

Sergio Castellani

## #03 // Product Management

# Product Management #3 // Obiettivi

- La Pianificazione di Prodotto
- Il Documento dei Requisiti del Cliente CRD (Customer Requirement Document)
- Necessità del Documento dei R. del Cliente
- Contenuti del Documento
- Sviluppo del Documento



# Product Management #3 // Obiettivi

- Vantaggi Strategici del C.R.D.
- Uso di prodotti archiviati per lo sviluppo dei prodotti
- Elementi di gestione dei progetti e Project Management



# Product Management #3

*“Il successo di un'azienda dipende strettamente dal successo dei suoi prodotti”*



# Product Planning // Scopi #1

Il Product Planning inizia durante la **FASE 2** del P.M.P. (Product Management Process) e segue tutto il processo con lo scopo di:

- Mantenere l'azienda in testa alla competizione sui mercati obiettivo
- Fornire all'azienda un vantaggio competitivo



# Product Planning // Scopi #2

- Fornire una rotta esatta allo sviluppo di prodotto (tempi, costi, rischi)

I Product Plan efficaci sono quelli che:

- Considerano le esigenze del **Cliente**
- Supportano attivamente le strategie di crescita dell'**Azienda**



# Product Planning // Introduzione #1

Per un Product Planning efficace, quindi, il P.M. e il Top Management devono collaborare in quanto:

- Il **P.M.** ha le **informazioni sul mercato** di cui il Top Management necessita per la strategia
- Il **Top Management** è in grado di fornire **Obiettivi e Direzione** Az.li utili al P.M. per sviluppare i giusti P.
- Conoscendo gli obiettivi del T.M. az.le, il P.M. può sviluppare l'appropriata strategia operativa e le relative tappe



# Product Planning // Introduzione #2

Il lavoro del P.M. consiste, quindi, nel fare incontrare le **esigenze di mercato** con gli **obiettivi del management**. Per fare questo, il P.M.:

- Raccoglie le informazioni da (Fase 1 del P.M.P.):
  - Clienti (feedback spontanei, sondaggi, analisi di Mktg)
  - Think-Thanks
  - Fiere di settore (sguardo alle nuove tecnologie e agli sviluppi)



# Product Planning // Introduzione #3

- Attività dei concorrenti (fonti: stampa, canale vendite, fornitori di materie prime)
- R&D e sviluppo di nuove tecnologie (interno offre molti spunti)
- Brevetti come fonte di tecnologie disponibili per lo sviluppo di prodotto



# Product Planning // Introduzione #4

- Il P.M. incrocia i dati ottenuti per verificare l'incontro con le strategie az.li dettate dal Top Management  
IDENTIFICAZIONE DI PRODOTTO (1<sup>a</sup> fase P.M. P.)
- Il P.M. deve predisporre il corretto SVILUPPO DI PRODOTTO (3<sup>a</sup> fase P.M.P.) attraverso:
  - Congelamento delle richieste dei clienti
  - Definizione delle risorse necessarie
  - Piano di coordinamento delle funzioni aziendali per il nuovo P.



# Product Planning // Il C.R.D. #1

Per procedere ad una corretta pianificazione di prodotto che lo conduca attraverso tutte le 5 fasi del processo di Product Management, il P.M. crea il cosiddetto “Customer Requirement Document” (Doc. dei Requisiti o C.R.D.):

- Consente di pensare al prodotto ed alle strategie in anticipo
- Obbliga a svolgere il lavoro sporco (individuazione di impegni finanziari e logistici) prima dell’avvio di qualsiasi attività di prodotto
- Fornisce ad ogni soggetto coinvolto una idea di cosa il P.M. stia sviluppando



# Product Planning // Il C.R.D. #2

Il C.R.D., se creato correttamente:

- Porta il prodotto sul mercato nel più breve tempo possibile (accorcia il Time-to-Market)
- Consente lo sviluppo del P. nel modo più economico possibile
- Permette la gestione del P. nel corso della suo ciclo di vita
- Consente di mantenere alti i profitti dell'azienda



# Product Planning // Il C.R.D. #3

La documentazione da produrre a cura del Product Manager risulta quindi essere:

- Il **Business Rationale** (motivazioni di individuazione del nuovo P.)
- Il **Business Case** (Fattibilità e Sostenibilità del nuovo P.)
- Il **Customer Requirement Document** (Pianificazione di prodotto dallo sviluppo alla dismissione)



# Product Planning // Il C.R.D. #4

Non pensare obbligatoriamente a documenti separati, in quanto:

- Il **Business Rationale** è la premessa dello studio di prodotto da redigere (motivo scatenante del doc.)
- Il **Customer Requirement Document** contiene le fasi operative previste per il prodotto con relativa pianificazione di tempi e risorse (necessarie al Business Case)
- Il **Business Case** normalmente è la sintesi di tutto quanto sopra, esposto con i relativi computi di fattibilità e sostenibilità



## II C.R.D. // Cosa è?

- Il C.R.D. contiene importanti competenze di Project Management (gestione dei progetti)
- Il C.R.D. delinea tutti gli impegni dei vari soggetti coinvolti nello sviluppo di prodotto (stake-holders)
- Fornisce una chiara rotta alla direzione aziendale in termini di tempi e risorse
- Condivide ogni fase dello sviluppo con tutti i soggetti in modo da anticiparne gli interventi per le fasi successive
- Deve essere sviluppato velocemente



# II C.R.D. // Criticità #1

Il C.R.D. interviene al cuore del processo di Product Planning ovvero nello SVILUPPO DI PRODOTTO, ecco alcune delle criticità nella sua stesura:

- Ogni ritardo nello sviluppo ha effetti a cascata sulle vendite e sulla profittabilità (rispetto dei piani)
- E' importante che, prima di ogni cosa, si decida rapidamente quale prodotto sia da sviluppare (reattività)
- Deve essere la sintesi di requisiti di mercato e obiettivi az.li (coerenza)



## II C.R.D. // Criticità #2

- L'attuale mercato (mutevole) necessita di riduzione del Time-to-Market che un buon CRD può garantire (rapidità)
- Lo SVILUPPO del Prodotto è la prima fase operativa del P.M.P. in cui si inizia l'impegno reale di soldi e risorse da parte dell'azienda (affidabilità)
- La chiarezza su cosa vada sviluppato riduce i ritardi (chiarezza)
- Il C.R.D. contiene il plan per i soggetti coinvolti (coordinamento)



## II C.R.D. // Criticità #3

- Non si può impiegare troppo tempo nello sviluppo del C.R.D. in quanto rischia di diventare obsoleto
- Sia per scopi preventivi che per il controllo, tutti i soggetti coinvolti devono fornire i loro input e gli impegni in termini di tempo (consegna) e costi delle loro parti di sviluppo
- Il C.R.D. deve essere un processo interattivo fra tutti i soggetti coinvolti (stake-holders)



# Il C.R.D. // Stesura #1

Il Customer Requirement Document può essere sviluppato in due modi:

1. Il Product Manager sviluppa un documento completo individuando (da solo) le attività da svolgere, i tempi previsti, i costi stimati inquadrando il tutto nel lasso di tempo in cui lui necessita del prodotto finito
2. Il Product Manager crea un doc. di ampie vedute e coordina un team con gli altri reparti per la stesura di un documento dettagliato



# II C.R.D. // Stesura #2

Il primo approccio ha le seguenti criticità:

- Una visione maggiormente orientata alle vendite e al marketing
- Rischio di mancata accettazione o critica da parte delle altre funzioni coinvolte nello sviluppo del P.
- Elevati tassi di rilavorazione e disaccordi con risultati di ritardi nello sviluppo
- Lunghi tempi di stesura
- Conseguente rischio di perdita di contatto con la realtà del mercato

Questo approccio è pertanto sconsigliato



# II C.R.D. // Stesura #3

Il secondo approccio è invece preferibile in quanto:

- Garantisce uno sviluppo rapido del documento grazie al frazionamento delle problematiche
- Offre maggiore accuratezza nelle stime e nelle soluzioni individuate grazie alla specializzazione dei soggetti coinvolti dagli altri reparti az.li
- Fornisce un elevato livello di coinvolgimento e partecipazione
- Genera di un documento vivo che può essere continuamente aggiornato e condiviso
- E' facilmente adattabile alle modifiche del mercato



# II C.R.D. // Stesura #4

Il processo di stesura del C.R.D. (secondo approccio consigliato) segue i seguenti passaggi:

- Si stende la lista delle funzioni e delle caratteristiche che il prodotto deve avere
- Ogni funzione deve essere elencata in ordine di priorità
- Il P.M. inizia quindi dalla prima della lista e la suddivide in piccoli compiti (task) da svolgere per completarla
- La lista dei compiti (task-list) deve essere stesa indicando chi dovrà lavorarci ottenendo il suo impegno e un maggiore senso di proprietà del documento (collab.ne attiva)



## II C.R.D. // Stesura #5

- Durante la discussione con i reparti il soggetto individuato per il task indica il tempo necessario e le risorse richieste per l'ultimazione del suo compito
- Una volta completato il piano di task, il P.M. e il soggetto incaricato lo firmano e lo condividono per consentire agli altri reparti di prepararsi
- Si prosegue per tutta la lista delle priorità
- Il P.M. può coinvolgere il cliente ad ogni passaggio dello sviluppo permettendogli di incontrare la persona responsabile del task per fornire una chiara visione delle esigenze



# Il C.R.D. // Vantaggi strategici #1

- Il Product Manager è maggiormente coinvolto nello sviluppo di prodotto dal principio e ha una chiara idea di cosa sia possibile realizzare e di cosa non lo sia
- Il P.M. può rilasciare il prodotto anche se non tutte le funzionalità sono state ultimate
- Il lancio di prodotti con poche features non scoraggia il team in quanto si procede per importanza (priorità)
- Si possono coinvolgere i clienti con la chiara idea di quando farlo e con chi farli parlare perchè è tutto pianificato



# II C.R.D. // Vantaggi strategici #2

- Il cliente si sente coinvolto e quindi maggiormente impegnato nell'acquistare il prodotto
- I componenti del team di sviluppo si sentono maggiormente coinvolti e garantiscono un migliore rispetto dei tempi, costi e scadenze
- Il P.M. ha a che fare con diverse piccole funzioni di dimensioni maggiormente gestibili
- L'andamento dell'intero processo può essere misurato con maggiore precisione (KPI)
- Tutti i reparti coinvolti possono lavorare in anticipo sui task condivisi



## II C.R.D. // Svantaggi

- Il processo richiede un elevato livello di Coordinamento
- E' di fondamentale importanza la condivisione degli accordi raggiunti fra il P.M. e i vari responsabili dei task
- Non è possibile sorvolare su task non correttamente completati. Il processo necessita di un elevato tasso di trattativa sulle singole funzioni
- Non esiste un unico documento da revisionare e aggiornare ma ci sono tanti piccoli documenti da coordinare



# Product Planning // Riutilizzo #1

Nella gestione dei prodotti, spesso succede che alcuni di questi non vedano mai la luce, perchè:

- Non incontrano le esigenze dei clienti
- Non sono fattibili tecnicamente
- Non sono sostenibili con le tecnologie/metodi di produzione disponibili al momento dello sviluppo
- Il P. è un sottoprodotto di un altro P. e, da solo, non ha valore commerciale
- Alcuni prodotti sono troppo cari per l'uso o il mercato individuati
- Costi di commercializzazione proibitivi



# Product Planning // Riutilizzo #2

I prodotti sviluppati ma non commercializzati si chiamano ARCHIVIATI e possono fornire un'ottima base per lo sviluppo di altri prodotti.

Esempio Post-it®:

- Nel 1970 Spencer Silver intende sviluppare per 3M un potentissimo adesivo
- Il progetto fallisce e, in realtà, ottiene uno dei più deboli mai concepiti
- Il prodotto non incontra le intenzioni ma Silver non lo getta, lo archivia



# Product Planning // Riutilizzo #3

- Dopo qualche tempo, una domenica, un nuovo ricercatore 3M di nome Arthur Fry che cantava nel coro della sua chiesa, ebbe l'esigenza di fermare i segnaposto che teneva nel libro dei canti e che perdeva regolarmente
- Fry sapeva del prodotto di Silver e decise di stendere uno strato di colla "super-debole" sui suoi segnaposto
- Arthur Fry impiegò molto tempo a convincere il management di 3M che il suo nuovo prodotto avrebbe funzionato
- Nel 1980 vennero introdotti i Post-it



# Product Planning // Riutilizzo #4

I processi di sviluppo di nuovi prodotti costano moltissimo per l'azienda, in termini di risorse e di tempo. Anche se un prodotto non viene ritenuto commercializzabile, è importante che:

- Si proceda comunque alla stesura dettagliata del CRD
- Si adotti una adeguata archiviazione del prodotto con i motivi dello sviluppo e i motivi dell'archiviazione (costi, sostenibilità, fattibilità, etc...)
- Si condivida il prodotto archiviato con le altre funzioni in modo che possa tornare utile per altri prodotti



# Product Management #3 // Sommario

Abbiamo visto come il processo di product planning inizi ben prima della creazione del Customer Requirement Document con la definizione degli obiettivi aziendali. Al fine di assecondare gli obiettivi aziendali, il team di Product Management procede all'identificazione del prodotto (P.M.P. #1). In fase di definizione del prodotto (P.M.P. #2) il P.M. necessita di un documento complessivo per rimanere aggiornato e condurre tutto il processo. Il C.R.D. aiuta tutte le funzioni aziendali a comprendere le loro interconnessioni durante il processo di sviluppo e l'azienda a garantirsi il rilascio di prodotti che rispettano gli obiettivi az.li





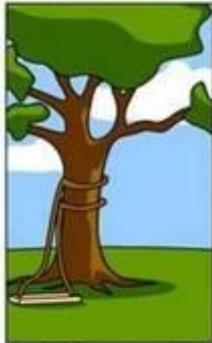
How the customer explained it



How the Project Leader understood it



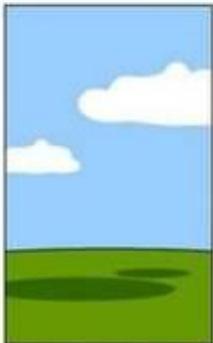
How the Analyst designed it



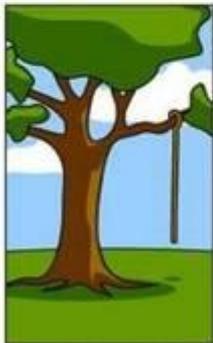
How the Programmer wrote it



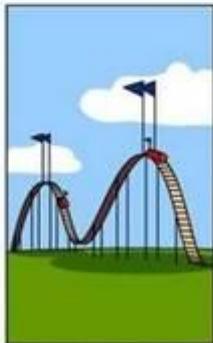
How the Business Consultant described it



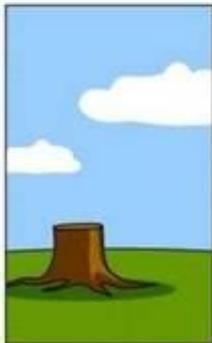
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed



# Appendice // Project Management #1

- Il Project Management è l'approccio sistematico e organizzato alla gestione dei progetti
- Come percorso è molto simile al processo di Product Management
- Interviene nella gestione operativa delle singole fasi del processo di Product Management per la definizione e la conduzione dei singoli passaggi che portano al completamento della fase complessiva
- Esistono diversi approcci e metodologie di gestione



# Appendice // Project Management #2

Elementi comuni a tutte le metodologie:

- Stima del progetto: durata e dimensione
  - Identificazione attività elementari (task) che compongono la Work Breakdown Structure (WBS) o Struttura analitica di progetto. Ogni elemento deve essere un deliverable ovvero un risultato tangibile e condivisibile
  - Rappresentare la scomposizione dei task in un diagramma grafico consequenziale (GANTT) in cui i task vengono riportati in base alla loro durata e dipendenza da task precedenti



# Appendice // Project Management #3

- Valorizzare la quantità di lavoro necessaria a completare ciascun task (tempo e risorse umane ed economiche). Il c.d. effort
- Calcolare i tempi di realizzazione di ogni task in base alle risorse assegnate
- Determinare i costi di personale e di materiale
- Determinare il Percorso Critico in base alle dipendenze dei vari task all'interno della WBS individuando i Milestones
- Calcolare il tempo totale sommando tutti i task all'interno del percorso
- Determinare il costo totale sommando

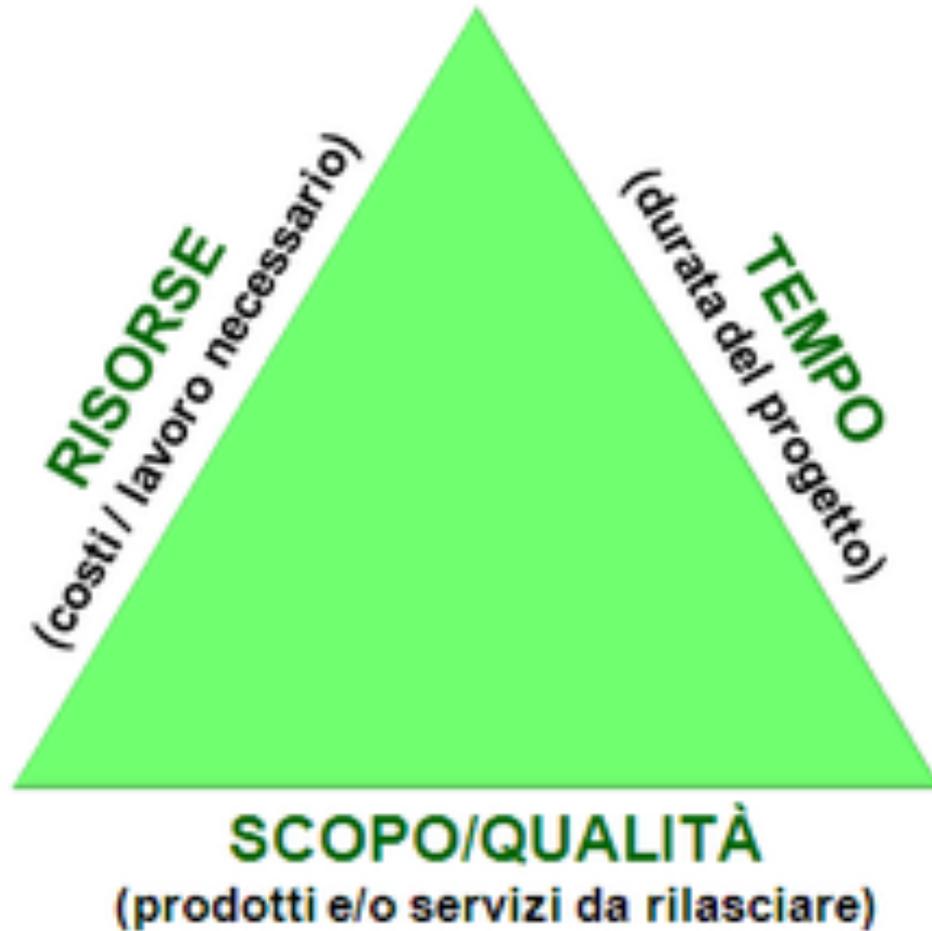




# Appendice // Project Management #4

- Il TRIANGOLO dei Vincoli di Progetto
  - Tradizionalmente: scopo/qualità, tempo e costo/risorse
  - Ogni vincolo è correlato all'altro e non si può modificare uno senza influenzare gli altri due
  - A volte si ha la qualità separata dallo scopo
  - Nel Product Management normalmente si hanno i Critical Success Factors





Esempio di Triangolo dei Vincoli di Progetto



# Appendice // Project Management #5

- Elemento di stesura della lista To.Do.
  - **Task.** Il titolo dell'attività
  - **Facilitator.** Chi è in carico di condurre l'attività a buon fine
  - **Dependency.** Se l'attività dipende o meno da un'altra precedente (Up) o se blocca una attività seguente (Down)
  - **Due Date.** Data di consegna (deadline) del risultato atteso per l'attività (deliverable)



# Product Management #3 // Keywords

- **Time to market.** Il tempo trascorso per condurre un prodotto sul mercato dalla sua ideazione.
- **Stake Holders.** Soggetti responsabili o beneficiari di una determinata attività (soggetti coinvolti).
- **Task.** Indica un'attività che va completata in un determinato periodo di tempo o entro una determinata scadenza (deadline)
- **Milestone.** Indica un importante traguardo intermedio nello svolgimento di un progetto
- **Work Breakdown Structure. (WBS)** destrutturazione di un processo/progetto in piccoli task con termini/scadenze definiti



# Product Management #3 // Letture

Smith, Rachel S. (2008). *Writing a requirements document*

Gorchels, Linda (2006). *The Product Managers Handbook*

Lehmann, Donald R. and Winer, Russel S. (1997) *Product Management*

PMBOK, Project Management Body of Knowledge (2008)



# Product Management #3 // Blocco #1

- Cosa mantiene l'Azienda in corsa nella competizione di mercato?
- Cosa sono il ROI e il Break-Even Point (o Punto di pareggio)?
- Cos'è e quando si conduce la Pain Areas Analysis?
- Cosa si intende per Fattibilità e Sostenibilità?
- Che differenza c'è fra il team di Product Management e il team di Product Development?



# Product Management #3 // Blocco #1

- Cos'è, come va condotto e quali sono i vantaggi di un Test di Marketing?
- Cos'è il Customer Requirement Document?
- Come interviene il project management nel processo di Product Management?
- Cosa sono i KPI e come possono aiutare il processo di Product Management?
- Cosa sono i vincoli di progetto e in cosa differiscono dai C.S.F.?



# Product Management #4 // Preview

Le decisioni di LINEA di PRODOTTO:

- Comprendere cos'è una "linea di Prodotto" e la sua importanza nel Product Management
- Comprendere come può essere gestita una linea di prodotto
- Comprendere la differenza fra Mix di Prodotto e Linea di Prodotto
- Concetti di Management di linea di Prodotto

