη. Κανείς έξω από την Apple ή ακόμη και μέσα στην εταιρεία δε θα τον θεωρούσε οραματιστή, το είδος του ηγέτη που αντιπροσώπευε ο Τζομπς και που όλοι θεωρούσαν ότι χρειάζεται η Apple. Ήταν γενικά αποδεκτό ότι ο μεγαλύτερος οραματιστής στην εταιρεία μετά τον Τζομπς δεν ήταν ο Κουκ αλλά ο επικεφαλής Σχεδιασμού, ο Τζόνι Άιβ.

Σε τελική ανάλυση, κανείς άλλος δεν είχε τις ικανότητες και την πείρα του Άιβ. Είχε συνεργαστεί στενά με τον Τζομπς από την εποχή της πρώτης γενιάς του iMac. Οι δυο τους είχαν δουλέψει επί μία δεκαετία για να αναδιαμορφώσουν την Apple και να την κάνουν μια εταιρεία που έδινε τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στον σχεδιασμό. Ο Άιβ είχε αποκτήσει κι αυτός της δική του φήμη, καθώς ήταν ο παρουσιαστής σε προωθητικά βίντεο της Apple για πολλά προϊόντα. Είχε κερδίσει πολλά σημαντικά βραβεία για τον σχεδιασμό του iMac, του iPod, του iPhone και του iPad, οπότε ήταν πολύ γνωστός στο κοινό. Αντίθετα, ο Κουκ ήταν μια πολύ πιο σκιώδης μορφή. Δεν εμφανίστηκε ποτέ σε κανένα βίντεο προϊόντος και είχε παρουσιάσει προϊόντα της Apple σε πολύ λίγες περιπτώσεις, όταν ο Τζομπς ήταν άρρωστος. Δεν είχε δώσει σχεδόν καθόλου συνεντεύξεις στη διάρκεια της καριέρας

του και είχαν γραφτεί γι' αυτόν ελάχιστα άρθρα σε περιοδικά. Σε γενικές γραμμές ήταν άγνωστος.

Όμως, παρόλο που μερικοί πίστευαν ότι ο Άιβ ήταν ο πιο πιθανός διάδοχος του Τζομπς, αφού είχε παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του οράματος και τον προϊόντων της Apple, στην πραγματικότητα ο ίδιος δεν ενδιαφερόταν για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Ήθελε να συνεχίσει να σχεδιάζει, αφού στην Apple είχε τη δουλειά των ονείρων κάθε σχεδιαστή: απεριόριστους πόρους και δημιουργική ελευθερία. Δε θα θυσιάζε μια τόσο σπάνια θέση που του έδινε τόσο μεγάλη ελευθερία κινήσεων για τους πονοκεφάλους της διοίκησης που αναγκαστικά αντιμετωπίζεις όταν διευθύνεις μια ολόκληρη εταιρεία.

Ένας άλλος πιθανός υποψήφιος που είχε ακουστεί ανάμεσα σε ειδικούς των μέσων ενημέρωσης ήταν ο Σκοτ Φόρσταλ, ένα φιλόδοξο στέλεχος που ήταν τότε ανώτερος αντιπρόεδρος του λογισμικού iOS. Ο Φόρσταλ είχε αναρριχηθεί στην ιεραρχία της Apple μέσα από σημαντικά έργα, όπως το Mac OS X, το λογισμικό του Macintosh. Όμως το άστρο του είχε λάμψει κυρίως με τη θριαμβευτική επιτυχία του iPhone, αφού είχε επιβλέψει την ανάπτυξη του λογισμικού του. Ο Φόρσταλ είχε τη φήμη επιθετικού και απαιτητικού στελέχους και συχνά μιμούνταν τον Τζομπς, φτάνοντας στο σημείο να έχει το ίδιο αυτοκίνητο, μία ασημιά Mercedes SL55 AMG. Το *Bloomberg* είχε χαρακτηρίσει τον Φόρσταλ «μίνι-Στιβ», έτσι μερικοί θεώρησαν ότι θα ήταν σίγουρα ο επόμενος CEO. Η Apple, πάντα μυστικοπαθής, δεν έκανε κανένα σχόλιο για τους πιθανούς διαδόχους.

Οι περισσότεροι απόρησαν βλέποντας ότι η Apple αντικατέστησε έναν οραματιστή ηγέτη με κάποιον που είχε τόσο διαφορετικό χαρακτήρα από τον Τζομπς, ώστε να είναι σχεδόν αντιδιαμετρικά αντίθετος. Σήμερα είναι εύκολο να θεωρήσουμε την τοποθέτηση του Κουκ στη θέση του επικεφαλής της μεγαλύτερης τεχνολογικής εταιρείας του κόσμου ως ένα ορόσημο που σήμανε την αρχή μιας νέας εποχής για την Apple, αλλά το 2011 αυτός ο διορισμός προκάλεσε περισσότερο την αίσθηση ενός τέλους παρά της αρχής ενός νέου κεφαλαίου.

«Κανείς δε θα έκανε τον Τιμ Κουκ CEO», είχε πει ένας επενδυτής της Σίλικον Βάλεϊ στον Άνταμ Λασίνσκι του *Fortune* μερικά χρόνια νωρίτερα, το 2008. «Αυτό είναι κωμικό. Δε χρειάζονται κάποιον που απλώς [κάνει αυτά που πρέπει]. Χρειάζονται έναν ιδιοφυή άνθρωπο που ξέρει από προϊόντα και ο Τιμ Κουκ δεν είναι αυτός ο άνθρωπος. Είναι άνθρωπος του λειτουργικού τομέα – σε μια εταιρεία που αναθέτει ένα μεγάλο μέρος αυτού του τομέα σε εξωτερικούς συνεργάτες». Ετούτη η εκτίμηση ήταν υπερβολικά

αυστηρή, αλλά υπήρχε και κάποια αλήθεια. Για τους περισσότερους ο Κουκ ήταν ένας άγνωστος παράγοντας, που τον ήξεραν περισσότερο γι' αυτά που δεν ήταν παρά γι' αυτά που ήταν.

Όμως τελικά ετούτη η απρόσμενη επιλογή ήταν η καλύτερη για την εταιρεία. Ο Κουκ είχε ήδη την κρίσιμη πείρα της διοίκησης της Apple, μιας δουλειάς που την είχε κάνει αποτελεσματικά. Είχε αναλάβει αυτό τον ρόλο τις δύο φορές που έλειπε ο Τζομπς, το 2009 και το 2011, μετά την αρχική διάγνωση του καρκίνου το 2003. Όσο έλειπε ο Τζομπς, ο Κουκ διοικούσε την Apple ως CEO, επιβλέποντας την καθημερινή λειτουργία της. Διέφερε πολύ από τον Στιβ Τζομπς, αλλά είχε διοικήσει με επιτυχία την Apple δύο φορές στο παρελθόν, έτσι το διοικητικό συμβούλιο θεώρησε ότι μπορούσε να διατηρήσει τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα της εταιρείας.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είχαν δείξει την εμπιστοσύνη τους στον Κουκ στο παρελθόν. Το 2010, όταν ήταν COO, είχε λάβει το σημαντικό ποσόν των 58 εκατομμυρίων δολαρίων σε μισθό, μπόνους και άλλες ανταμοιβές μέσω μετοχών. Τώρα, καθώς περνούσε στον ρόλο του CEO, το διοικητικό συμβούλιο της Apple ψήφισε την επιβράβευσή του με οψιόν μετοχών (stock options). Για να διασφαλίσουν ότι θα έμενε στη θέση του CEO για μεγάλο διάστημα, τα μισά από τα δικαιώματα θα του τα παραχωρούσαν τον Αύγουστο του 2016, πέντε χρόνια αργότερα, και τα άλλα μισά δέκα χρόνια αργότερα, τον Αύγουστο του 2021. Το διοικητικό συμβούλιο της Apple ήταν σίγουρο ότι ο Τιμ Κουκ ήταν ο CEO που χρειαζόταν η Apple.

Παραίτηση του Τζομπς, ο Κουκ γίνεται CEO

Πριν περάσουν δύο βδομάδες από τη μέρα που του ζήτησε να αναλάβει CEO, ο Τζομπς παραιτήθηκε και ανακοίνωσε δημόσια ότι διάδοχός του είναι ο Κουκ. Πολλοί σχολιαστές θεώρησαν ότι ο Τζομπς δεν αποχωρούσε πραγματικά και ότι αυτή η αλλαγή δε θα είχε σημαντικό αντίκτυπο στην Apple, αφού θα συνέχιζε να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εταιρεία. Είχε λείψει ξανά στο παρελθόν και πάντα επέστρεφε. Άλλωστε, αφού παραιτήθηκε από CEO, έγινε αμέσως πρόεδρος της εταιρείας, πράγμα που σήμαινε ότι θα συνέχιζε να επιβλέπει την Apple στο μέλλον.

Όμως οι του διοικητικού συμβουλίου της Apple ανησυχούσαν για την κοινή γνώμη και ήθελαν να δείξουν στον κόσμο όσα έβλεπαν ήδη εκείνοι στον Κουκ. Μπορεί να μην ήταν τόσο αγαπημένη μορφή όσο ο Στιβ Τζομπς, αλλά ήταν σημαντικό να μάθει ο κόσμος να τον αγαπά για τα δικά του μο-

ναδικά προτερήματα και να έχει πίστη ότι, αν και ήταν διαφορετικός, θα συνέχιζε να διοικεί την εταιρεία εξίσου καλά όσο και ο Τζομπς. Ένα δελτίο Τύπου της Apple ανακοίνωσε την παραίτηση του Τζομπς και τον διορισμό του Κουκ στη θέση του CEO. «Το διοικητικό συμβούλιο πιστεύει ακράδαντα ότι ο Τιμ είναι ο σωστός άνθρωπος για να γίνει ο επόμενος CEO», είπε ο Αρτ Λέβινσον, πρόεδρος της Genentech, για λογαριασμό του διοικητικού συμβουλίου της Apple. «Τα 13 χρόνια της θητείας του Τιμ στην Apple χαρακτηρίζονται από εξαιρετική απόδοση και έχει επιδείξει μεγάλο ταλέντο και σωστή κρίση σε ό,τι κάνει».

Την ίδια μέρα που ανακοινώθηκε η παραίτηση του Τζομπς, 24 Αυγούστου του 2011, τόσο η *Wall Street Journal* όσο και ο Γουόλτ Μόσμπουργκ της All-ThingsD έγραψαν ότι, σύμφωνα με πηγές «που γνωρίζουν την κατάσταση», ο Τζομπς θα συνέχιζε να είναι ενεργός όπως και πριν, υπαγορεύοντας τη στρατηγική της Apple. Δε θα έφευγε. Ο Κουκ θα διοικούσε την Apple στο πρακτικό επίπεδο, αλλά ο Τζομπς θα ασχολούνταν με «την ανάπτυξη σημαντικών μελλοντικών προϊόντων και τη χάραξη στρατηγικής». Σχολιαστές αναζητούσαν παντού ενδείξεις για να αποδείξουν ότι ο Τζομπς ήταν καλά: ο Τζομπς δεν είχε παραιτηθεί από το διοικητικό συμβούλιο της Disney ούτε είχε αποχωρήσει από την Apple. Οι περισσότεροι αρνούσαν να πιστέψουν ότι η υγεία του είχε «επιδεινωθεί ξαφνικά». Η τιμή της μετοχής της Apple μειώθηκε πολύ λίγο – λιγότερο από 6 τοις εκατό. Ακόμη και η αγορά δεν πίστευε ότι είχε αποχωρήσει.

Ο Κουκ δέχθηκε τον ρόλο του CEO, αναγνωρίζοντας ότι θα δούλευε μέσα στο σύστημα που είχε εδραιώσει ο Τζομπς. Η κατάσταση δεν έμοιαζε καθόλου με την επιστροφή του Τζομπς το 1997. Ο Κουκ, σε αντίθεση με τον Τζομπς, δεν είχε σκοπό να γκρεμίσει ό,τι δε λειτουργούσε σωστά και να το ξαναχτίσει. Όσο ήταν COO, διοικούσε την εταιρεία με σταθερό χέρι και σκόπευε να την κρατήσει στην τωρινή της πορεία. Όπως ήταν φυσικό, δεν ανακοίνωσε αμέσως σημαντικές αλλαγές που θα προκαλούσαν ανησυχία στους επενδυτές ή στους οπαδούς της Apple. Ήθελε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους πρώτα. Επιπλέον, σύμφωνα με μια φήμη που είχε κυκλοφορήσει ευρέως εκείνη την περίοδο, ο Τζομπς είχε αφήσει ένα λεπτομερές πλάνο για μια σειρά από προϊόντα (τα οποία λέγεται ότι ήταν μια σειρά από νέα iPhone και iPad και η Apple TV) που θα κάλυπταν τα επόμενα τέσσερα τουλάχιστον χρόνια. Η επιρροή του Τζομπς θα αργούσε να σβήσει. Οι όποιες αλλαγές έκανε ο Κουκ θα ήταν αθόρυβες και παρασηνιακές, όπως ήταν όλη η συνεισφορά του στην Apple ως τότε. Περνώ-ντας από τη θέση του COO σε εκείνη του CEO, ασχολούνταν πλέον περισ-

σότερο με καθημερινά διοικητικά θέματα, κάτι για το οποίο ο Τζομπς σπάνια είχε την απαραίτητη υπομονή. Ο Κουκ συμμετείχε πιο ενεργά στις διαδικασίες των προαγωγών και στη διαμόρφωση της δομής της εταιρικής ιεραρχίας. Αύξησε επίσης την εστίαση της Apple στην εκπαίδευση και εγκαινίασε ένα νέο φιλανθρωπικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. (Ο Τζομπς, αντίθετα, είχε ακυρώσει πολλές από τις φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες της Apple όταν ανέλαβε ως CEO).

Ο Κουκ ήθελε να δημιουργήσει μία αίσθηση εταιρικής συναδελφικότητας, η οποία έλειπε όταν ήταν στο τιμόνι ο Τζομπς, έτσι άρχισε να στέλνει περισσότερα μείλ σε όλους τους εργαζόμενους της Apple, στα οποία τους απευθυνόταν ως «Ομάδα». Ένα από τα πρώτα τέτοια μηνύματά του ως CEO στάλθηκε τον Αύγουστο του 2011 και ο τόνος του ήταν καθησυχαστικός:

Είμαι ευτυχής γι' αυτή την υπέροχη ευκαιρία να υπηρετήσω ως CEO της πιο καινοτόμου εταιρείας στον κόσμο... Ο Στιβ ήταν ένας εκπληκτικός ηγέτης και μέντορας... [και] ανυπομονούμε να συνεχίσουμε την πορεία μας υπό τη συνεχή καθοδήγηση και έμπνευση του Στιβ από τη θέση του προέδρου μας. Θέλω να είστε σίγουροι ότι η Apple δε θα αλλάξει... Ο Στιβ έφτιαξε μια εταιρεία και μια κουλτούρα που όμοιά της δεν υπάρχει στον κόσμο και θα παραμείνουμε πιστοί σε αυτήν... Είμαι σίγουρος ότι τα καλύτερα χρόνια είναι μπροστά μας και ότι μαζί θα συνεχίσουμε να κάνουμε την Apple μαγική όπως ήταν πάντα.

Η πιο ενεργή συμμετοχή του στις επαφές με το προσωπικό διέφερε από τον τρόπο λειτουργίας του Τζομπς. Το πρώτο μείλ του Κουκ δημιούργησε μέσα στην εταιρεία μια νέα τάση που βοήθησε να αναπτυχθεί μια νέα κουλτούρα υπό την ηγεσία του. Τα μείλ που έστειλε και οι άλλες μορφές εσωτερικής επικοινωνίας, όπως οι συλλογικές συγκεντρώσεις με τους εργαζόμενους, βοήθησαν τον νέο CEO να διαδώσει τις αξίες του στην εταιρεία. Επίσης, ο Κουκ προσπάθησε συνειδητά να υιοθετήσει μερικά από αυτά που είχε κάνει ο Τζομπς για να δημιουργήσει μία αίσθηση συνέχειας ανάμεσα στους δύο ηγέτες. Μια ωραία «πινελιά» που χρησιμοποιούσε ο Τζομπς για να διευκολύνει την προσέγγιση ήταν να έχει μια δημόσια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, steve@apple.com ή sjobs@apple.com. Ο Κουκ συνέχισε αυτή την παράδοση και απάντησε προσωπικά σε μερικά από τα εκατοστάδες μείλ που έλαβε αφού έγινε CEO.

Ένα από αυτά τα μείλ, από κάποιον Τζάστιν Ρ., έγραφε: «Τιμ, ήθελα

απλώς να σου ευχηθώ την καλύτερη δυνατή τύχη και να σου πω ότι πολλοί από μας είμαστε ενθουσιασμένοι με την κατεύθυνση της Apple. Α, και κάτι άλλο: ΑΕΤΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ, ΝΑ ΠΑΡΕΙ!» (μία αναφορά στην πολεμική ιαχή «Αετός του πολέμου» του Πανεπιστημίου Όμπερν από το οποίο είχε αποφοιτήσει ο Κουκ). Και φυσικά ο Κουκ απάντησε: «Ευχαριστώ, Τζάστιν. Αετός του πολέμου για πάντα!» Δεν ήταν απλώς ένας βαρετός τύπος που ήξερε μόνο από διοικητικά. Αυτά τα μείλ έδωσαν στο κοινό μια εικόνα της προσωπικότητάς του και έδειξαν ότι ήταν ένας ηγέτης αφοσιωμένος όχι μόνο στην εταιρεία του αλλά και στους πελάτες του.

Ο Κουκ άρχισε την ομαλή διαδικασία της μετάβασης στο αξίωμα του μόνιμου CEO, ενώ ο οραματιστής ηγέτης που είχε διαμορφώσει την Apple έπαιρνε τη νέα θέση του ως πρόεδρος της εταιρείας. Δυστυχώς όμως, ο Τζομπς δε θα παρέμενε πρόεδρος για πολύ.

Ο θάνατος του Στιβ Τζομπς

Ο θάνατος του Στιβ Τζομπς στις 5 Οκτωβρίου του 2011 συγκλόνισε τον κόσμο. Μόλις έναν μήνα αφότου ανέλαβε ο Κουκ τη θέση του CEO, ο Τζομπς πέθανε σε ηλικία πενήντα έξι ετών, οχτώ χρόνια αφότου προσβλήθηκε από καρκίνο στο πάγκρεας. Είχε νικήσει όλες τις πιθανότητες ζώντας σχεδόν μια δεκαετία με μια νόσο που έχει μονοετές ποσοστό επιβίωσης 20 τοις εκατό και πενταετές ποσοστό επιβίωσης μόλις 7 τοις εκατό. Για πολύ καιρό ο κόσμος πίστευε ότι ο Τζομπς και η Apple ήταν ακατάλυτοι. Η Apple ήταν η εταιρεία που έκανε το αδύνατο, είτε αυτό ήταν μια δραματική μεταστροφή από το χείλος της χρεοκοπίας σε μία απίστευτη εταιρική επιτυχία στα τέλη της δεκαετίας του 1990, είτε τα πρωτοφανή της επιτεύγματα με το iPod και το iPhone, είτε η ριζική αναδιαμόρφωση της μουσικής βιομηχανίας με το iTunes. Όλα αυτά έγιναν χάρη στην επιρροή του Τζομπς. Η Apple θεωρούνταν απρόσβλητη και ο ηγέτης της είχε γίνει μια μυθική μορφή. Όπως φαίνεται, ελάχιστοι είχαν διανοιηθεί ότι θα πέθαινε όντως.

Ο Τζομπς πέθανε μία μέρα μετά την παρουσίαση του iPhone 4S από την Apple στο Κέντρο Τεχνών Γιέρμπα Μπουένα στο Σαν Φρανσίσκο. Το μεγάλο νέο χαρακτηριστικό του 4S ήταν η Siri, η ηχητική βοηθός τεχνητής νοημοσύνης, ένα από τα τελευταία έργα στα οποία είχε συμμετάσχει ενεργά ο Τζομπς στην Apple. Στην παρουσίαση υπήρχε ένα άδειο κάθισμα με την ένδειξη «Ρεζερβέ» για τον Τζομπς. Μπορεί να ήταν απών σωματικά, αλλά η παρουσία του ήταν αισθητή και το γεγονός ότι υπήρχε μια θέση κρατημέ-

νη γι' αυτόν έκανε την απουσία του ακόμη πιο οδυνηρή, προμαντεύοντας τον θάνατό του την επόμενη μέρα.

Η είδηση του θανάτου του Τζομπς προκάλεσε ένα κύμα σοκ και πένθους σε όλο τον κόσμο. Ποτέ μέχρι τότε δεν είχε επηρεαστεί το κοινό τόσο έντονα από τον θάνατο ενός επιχειρηματία. Οι αντιδράσεις για τον θάνατό του ήταν πρωτοφανείς. Παρά τον συχνά τυραννικό τρόπο με τον οποίο διοικούσε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, είχε διατηρήσει μια θετική δημόσια εικόνα. Τον αγαπούσαν. Πέθανε μερικές βδομάδες μετά την έναρξη του κινήματος Occupy Wall Street –μία αντίδραση στην οικονομική ανισότητα και στους πλούσιους του «1 τοις εκατό»– και παρ' όλα αυτά δε θεωρούνταν μέρος ετούτης της ομάδας. Ο κόσμος τον συνέδεε με τα αγαπημένα του iPhone και iPod που κουβαλούσε καθημερινά, με τα MacBook και τα iMac που του έδιναν πρόσβαση σε νέα εργαλεία που μπορούσαν δυνητικά να αλλάξουν τον κόσμο. Όταν πέθανε, ακόμη και η παλιά αντίπαλος της Apple, η Microsoft, κατέβασε μεσίστια τη σημαία της. Ο πρόεδρος Μπαράκ Ομπάμα χαρακτήρισε τον Τζομπς «έναν από τους μεγαλύτερους καινοτόμους της Αμερικής, που είχε τη γενναιότητα να σκέφτεται διαφορετικά, την τόλμη να πιστέψει ότι μπορεί να αλλάξει τον κόσμο και το ταλέντο για να το καταφέρει». Και ο κόσμος συμφώνησε.

Τα καταστήματα της Apple σε όλο τον κόσμο έγιναν χώροι λατρείας του Τζομπς. Οι βιτρίνες τους γέμισαν από κάρτες και επιγραφές φτιαγμένες από θαυμαστές του προς τιμήν ενός CEO που τον ένιωθαν σαν δικό τους άνθρωπο. Τα πεζοδρόμια απ' έξω γέμισαν λουλούδια και κεριά. Οι βιτρίνες σκεπάστηκαν από αυτοκόλλητα χαρτάκια με θερμές και ειλικρινείς φράσεις που τον τιμούσαν. Στο κατάστημα της Apple στο Πάλο Άλτο –όπου μεγάλωσε ο Στιβ– τα αυτοκόλλητα χαρτάκια σκέπασαν και τις δύο βιτρίνες. Ένα τέτοιο δημόσιο πένθος ήταν πρωτοφανές για έναν επικεφαλής εταιρείας.

Οι μήνες μετά τον θάνατο του Τζομπς μπορεί να ήταν μια τραγική περίοδος για τον Κουκ και εκείνους που γνώριζαν και αγαπούσαν τον Τζομπς, αλλά τα προϊόντα της Apple ήταν δημοφιλή όπως πάντα. Το iPhone 4S ξεπέρασε σε παραγγελίες και πρώτες πωλήσεις κάθε προηγούμενο iPhone: μόνο το πρώτο σαββατοκύριακο πουλήθηκαν πάνω από τέσσερα εκατομμύρια κομμάτια. Οι προπαραγγελίες για την εξουσιοδοτημένη βιογραφία του Τζομπς από τον Γουόλτερ Άιζακσον, ένα βιβλίο που θα πουλούσε καλά σε κάθε περίπτωση, αυξήθηκαν επίσης κατά το αστρονομικό ποσοστό του 42.000 τοις εκατό στην Amazon μετά τον θάνατο του Τζομπς.

Διοικώντας την εταιρεία του Στιβ Τζομπς

Όλες οι εφημερίδες, τα περιοδικά και τα μπλογκ και όλα τα τηλεοπτικά κανάλια και οι ραδιοφωνικοί σταθμοί σε όλο τον κόσμο μιλούσαν για τον Στιβ Τζομπς, αλλά γρήγορα το βλέμμα όλων στράφηκε στον Τιμ Κουκ. Οι αμφιβολίες για τον νέο CEO εξακολούθουσαν να υπάρχουν, ενώ συνεχιζόταν η ροή από επαινετικές νεκρολογίες για τον Τζομπς. Οι ειδικοί εξέφραζαν τον σκεπτικισμό τους για το είδος της εταιρείας που θα γινόταν η Apple χωρίς τον οραματιστή ηγέτη της και οι θαυμαστές της Apple φοβούνταν για το μέλλον της. Ήταν φανερό από την αρχή ότι ο διορισμός του Κουκ ως CEO θα ήταν ταυτόχρονα ευλογία και κατάρα. Η θέση του CEO της Apple ήταν μια ευκαιρία ζωής που οι περισσότεροι δε θα τολμούσαν ούτε καν να ονειρευτούν, αλλά ήταν επίσης μία από τις πιο ριψοκίνδυνες θέσεις στον κόσμο. Η επιλογή του Κουκ από τον Τζομπς ήταν μια ηχηρή αναγνώριση των ικανοτήτων του, αλλά η προοπτική να ακολουθήσει τα βήματα του Τζομπς υπό την πίεση και τη συνεχή παρακολούθηση του κόσμου ήταν τρομακτική. Διοικώντας την Apple, ο Κουκ θα γινόταν ο πιο «ορατός» CEO στον κόσμο. Θα ήταν σαν να περπατούσε σε τεντωμένο σκοινί.

Ήταν μια τρομακτική στιγμή για τον Κουκ. Αν και δούλευε στην Apple πάνω από μια δεκαετία και είχε ανεβεί στην ιεραρχία για να γίνει ο πιο σημαντικός βοηθός του Τζομπς ως διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών, τώρα αντιμετώπιζε μια πολύ δύσκολη δουλειά: να πάρει τα ηνία μιας εμβληματικής εταιρείας με εκατομμύρια φανατικούς οπαδούς και μια κεντρική θέση ανάμεσα στις αμερικανικές επιχειρήσεις και στην κουλτούρα τους. Η Apple ήταν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες στον κόσμο και ήταν ταυτόχρονα τεράστια και εξαπλωμένη σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, αντιμετώπιζε αυξανόμενο ανταγωνισμό μέσα στα πλαίσια της επανάστασης των κινητών που σάρωνε τον κόσμο.

Το στοίχημα για τον Τιμ Κουκ ήταν μεγαλύτερο από κάθε άλλη φορά.

Η Apple είναι καταδικασμένη

Ο Κουκ είναι πολύ κλειστός και ήπιος άνθρωπος και δεν είχε φανταστεί ποτέ ότι θα γινόταν CEO της Apple. Σίγουρα δεν είχε διανοηθεί ποτέ ότι θα αντικαθιστούσε τον Τζομπς. Είναι φημισμένη μια φράση του: «Ελάτε τώρα, να αντικαταστήσω τον Στιβ; Όχι. Είναι αναντικατάστατος. Αυτό πρέπει να το πάρει απόφαση ο κόσμος. Φαντάζομαι τον Στιβ στη θέση του με γκρίζα

μαλλιά στα εβδομήντα, ενώ εγώ θα έχω βγει στη σύνταξη από καιρό». Φυσικά, τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν έτσι.

Όταν πέθανε ο Τζομπς, ήταν ο πιο φημισμένος CEO της σύγχρονης Αμερικής και ο κόσμος τον θαύμαζε περισσότερο από κάθε άλλον. Όχι μόνο είχε σώσει την Apple από σίγουρη χρεοκοπία στα τέλη της δεκαετίας του 1990, αλλά κατόρθωσε να τη μετατρέψει σε μια τεράστια μηχανή παραγωγής επιτυχημένων προϊόντων. Ο Mac, το iPod, το iPhone και το iPad διαμόρφωσαν μια ολόκληρη εποχή και μεταμόρφωσαν την Apple σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τεχνολογίας και σίγουρα επίσης στην εταιρεία που αντέγραφαν περισσότερο από κάθε άλλη.

Ο Κουκ είχε πολλά να χάσει. Η Apple κινδύνευε να χάσει την ηγετική της θέση στην αγορά λόγω του έντονου ανταγωνισμού από το Android και πολλοί πίστευαν ότι ήταν καταδικασμένη χωρίς τον οραματιστή ηγέτη της. Κανείς δεν ήξερε πόσο καλός θα ήταν ο Κουκ ως μόνιμος CEO, αφού δεν ήταν ποτέ δημόσιο πρόσωπο.

Η φήμη του Κουκ αρχικά λειτούργησε εναντίον του. Σίγουρα ήταν αριστοτέχνης στην οργάνωση της λειτουργίας της εταιρείας, αλλά πολλοί πίστευαν επίσης ότι ήταν ένας άχρωμος βαρετός άνθρωπος χωρίς φαντασία. Δεν είχε τη χαρισματική και ορμητική προσωπικότητα του πρώην προϊσταμένου του, την οποία είχαν συνηθίσει όλοι να περιμένουν από τον CEO της Apple. Και κάτι ακόμη χειρότερο, δεν είχε τη φαντασία του Τζομπς. Ποιος θα δημιουργούσε την επόμενη γενιά απρόσμενων και εκπληκτικών προϊόντων; Ο Τζομπς ήταν εκείνος που κατάφερε να κάνει τα προϊόντα της Apple τόσο επιτυχημένα και οι ειδικοί του τομέα φοβούνταν ότι χωρίς αυτόν, οι επιτυχίες της Apple θα τελείωναν.

Ακόμη και πριν παραιτηθεί επίσημα ο Τζομπς, οι ειδικοί δε δίσταζαν να επιστημάνουν ότι, χωρίς τον Τζομπς στο τιμόνι, η Apple ήταν καταδικασμένη. Αυτό δεν είναι υπερβολή: ο τίτλος ενός κύριου άρθρου της *Huffington Post* τον Μάιο του 2011 ήταν «Γιατί η Apple είναι καταδικασμένη». Στο άρθρο, ο Τάι Φουτζιμούρα προέβλεπε ότι η Apple δε θα ανέκαμπτε ποτέ από τον θάνατο του Τζομπς. «Το μάνατζμεντ ή ακόμη και το όραμά του μπορούν να αντικατασταθούν», έγραψε ο Φουτζιμούρα. «Όμως εκείνο το υπέροχο γούστο, στο οποίο η Apple οφείλει την επιτυχία της, δε θα υπάρχει στην επόμενη διοίκηση της εταιρείας. Ο θάνατός του θα αφήσει την Apple πιο κοντά στους ανταγωνιστές της από ποτέ... Χωρίς εξαιρετικά ανώτερα προϊόντα, το αλαζονικό μάρκετινγκ της Apple δε θα έχει απήχηση. Οι καταναλωτές θα σκεφτούν πιο εύκολα τα εναλλακτικά προϊόντα».

Πολλοί άλλοι συμφώνησαν. Ο Τζομπς ήταν τόσο μοναδικός ηγέτης και

τα προϊόντα της Apple συνδέονταν τόσο στενά μαζί του, ώστε ήταν σχεδόν αδύνατο να φανταστεί κανείς την Apple χωρίς αυτόν. Ο Τζορτζ Φ. Κόλονι, CEO της ερευνητικής και συμβουλευτικής εταιρείας Forrester, προέβλεψε ότι η εταιρεία θα αποτύγχανε χωρίς αυτόν. «Όταν έφυγε ο Στιβ Τζομπς, πήρε μαζί του τρία πράγματα: 1) μια μοναδική χαρισματική ηγεσία που έδενε την εταιρεία και έκανε τους εργαζόμενους να έχουν εξαιρετική απόδοση· 2) την ικανότητα να ρισκάρει πολύ· και 3) μια πρωτοφανή ικανότητα να οραματίζεται και να σχεδιάζει προϊόντα». Η κεκτημένη ταχύτητα της Apple, υποστήριξε ο Κόλονι, θα την κρατήσει στην κορυφή για δύο έως τέσσερα χρόνια το πολύ. «Χωρίς την άφιξη ενός νέου χαρισματικού ηγέτη, από εξαιρετικά καλή εταιρεία θα γίνει μία απλώς καλή εταιρεία, με την αντίστοιχη μείωση στην αύξηση των εσόδων και στην καινοτομία των προϊόντων της».

Ο Κουκ δεν ήταν ο χαρισματικός ηγέτης που ήθελαν όλοι. Ήταν τόσο διαφορετικός από τον Στιβ Τζομπς, ώστε πολλοί αναλυτές, ανάμεσά τους και ο Κόλονι, έκαναν συγκρίσεις με τη Sony μετά την αποχώρηση του θρυλικού συνιδρυτή της, του Ακίο Μορίτα, με την Polaroid μετά τον Έντγουιν Λαντ, με την Disney στα είκοσι χρόνια μετά τον θάνατο του Γουόλτ Ντίσνεϊ ή ακόμη και με την ίδια την Apple μετά την πρώτη αποχώρηση του Τζομπς στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Τα βιβλία της ιστορίας είναι γεμάτα εταιρείες που «σκόνταψαν» μετά τον θάνατο ή την αποχώρηση ενός σημαντικού ιδρυτή ή ηγέτη τους. Τόσο η Ford όσο και η Walmart είχαν δει μια παρόμοια κάμψη. Ο μεγάλος αντίπαλος της Apple, η Microsoft, δυσκολευόταν υπό την ηγεσία του Στιβ Μπάιλερ, που ανέλαβε μετά τον θρυλικό Μπιλ Γκέιτς.

Ακόμη και ύστερα από χρόνια, πολλοί εξακολουθούσαν να αμφιβάλλουν αν η Apple θα επιζούσε υπό τον Κουκ. «Το ερώτημα του κατά πόσο ο Κουκ μπορεί να διατηρήσει την ορμή της Apple προκύπτει πιο συχνά από σχεδόν οποιοδήποτε άλλο», είπε στο περιοδικό *Fortune* τον Μάρτιο του 2015, τρεις μήνες μετά τον θάνατο του Τζομπς, ο Μάικλ Γιουσίμ, καθηγητής Μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο Γουόρτον και διευθυντής του Κέντρου Ηγεσίας και Διαχείρισης Αλλαγής της σχολής. Αυτή η ζοφερή αντίληψη των πραγμάτων ήταν τόσο διαδεδομένη, ώστε ένα από τα πιο πολυδιαφημισμένα βιβλία του 2014, τρία χρόνια μετά τον θάνατο του Τζομπς, ήταν το *Haunted Empire* (Στοιχειωμένη αυτοκρατορία) της Γιουκάρι Κέιν, δημοσιογράφου της *Wall Street Journal*, η οποία περιέγραφε την Apple ως μια εταιρεία που αγωνιά λόγω της απουσίας του προηγούμενου ηγέτη της. Σε ένα σημείο γράφει: «Ενώ ο Τιμ Κουκ έπαιρνε τον έλεγχο της τεράστιας αυτοκρατορίας της Apple, δεν μπορούσε να ξεφύγει από τη σκιά του αφεντικού του. Το ερώτημα ήταν πώς θα κατάφερε να αφήσει αυτή τη σκιά πίσω του; Πώς

μπορούσε οποιοσδήποτε να ανταγωνιστεί έναν οραματιστή τόσο λαμπρό και αξέχαστο, ώστε ακόμη και ο θάνατος να μην μπορεί να τον σβήσει;»

Ο Τζομπς είχε ένα όραμα για την Apple και πολλοί φοβούνταν ότι αυτό θα χανόταν με τον Κουκ στο τιμόνι. Σε μια συνέντευξη του Τζομπς στο *Playboy* το 1985 –κατά ειρωνεία της τύχης, την ίδια χρονιά που τον έδιωξαν από την Apple για μια δεκαετία– δήλωσε ότι «οι εταιρείες καθώς μεγαλώνουν και γίνονται δομές πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, κατά κάποιον τρόπο χάνουν το όραμά τους». Όταν πέθανε, η Apple είχε γίνει ήδη μια εταιρεία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Με βάση οποιοδήποτε πιθανό κριτήριο, ήταν πιο επιτυχημένη απ' όσο είχε υπάρξει ποτέ στην ιστορία της. Με ηγέτη τον Τζομπς, το όραμα ήταν ακόμη άθικτο. Όμως θα είχε ο Κουκ τη σωστή αντίληψη και το ίδιο πάθος για τα προϊόντα της; Είχε ένα όραμα για το μέλλον της Apple;

Εκείνοι που είχαν δουλέψει με τον Κουκ ήξεραν πόσο μεγάλη ευθύνη είχε αναλάβει ο πρώην COO και μερικοί ανησυχούσαν στην αρχή. Ήταν μια «τρομακτική πρόκληση», είπε ο Γκρεγκ Τζόσβιακ, αντιπρόεδρος Παγκόσμιου Μάρκετινγκ της Apple, που είχε δουλέψει στην εταιρεία πάνω από τριάντα χρόνια, είκοσι από αυτά ως συνάδελφος του Κουκ. «Ήταν σαν να καβαλάς ένα ποδήλατο, αλλά δεν είναι απλώς ποδήλατο, είναι μοτοσυκλέτα, είναι Χάρλεϊ», είπε σε μια προσωπική του συνέντευξη στο νέο διαστημικό αρχηγείο της Apple στις 19 Μαρτίου του 2018. «Η πρόκληση ήταν σημαντική».

Όμως, αν ο Κουκ όντως ανησυχούσε για την αντιμετώπιση ετούτης της πρόκλησης, αυτό δεν ήταν φανερό ακόμη και στους πιο κοντινούς συναδέλφους του όπως ο Τζόσβιακ. «Ο κόσμος ήταν ανήσυχος», αλλά «αν ήταν [ανήσυχος και ο Κουκ] σίγουρα δεν το έδειχνε». Αν δεν υπήρχε αυτή η ηρεμία του μπροστά σε μια τόσο σημαντική πρόκληση, η Apple θα ήταν πολύ πιο δύσκολος χώρος για να δουλέψει κανείς μετά τον θάνατο του Τζομπς. Όμως οι εργαζόμενοι της Apple ήξεραν πώς λειτουργεί ο Κουκ, έστω και αν ο υπόλοιπος κόσμος το αγνοούσε. «Δέχθηκε πολλές άδικες επικρίσεις στην αρχή... Ο έξω κόσμος ήθελε να τον συγκρίνει με τον Στιβ». Όμως ο Κουκ «δεν προσπαθούσε να είναι ο Στιβ», είπε ο Τζόσβιακ. «Και αυτό ήταν εξυπνο, γιατί κανείς δε θα μπορούσε να είναι ο Στιβ... Ο Τιμ ήταν ο Τιμ. Πρόσφερε αυτά που μπορούσε να προσφέρει στην εταιρεία».

Όπως και οι περισσότεροι επιτυχημένοι ηγέτες, ο Κουκ στηρίχτηκε στα δικά του συγκεκριμένα δυνατά σημεία για να διοικήσει καλά την εταιρεία. Σε μια συνέντευξή του στον Τσάρλι Ρόουζ τον Σεπτέμβριο του 2014, εξήγησε ότι ο Τζομπς δεν περίμενε ποτέ από αυτόν να ηγηθεί της Apple με τον τρόπο που είχε ηγηθεί ο ίδιος. «Όταν με διάλεξε, ήξερε ότι δεν ήμουν σαν

αυτόν, ότι δεν ήμουν αντίγραφο του», είπε ο Κουκ στον Ρόουζ. «Έτσι, προφανώς, το σκέφτηκα σε βάθος αυτό, ποιος ήθελε να ηγηθεί της Apple. Πάντα αισθανόμουν την ευθύνη ετούτης της επιλογής του». Ο Κουκ λέει ότι ήθελε απεγνωσμένα να συνεχίσει την κληρονομιά του Τζομπς και «να δώσω ό,τι είχα και δεν είχα στην εταιρεία», αλλά ποτέ δεν είχε στόχο να είναι ίδιος με τον Τζομπς. «Ήξερα ότι ο μόνος άνθρωπος που μπορώ να είμαι είναι ο εαυτός μου», συνέχισε. «Έτσι προσπάθησα να είμαι ο καλύτερος Τιμ Κουκ που μπορώ να είμαι».

Και αυτό ακριβώς έκανε.

Ο θάνατος του Στιβ Τζομπς το 2011 άφησε ένα τεράστιο κενό σε μια από τις πιο καινοτόμες εταιρείες όλων των εποχών. Ο Τζομπς δεν ήταν απλώς ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Apple. Ήταν η ζωντανή ενσάρκωση ενός εταιρικού σήματος παγκόσμιας εμβέλειας. Δύσκολα φανταζόταν κανείς ότι κάποιος θα μπορούσε να τον αντικαταστήσει επάξια – ειδικά ο Τιμ Κουκ, το στέλεχος που πολλοί θεωρούσαν το «επιχειρησιακό drone» της Apple.

Εφτά χρόνια αργότερα, όπως αποκαλύπτει ο δημοσιογράφος Λιάντερ Κέινι, τα πράγματα στην Apple δε θα μπορούσαν να είναι καλύτερα. Η μετοχή της έχει τριπλασιαστεί, κάνοντάς την την πρώτη εταιρεία αξίας ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων. Υπό την ηγεσία του Κουκ, η Apple έχει μπει δυνατά στον χώρο της ανανεώσιμης ενέργειας, των φιλικών στο περιβάλλον αλυσίδων εφοδιασμού, της ιδιωτικότητας του χρήστη και των ανακυκλώσιμων προϊόντων. Από τη μαζική ανάπτυξη του iPhone μέχρι τις λιγότερο γνωστές νίκες όπως το Apple Watch, ο Κουκ οδηγεί την Apple σε μια νέα εποχή επιτυχιών.

Έχοντας πρόσβαση σε αρκετά στελέχη της Apple, ο Κέινι αφηγείται την ιστορία ενός άντρα που προσπάθησε να αντικαταστήσει κάποιον αναντικατάστατο και, με όπλα του μια δυνατή, ανθρώπινη ηγεσία, την κατανόηση της αλυσίδας εφοδιασμού και την αφοσίωση στις αξίες του, πέτυχε περισσότερα απ' όσο θα μπορούσε ποτέ κανείς να φανταστεί.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psichogios.gr

ISBN: 978-618-01-3212-0



9 | 786180 | 132120 |

ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 23581