



مادی و انسانی در این کشور و سودی که عایدشان می شود جدا شود و محصول خود را به طور کامل در آمریکا بسازد.

عبارت مافیای ای پی ام ممکن است کمی ترسناک به نظر برسد، اما کار این گروه در واقع اطمینان از این است که محصولات به شکلی درست، در زمان درست و با قیمت درست به بازار عرضه شوند. آنها ممکن است اختلافاتی هم داشته باشند، اما اصلی که همیشه به آن پایبندند فعالیت در راستای حفظ کیفیت و عملکرد محصول است.

تکرار کلیدی

مانند تمام شرکت های موفق دیگر، روند طراحی محصول در اپل با آغاز تولید آن به اتمام نمی رسد. در واقع، اپل روند طراحی خود را حین تولید نیز تکرار می کند؛ وقتی پیش نمونه محصولی ساخته شد، آزمایش و بازرسی می شود، سپس تیم طراحی آن را بهبود می دهد و دوباره ساخته می شود. این چرخه ممکن است ۴ تا ۶ هفته به طول بینجامد و در طول توسعه یک محصول هم چندین بار تکرار شود.

یکی از کلیدی ترین نکات در چرخه تکرار این است که با شروع ساخت محصول در خط تولید، مافیای ای پی ام نمونه های تصادفی یا تمامی این نمونه های تولیدی را تحویل گرفته و به خود شرکت در آمریکا می برد تا آنها را بررسی و آزمایش کند تا روند تولید بهبود یابد. این روش بسیار هزینه بر و زمانبر است، اما یکی از دلایلی است که کیفیت محصولات اپل را بین کاربران شهره کرده است. یکی از امنیتی ترین قسمت ها در اپل، بخشی است که این پیش نمونه ها را دریافت و جعبه گشایی می کند. همان طور که می توان حدس زد، این امنیت بالا برای جلوگیری از درز مشخصات نهایی محصول به بیرون است. اصولاً وقتی شما نمونه ای درز کرده از محصولات آینده اپل را در اینترنت می بینید، اطلاعات آن از این قسمت شرکت بیرون نیامده، بلکه به احتمال قوی از خط تولیدی در چین به دست ما رسیده است!

برنامه عرضه

مرحله پایانی در روند توسعه محصولات اپل، چگونگی عرضه آنها به بازار است. وقتی محصولی تا آنجا که امکان داشت بهبود یافت و آماده رسیدن به دست کاربران شد، وارد برنامه ای می شود که «قوانین مسیر» یا Rules of the Road نام دارد. در این برنامه تمام مسئولیت ها و فعالیت هایی که باید پیش از عرضه تجاری محصول انجام شود به طور دقیق برای کارکنان شرکت توضیح داده شده است. در اختیار داشتن این برنامه مسلماً کار را برای مسؤولان عرضه محصول به بازار بسیار راحت تر می کند، چرا که تمام گام های لازم در آن تشریح شده اند. به این ترتیب اپل اطمینان حاصل می کند که تمام گام های مسیر توسعه محصول به دقت و درستی و طبق استانداردهای این شرکت پیش رفته است و همین یکی از عوامل اصلی موفقیت طولانی مدت اپل در بازار بسیار رقابتی محصولات دیجیتال به شمار می رود.

نگاهی به روند توسعه

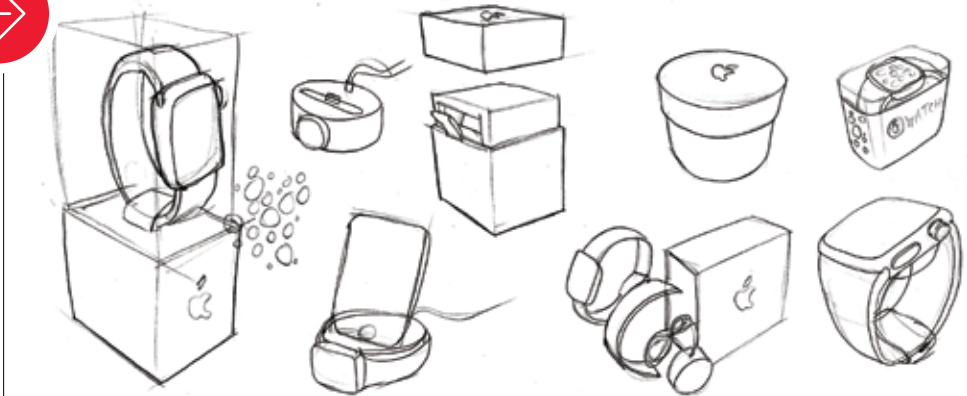
محصول در اپل، دلیل

پیشسازی این شرکت

در بسیاری از حوزه ها را

بهرتر برای ما

روشن می کند



روند توسعه محصول در شرکت اپل چگونه پیش می رود؟

چرخه تکامل سیب

روند توسعه محصول در شرکت اپل احتمالاً یکی از موفق ترین روندهای طراحی باشد که تاکنون یک بنگاه تولیدی اقتصادی پیاده سازی کرده است. البته وجود چنین نقطه قوتی در شرکتی با ارزش ۲ تریلیون دلار چندان تعجب آور نیست، چرا که بزرگ ترین مزیت رقابتی این شرکت محصول محور در همین طراحی هایش نهفته است. البته اپل به مخفی کردن روندها و چگونگی فعالیت هایش هم مشهور است. بنابراین نمی توانیم به طور دقیق بدانیم که فرآیند طراحی و توسعه محصول در این شرکت معظم دقیقاً چگونه پیش می رود که اینقدر موفقیت آمیز بوده است. با وجود این، آدام لیشینسکی در کتاب «درون اپل» نگاهی دقیق و مفصل به این روند کرده که می تواند ایده خوبی از چند و چون طراحی و تولید محصولات جدید توسط کاپرینوینی ها به ما بدهد.



محمود صادقی

محقق سیستم های تعاملی

تصمیم و بررسی

هنگامی که یک تیم توسعه محصول در اپل مشغول به کار می شود، سندی به نام «روند محصول جدید اپل» (Apple New Product Process یا ANPP) به اعضای آن داده می شود. در این سند تمام مراحل طراحی به صورت دقیق و با جزئیات ذکر شده است؛ مرحله ای که تیم طراحی محصول باید طی کنند، چه کسی در چه مرحله ای و در چه بخشی باید فعالیت داشته باشد، چه کسی مسئولیت تحویل محصول نهایی را بر عهده دارد و تخمین زمان بندی توسعه و تکمیل محصول چگونه باید انجام شود. تیم مدیریت اپل به طور منظم دوشنبه ها جلسه ای هفتگی تشکیل می دهند تا تمام محصولات را که در آن زمان در فاز طراحی قرار دارند بررسی کنند. شاید به نظر مردم عادی، اپل همیشه در حال طراحی محصولات پرشمار جدید برای حفظ موقعیت خود باشد. اما برعکس، یکی از دلایل اصلی موفقیت اپل این است که شرکت در آن واحد روی صدها محصول جدید کار نمی کند. بلکه، منابع محدود سازمان به جای آن که صرف انبوهی از پروژه های کوچک تر شود، روی چند پروژه محدود که انتظار موفقیت بیشتری از آنها می رود متمرکز می شود. اگر محصولی به هر دلیل نتواند در یک جلسه بررسی شود، به طور خودکار در رأس صورت جلسه هفته بعد جای می گیرد. در عمل یعنی هر کدام از محصولات اپل حداقل یک بار در هر دو هفته بررسی می شود. این کار تأخیر در تصمیم گیری را بسیار کاهش می دهد و کمک می کند شرکت به سرعت در طراحی محصولاتش پیش رود.

گروه تأمین

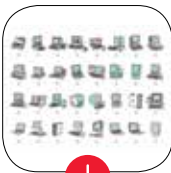
مدیران برنامه مهندسی (EPM) و مدیران تأمین جهانی (GSM) در اپل با هم دپارتمانی را تشکیل می دهند که با نام «مافیای ای پی ام» (EPM Mafia) شناخته می شود! کار آنها وقتی شروع می شود که محصولی از فاز طراحی به فاز تولید می رود. همان طور که احتمالاً حدس زده اید، این افراد را معمولاً در چین، جایی که اپل اغلب محصولاتش را با همکاری غول هایی چون Foxconn تولید می کند، می توانید پیدا کنید. با وجود انتقادهایی که به این روند تولید انبوه محصولات اپل در چین می شود، این شرکت نمی تواند به این راحتی از چرخه تأمین منابع

طراحان قدر

اپل برای این که طراحان آزادی عمل لازم را در ایده پردازی و خلق محصولات مورد نظرشان داشته باشند قدرت، اختیار و آزادی عملی برای آنها در نظر گرفته که در کمتر شرکتی می توانید نظیرش را پیدا کنید! تیم طراحی اپل که پس از جدایی جاناتان آیو افسانه ای تحت نظر اوانز هنکی (Evans Hankey) و آلن دای (Alan Dye) فعالیت می کند، مستقیماً به مدیر عملیات گزارش می دهد. یعنی آنها نیاز و لزومی به پاسخگویی به بخش های مالی، تولید یا... شرکت ندارند. آنها این قدرت را دارند که بودجه خودشان را تنظیم کنند و می توانند روندهای مرسوم در سایر سازمان ها را نادیده بگیرند.

در قلب این دیپارتمان طراحی، استودیوی طراحی صنعتی قرار دارد که کارمندان محدودی از شرکت اجازه دسترسی به آن را پیدا می کنند. اپل اهمیت فراوانی برای پروتوتایپ ها یا پیش نمونه های محصولات مختلف قائل است و این پروتوتایپ ها در استودیوی طراحی صنعتی شرکت ساخته و بررسی می شود.

اما یکی از مهم ترین نکات بخش طراحی در اپل، عملکرد مستقل آنها به خصوص زمان کار روی یک محصول جدید است. در این موارد، علاوه بر استقلال کاری مرسوم، شرکت حتی می تواند تدابیر فیزیکی برای جداسازی افراد در نظر بگیرد تا اعضای تیم طراحی قادر به تماس با سایر کارمندان اپل هم نباشند!



اگر محصولی به هر دلیل نتواند در یک جلسه بررسی شود، به طور خودکار در رأس صورت جلسه هفته بعد جای می گیرد. این یعنی هر کدام از محصولات اپل حداقل یک بار در هر دو هفته بررسی می شوند که تأخیر در تصمیم گیری های مهم را بسیار کاهش می دهد