

Hoe het geheime productontwikkelingsproces van Apple werkt

23 maart 2012, 01:00

Pascal Pollet

Op heel wat punten verschilt het eigenzinnige productontwikkelingsproces van Apple van wat de meeste bedrijven hanteren of gewoon zijn. Het is een voorbeeld van een extreem streven naar een goed product, koste wat het kost.

Het recente boek 'Inside Apple: How America's Most Admired - and Secretive - Company Really Works' door Adam Lashinsky onthult verschillende aspecten van Apple, waaronder het productontwikkelingsproces. Apple hanteert een hele reeks frappante principes in zijn productontwikkeling.

Designers zijn koning bij Apple

De wil van de designafdeling is wet. De designers worden afgezonderd van de invloed van andere afdelingen en krijgen nagenoeg geen beperkingen opgelegd. Dit staat in schril contrast met wat gebruikelijk is bij andere ondernemingen, waar designers behoorlijk wat rekening moeten houden met de kosten en de wensen van de productieafdelingen.

Een start-up wordt opgericht

Eenmaal de beslissing over een nieuw product is genomen, wordt een team gevormd dat wordt afgezonderd van de rest van het bedrijf via geheime overeenkomsten en soms zelfs fysieke afbakeningen. Zo kunnen delen van het gebouw worden afgesloten om het team de nodige ruimte te geven voor hun project. Op die manier wordt er effectief een 'start-up' gecreëerd binnen het bedrijf, die alleen verantwoording moet afleggen aan het directieteam en bevrijd is van de structuren, eigen aan een groot bedrijf.

Elke maandag worden producten geëvalueerd

Het Executive Team komt elke maandag samen om elk product dat in ontwikkeling is te overlopen. Dit is mogelijk doordat Apple nooit veel producten tegelijk in haar ontwikkelingsportfolio heeft. Komt een product niet aan de beurt, dan verschuift de evaluatie ervan naar de volgende maandag. Zo is er geen enkel product waarover er binnen een periode van twee weken tijd geen belangrijke beslissing kan genomen worden. Op die manier kunnen problemen snel opgespoord en aangepakt worden, wat de 'time to market' ten goede komt.

De 'EPM-maffia'

Eens een product klaar is voor productie, worden twee verantwoordelijken aangesteld die instaan voor de realisatie: de EPM (engineering program manager) en de GSM (global supply manager). De eerste heeft absolute controle over het productieproces en heeft hierbij zoveel macht dan men spreekt van de 'EPM-maffia'. Beide posities worden ingevuld door directieleden die het grootste deel van de tijd toezicht houden over het productieproces in China. De supply manager en program manager werken samen, maar niet zonder dat er sprake is van enige onderlinge spanning, aangezien ze continu beslissingen moeten nemen op basis van 'wat het beste is voor het product'.

Eens een product klaar, wordt het opnieuw ontworpen, gebouwd en getest

Al enkele keren waren er lekken van versies van een product, zoals de iPhone, die uiteindelijk nooit uitgebracht werden. Uit de gelekte versies blijkt dat eenmaal een product klaar is, Apple dit product opnieuw ontwerpt en het het volledige fabricageproces laat doorlopen. Dit proces duurt 4 tot 6 weken en eindigt met het samenbrengen van alle verantwoordelijken. De EPM brengt het betatoestel uit China naar de Apple-campus in Californië voor onderzoek en commentaar en keert hierna terug naar China, om toe te zien op de volgende reeks wijzigingen aan het product. Dit betekent dat van elk toestel meerdere versies volledig worden afgewerkt, wat dus veel verder gaat dan alleen maar prototypebouw. Dit is een ongelooflijk dure manier van werken, maar het is de standaard bij Apple.

De verpakkingruimte

Een ruimte in het marketinggebouw is volledig gewijd aan het verpakken van de toestellen. De beveiliging ervan wordt alleen geëvenaard door die van de zones voor nieuwe producten en hun ontwerp. Zo was er voor de lancering van een iPod een medewerker die gedurende maanden elke dag uren bezig was met het openen van honderden prototypes van dozen om de ervaring van het openen van de doos te perfectioneren.

De lancering, onder controle van de 'Rules of the Road'

Voor de productlancering wordt een actieplan opgesteld: de 'Rules of the Road'. Dit ultrageheime document somt elke belangrijke mijlpaal op, van de ontwikkeling van een product tot de lancering. Voor elke mijlpaal wordt een DRI (direct responsible individual) aangeduid, die verantwoordelijk is voor de realisatie van zijn mijlpaal. Dit document kwijtraken of tonen aan de verkeerde persoon leidt tot onmiddellijk ontslag, zoals op het document zelf te lezen staat.

Zoals hier blijkt, neemt Apple vaak beslissingen die het proces duurder en minder efficiënt maken, om zo een aanzienlijk beter product te maken. Heel wat bedrijven zijn te complex of te zeer verward in de traditionele manier van handelen om veel, of zelfs maar één aspect van dit proces over te kunnen nemen. Nochtans is er een aantrekkelijke eenvoud aan het geheel: het strategische doel - "een superieur product ontwikkelen" - is glashelder en domineert effectief de volledige organisatie.

Bron

- <http://thenextweb.com>

Auteurs



Pascal Pollet