

PARTE PRIMA

Che cosa ci insegnano le migliori aziende nel campo della tecnologia

A metà degli anni Ottanta, ero un giovane ingegnere informatico che si occupava di un prodotto di alto profilo per Hewlett-Packard. L'intelligenza artificiale era di gran moda e avevo la fortuna di lavorare nel team di ingegneri del software di quella che all'epoca era una delle più importanti aziende nel campo della tecnologia (tant'è che diversi componenti di quel team hanno in seguito ottenuto un enorme successo in altre aziende del settore).

Il nostro difficile compito era quello di trasferire su una workstation generale dal costo contenuto quella tecnologia per l'uso dell'IA che fino ad allora richiedeva un'apposita combinazione di hardware e software dal costo superiore a 100.000 dollari per utente (un prezzo che ben pochi potevano permettersi).

Lavorammo duramente per oltre un anno, sacrificando innumerevoli notti e fine settimana. Lungo il percorso aggiungemmo nuovi brevetti al portfolio di HP e svilupparammo un software perfettamente rispondente agli standard di qualità dell'azienda; internazionalizzammo il prodotto localizzandolo in diverse lingue, addestrammo il personale di vendita e presentammo la tecnologia alla stampa (ricevendo ottime recensioni). Eravamo pronti a festeggiare.

Ci fu un solo problema: nessuno comprava la nostra opera.

Il prodotto fu un completo fallimento sul mercato. Certo, tecnologicamente era impressionante e i recensori lo adoravano, ma le persone comuni non lo volevano o non ne avevano bisogno.

Questo risultato provocò una certa frustrazione nel team, ma ci indusse a porci alcune domande molto importanti: chi decide quali prodotti dobbiamo realizzare? Come prende questa decisione? Come possiamo sapere se il prodotto che realizziamo si rivelerà utile?

Il nostro giovane team scoprì nel modo più duro un concetto di grande rilevanza: *il livello di un team di ingegneri non è importante,*

se i suoi componenti non vengono incaricati di realizzare qualcosa di utile.

Nel tentativo di risalire alle cause del fallimento, imparai che le decisioni sulle opere da realizzare vengono prese da un product manager, una persona che in genere appartiene al gruppo del marketing e ha il compito di definire i prodotti da creare. Appresi inoltre che HP non era particolarmente in gamba nella gestione dei prodotti; solo con il tempo scoprii che erano molte le aziende nelle stesse condizioni.

Mi ripromisi di non lavorare mai più così duramente su un prodotto senza prima verificare che utilizzatori e clienti lo avrebbero voluto.

Nei trent'anni successivi, ebbi la fortuna di occuparmi di alcuni dei prodotti hi-tech di maggior successo della nostra epoca, prima in HP durante l'ascesa dei personal computer, poi presso Netscape Communications, durante la crescita di Internet, dove svolsi il ruolo di VP (vicepresidente) della piattaforma e degli strumenti. Infine, durante l'ascesa dell'e-commerce e dei marketplace, ottenni il ruolo prima di VP senior dei prodotti e del design per eBay, poi di consulente per le startup che lavoravano con molte di quelle che oggi sono diventate le aziende di maggior successo nel campo della tecnologia.

Non tutti i prodotti ebbero lo stesso successo, ma sono lieto di affermare che nessuno fu un fallimento. Molti di quei prodotti sono stati usati da milioni di persone in tutto il mondo.

Dopo aver lasciato eBay, fui contattato da diverse imprese che volevano migliorare la realizzazione dei loro prodotti. Quando iniziai a lavorare con loro, scoprii che vi era una grande differenza tra le modalità con cui le aziende *migliori* e la *maggior parte* delle aziende realizzano i loro prodotti.

Capii che lo stato dell'arte era del tutto diverso dallo stato della pratica.

La maggior parte delle aziende ricorreva ancora a metodi antichi e inefficienti per individuare e consegnare i prodotti. Appresi inoltre che tali imprese ricevevano ben poco aiuto sia dalle università (nonostante gli ottimi programmi delle business school) sia dalle organizzazioni del settore, che sembravano irrimediabilmente legate ai modelli errati del passato (come quello che adottavamo in HP).

Sono particolarmente grato di aver avuto la possibilità di lavorare con alcune delle migliori menti del settore: le idee più interessanti di questo libro provengono proprio da loro. Nei ringraziamenti troverai un elenco di molte di queste persone, che mi hanno insegnato tanto e a cui sono davvero riconoscente.

Ho scelto questa carriera perché volevo lavorare su prodotti che le persone avrebbero amato, prodotti in grado di ispirare e fornire un valore reale. La maggior parte dei leader vuole creare opere stimolanti

e di successo, ma spesso non vi riesce. Però, la vita è troppo breve per dedicarsi a prodotti scadenti.

Questo libro intende condividere le migliori best practice delle aziende di maggior successo per aiutarti a creare prodotti realmente stimolanti e apprezzati.

RICORDA *Scoprii che vi era una grande differenza tra le modalità con cui le aziende migliori e la maggior parte delle aziende realizzano i loro prodotti.*

Dietro ogni grande prodotto

Credo fermamente, al punto da sceglierlo come concetto alla base di questo libro, che dietro ogni grande prodotto ci sia una persona instancabile, che guida il team aiutandolo a combinare tecnologia e design per risolvere i problemi dei clienti, soddisfacendo al contempo le esigenze dell'azienda.

Questa persona di solito vanta il titolo di *product manager*, ma potrebbe anche essere il co-fondatore o il CEO (*Chief Executive Officer*, ovvero l'amministratore delegato) di una startup, nonché un altro componente del team che si è fatto avanti perché ne ha sentito la necessità. Questo ruolo di gestione del prodotto è del tutto distinto da quelli di progettazione, ingegneria, marketing o gestione del progetto.

Questo libro è indirizzato proprio ai product manager.

Nei team di prodotto che ricorrono alla tecnologia moderna, il product manager ha una serie di responsabilità specifiche e impegnative. Il lavoro è innegabilmente molto difficile e offrendotelo non ti stanno di certo facendo un favore.

Quello di product manager è di solito un incarico a tempo pieno; personalmente non conosco molte persone con questo ruolo in grado di portare a termine i loro compiti in meno di 60 ore la settimana.

Talvolta è un designer o un ingegnere a prestarsi a fare da product manager. La scelta porta senza dubbio dei vantaggi, ma è facile accorgersi che l'incarico richiede fin troppo tempo; tuttavia, se si è in grado di sostenere il ritmo, i risultati possono essere incredibili.

Un team di prodotto è costituito da almeno un product manager e da un numero di ingegneri compreso tra due e dieci. Se stai creando un prodotto rivolto all'utenza, dovrai integrare nel team anche un product designer.

In questo libro esamineremo le situazioni in cui dovrai ricorrere a ingegneri e designer in luoghi diversi o nelle quali dovrai rivolgerti a

un'agenzia o a una società di outsourcing. In ogni caso, a prescindere dalla composizione del team, questo lavoro e questo libro presuppongono che tu abbia a disposizione un gruppo con cui collaborare alla progettazione, alla realizzazione e alla delivery di un prodotto.

RICORDA *Credo fermamente, al punto da sceglierlo come concetto alla base di questo libro, che dietro ogni grande prodotto ci sia una persona instancabile, che guida il team aiutandolo a combinare tecnologia e design per risolvere i problemi dei clienti, soddisfacendo al contempo le esigenze dell'azienda.*

Prodotti e servizi basati sulla tecnologia

Nel mondo esistono moltissimi tipi di prodotti, ma in questo libro mi occuperò esclusivamente di quelli *basati sulla tecnologia*. Alcuni degli argomenti affrontati nel manuale ti saranno utili anche se ti occupi di prodotti non tecnologici, ma non posso darti garanzie in tal caso (del resto, hai già a disposizione molte risorse per quel tipo di prodotti, così come per la maggior parte dei beni di consumo confezionati).

Nel libro intendo perciò concentrarmi sui problemi e sulle difficoltà associati alla creazione di prodotti, servizi ed esperienze basati sulla tecnologia.

Alcuni validi esempi dei prodotti di cui ci occuperemo sono i servizi al consumatore, come i siti di e-commerce o i marketplace (Netflix, Airbnb o Etsy), i social media (Facebook, LinkedIn o Twitter), i servizi business (Salesforce.com, Workday o Workiva), i dispositivi di consumo (Apple, Sonos o Tesla) e le applicazioni per dispositivi mobili (Uber, Audible o Instagram).

I prodotti basati sulla tecnologia non devono necessariamente essere del tutto digitali: molti dei migliori esempi, come la ricerca di un passaggio o di una stanza per la notte, la richiesta di un mutuo o la spedizione notturna di un pacco, prevedono una combinazione di esperienze online e offline.

Credo che la maggior parte dei prodotti oggi si stia trasformando in prodotti *basati sulla tecnologia* e che le aziende che non riescono a comprendere questa trasformazione siano destinate al fallimento. Proprio per questo, mi rivolgerò unicamente a quelle società che ritengono di dover accogliere la tecnologia e innovare costantemente per conto dei loro clienti.

RICORDA *Nel libro intendo concentrarmi sui problemi e sulle difficoltà associati alla creazione di prodotti, servizi ed esperienze basati sulla tecnologia.*

Startup: raggiungere il product/market fit

Nel mondo della tecnologia, le aziende in genere attraversano tre fasi: startup, azienda in fase di crescita, grande azienda. Vediamo brevemente come si caratterizzano e le sfide che dovranno probabilmente essere affrontate in ciascuna fase.

Per *startup* intendo una nuova azienda produttrice che deve ancora raggiungere il product/market fit (ossia l'adattamento del prodotto al mercato, un concetto molto importante che definirò nelle pagine che seguono). In parole povere, la startup sta ancora cercando di trovare un prodotto che possa alimentare un'attività redditizia.

In una startup, il ruolo del product manager è solitamente ricoperto da uno dei co-fondatori. Di solito vi sono meno di 25 ingegneri, organizzati in un solo team o suddivisi in quattro o cinque.

Le startup devono impegnarsi a raggiungere il product/market fit prima di esaurire il denaro. Nulla conta più della capacità di realizzare un prodotto solido che soddisfi le esigenze del mercato preso inizialmente in considerazione: un'azienda giovane, quindi, deve rivolgere tutta la sua attenzione al prodotto.

Le startup di solito hanno fondi limitati, perché i finanziatori vogliono prima stabilire se l'azienda sia in grado di individuare e consegnare un prodotto ritenuto necessario. Quando il denaro sta per esaurirsi, il ritmo diventa più frenetico e prende piede la disperazione sia nel team sia nella dirigenza.

Anche se tempo e denaro scarseggiano, le startup valide imparano e si muovono in fretta (di norma c'è meno burocrazia a rallentarle). Tuttavia, non è un segreto che il tasso di fallimento delle startup nel campo della tecnologia sia molto elevato: le poche che hanno avuto successo sono quelle che sono state capaci di individuare il prodotto giusto.

Lavorare in una startup (e quindi impegnarsi a ottenere il product/market fit) è solitamente stressante, estenuante e rischioso, ma l'esperienza può rivelarsi anche straordinariamente positiva e, se le cose vanno bene, finanziariamente gratificante.

RICORDA *Nulla conta più della capacità di realizzare un prodotto solido che soddisfi le esigenze del mercato preso inizialmente in considerazione.*

Aziende in fase di crescita: ridimensionarsi per avere successo

Le startup qualificate (e fortunate) che riescono a raggiungere il product/market fit sono pronte ad affrontare un'altra sfida altrettanto difficile: crescere e scalare.

Sono molte le difficoltà da superare per trasformare una startup in un'azienda grande e di successo. Questa trasformazione è una delle sfide più complesse e rappresenta un bel problema da affrontare.

Oltre ad assumere altre persone, occorre capire come replicare i precedenti successi con prodotti e servizi nuovi; nello stesso tempo, occorre far crescere il core business il più velocemente possibile.

Nella fase di crescita in genere il numero di ingegneri spazia da 25 a diverse centinaia. I segni dello stress organizzativo sono visibili ovunque, anche in considerazione dell'ampio numero di persone presenti.

I team di prodotto lamentano di non comprendere il quadro generale: non capiscono in che modo il loro lavoro contribuisca al raggiungimento di obiettivi più grandi e lottano per diventare autonomi e responsabili.

Le vendite e il marketing spesso lamentano che le strategie di go-to-market che hanno funzionato per il primo prodotto non sono più adatte ad alcuni dei nuovi prodotti nel portfolio.

L'infrastruttura tecnologica creata per soddisfare le esigenze del prodotto iniziale cade spesso in crisi e tutti gli ingegneri cominciano a parlare di "debito tecnico".

Questa fase è difficile anche per i leader, perché lo stile e i meccanismi dirigenziali che funzionavano per una giovane startup spesso non sono adatti a un'azienda più grande. I capi devono cambiare i loro ruoli e, spesso, i loro comportamenti.

La motivazione per superare queste sfide è molto forte: l'azienda è spesso alla ricerca di un'offerta pubblica o, forse, mira a diventare

una delle principali business unit di un'azienda esistente. Anche la possibilità di produrre un impatto positivo e significativo sul mondo può essere particolarmente motivante.

RICORDA *Questa trasformazione è una delle sfide più complesse e rappresenta un bel problema da affrontare.*

Grandi aziende: innovazione costante dei prodotti

Le aziende che riescono a crescere e che vogliono creare un business duraturo devono ancora affrontare alcune delle sfide più difficili.

Le aziende produttrici di tecnologia di valore sanno di dover garantire una costante innovazione dei prodotti, ossia di dover creare continuamente nuovo valore per i propri clienti e per il business. Non basta adeguare e ottimizzare i prodotti esistenti (il cosiddetto *value capture*, o acquisizione del valore), ma occorre sviluppare ogni prodotto affinché raggiunga il suo pieno potenziale.

Molte grandi imprese hanno già intrapreso la via di una lenta spirale di morte, perché si limitano a sfruttare il valore e il brand che hanno creato molti anni (o addirittura decenni) prima. La morte di un'impresa avviene raramente dall'oggi al domani, tant'è che alcune aziende restano a galla per molti anni. In ogni caso, l'impresa sta affondando e la sua fine è pressoché certa.

Questa scelta non è volontaria. Quando le aziende raggiungono tali dimensioni, spesso diventando quotate in borsa, sono moltissimi gli stakeholder che si impegnano duramente a proteggere ciò che l'azienda ha creato. Purtroppo, questo atteggiamento spesso induce a chiudere la porta a nuove iniziative che potrebbero dare nuova vita all'attività (con il rischio, però, di mettere a repentaglio il core business), o a sollevare così tanti ostacoli davanti alle nuove idee che ben poche persone saranno disposte a guidare l'azienda in una nuova direzione.

È difficile non cogliere i sintomi di questo atteggiamento, tra cui il morale a terra, la mancanza di innovazione, i lunghi tempi per far arrivare un nuovo prodotto nelle mani dei clienti.

Quando l'azienda era giovane, aveva una vision chiara e convincente. Nella fase della grande azienda, invece, ha già raggiunto la vision originale e ora le persone non sanno che cosa aspettarsi. I team di prodotto si lamentano della carenza di vision, della mancanza di

responsabilizzazione, del fatto che una decisione richiede moltissimo tempo, della trasformazione del lavoro sul prodotto nella progettazione da parte di un comitato.

Anche la dirigenza è frustrata dalla mancanza di innovazione da parte dei team di prodotto. Troppo spesso ricorrono ad acquisizioni o alla creazione di *centri di innovazione* separati per incubare nuove imprese in un ambiente protetto. È tuttavia raro che questa scelta porti all'innovazione tanto desiderata.

Sentirai molto parlare della capacità delle grandi aziende, come Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google e Netflix, di scampare a questo destino. La dirigenza della tua azienda forse si chiede perché non sia possibile fare lo stesso: in effetti, *sarebbe possibile*, ma solo apportando grandi e numerosi cambiamenti.

RICORDA *Le aziende produttrici di tecnologia di valore sanno di dover garantire una costante innovazione dei prodotti.*

Le cause alla base del fallimento dei prodotti

Per cominciare, voglio aiutarti a capire perché molti progetti di prodotti falliscono.

Mi sono reso conto che la stragrande maggioranza delle aziende, di ogni dimensione e operanti in qualsiasi angolo del pianeta, lavora con lo stesso metodo di base, che è del tutto diverso dalla metodologia di lavoro adottata dalle aziende *migliori*.

Questa discussione può essere un po' deprimente, soprattutto se ti tocca da vicino, ma sforzati di seguirmi lo stesso.

La Figura 6.1 mostra il processo adottato da moltissime aziende per creare i prodotti.

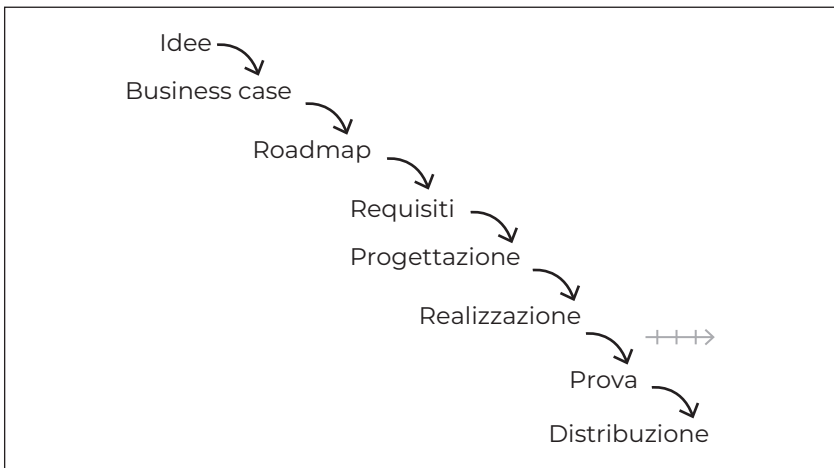


Figura 6.1 *Le cause alla base del fallimento dei prodotti.*

Come puoi vedere, tutto nasce dalle *idee*. Nella maggior parte delle aziende, le idee arrivano dall'interno (dirigenti, stakeholder, titola-

ri) o dall'esterno (clienti attuali o potenziali). A prescindere dalla loro origine, le idee comportano sempre molte operazioni da svolgere nelle varie sezioni dell'azienda.

La maggior parte delle aziende usa una *roadmap* per assegnare una priorità a queste idee. Le ragioni sono due: vogliono che il personale si dedichi prima alle cose importanti e aspirano a prevedere quando sarà pronto il prodotto.

Per ottenere questo risultato sono previste *sessioni di pianificazione trimestrali o annuali* durante le quali i leader valutano le idee e contrattano una roadmap del prodotto. Per assegnare le priorità hanno però bisogno di un *business case* per ogni elemento.

Alcune aziende creano business case formali, altre informali, ma in ogni caso il compito si riduce alla necessità di conoscere due aspetti di ogni idea: (1) Quanto denaro o valore produrrà? (2) Quanto tempo o denaro costerà? Queste informazioni sono utilizzate per elaborare la roadmap, in genere riferita al trimestre successivo, ma talvolta anche all'anno seguente.

A questo punto, l'organizzazione che si occuperà del prodotto e della tecnologia necessaria dispone dell'ordine di marcia e può iniziare a occuparsi delle attività dalla priorità più alta.

Quando un'idea raggiunge la cima dell'elenco, il product manager deve per prima cosa colloquiare con gli stakeholder per dare corpo alla vision e definire una serie di *requisiti*: queste prerogative possono derivare dalle storie degli utilizzatori, oppure possono essere del tutto simili a una specifica funzionale. Il loro scopo, nel complesso, è quello di comunicare a designer e ingegneri che cosa occorre realizzare.

Dopo aver raccolto i requisiti, il team che gestisce il *design dell'esperienza utente* (naturalmente supponendo che in azienda esista un gruppo di questo tipo) viene incaricato di occuparsi dell'interaction design, del visual design e, nel caso dei dispositivi fisici, dell'industrial design.

Solo alla fine i requisiti e le specifiche di progettazione arrivano agli *ingegneri*: è in questa fase che entra finalmente in scena la metodologia Agile.

Gli ingegneri di solito suddividono il lavoro in una serie di *iterazioni*, chiamate "sprint" nel processo Scrum. In genere servono da uno a tre sprint per dare vita a un'idea.

L'augurio è che i *test di QA (Quality Assurance)* facciano parte di questi sprint; in caso contrario, sarà il team di QA a far seguire a questa fase alcuni test che garantiscano che la nuova idea funzioni come previsto e non introduca altri problemi (detti *regressioni*).

Una volta ottenuto il via libera dal QA, la nuova idea viene finalmente *distribuita* ai clienti veri e propri.

Nella maggior parte delle aziende che ho incontrato, grandi e piccole, questo è il metodo di lavoro in uso da molti anni. Eppure, queste stesse aziende si lamentano costantemente della *mancaanza di innovazione* e del *lungo tempo* necessario per passare dalla ricerca dell'idea alla product delivery finale nelle mani dei clienti.

Anche se ho citato la metodologia Agile e anche se quasi tutti oggi affermano di essere “agili”, avrai osservato che il metodo che ho appena descritto ricorda molto un processo *a cascata*. Oggi gli ingegneri lavorano nel modo più agile possibile considerando il contesto a cascata.

Questo è il metodo operativo adottato dalla maggior parte dei team, nonché la causa di moltissimi dei loro problemi. Basta collegare i puntini per vedere chiaramente perché questa comune metodologia operativa è la responsabile della maggior parte dei fallimenti dei prodotti.

RICORDA Anche se quasi tutti oggi affermano di essere “agili”, il metodo che ho appena descritto ricorda molto un processo a cascata.

Nell'elenco che segue ho inserito quelli che io considero i primi dieci difetti di questo metodo operativo. Sono tutti *problemi gravi*, che potrebbero far deragliare un team, ma non è raro imbattersi in molti di questi grattacapi nella maggior parte delle aziende.

1. Cominciamo dall'inizio, dall'*origine delle idee*. Questo modello consente di realizzare prodotti speciali orientati alle vendite oppure prodotti orientati agli stakeholder. Più avanti approfondirò bene questo argomento: per ora, lasciami dire che non è certo questa l'origine delle idee migliori. Un'altra conseguenza di questo approccio è la mancanza di responsabilizzazione del team: in questo modello, i componenti della squadra si limitano ad attuare l'idea e si comportano perciò come dei mercenari.
2. Parliamo ora del difetto fatale dei *business case*. Per chiarire, personalmente sono a favore dei business case, almeno per le idee che richiedono un grande investimento. Tuttavia, il modo in cui la maggior parte delle aziende se ne occupa in questa fase, per arrivare a definire una roadmap con priorità, è davvero ridicolo. Ricordi le due informazioni fondamentali per ogni business case? Quanto denaro farà guadagnare e quanto costerà? In questa fase non ne abbiamo idea, *non possiamo saperlo*.
Non possiamo sapere quanti soldi faremo perché questo fattore dipende da quanto si rivelerà valida la soluzione: se il team farà un ottimo lavoro, il prodotto potrà avere un enorme successo e

cambiare letteralmente il corso dell'azienda. La verità è che molte idee sui prodotti finiscono nel *nulla* più assoluto (non è un'esagerazione: lo sappiamo grazie ai test A/B).

È di fondamentale importanza *sapere che cosa non possiamo sapere*: in questa fase non possiamo sapere quanto denaro guadagneremo.

Non possiamo nemmeno sapere quanto ci costerà la realizzazione dell'idea: senza conoscere la soluzione effettiva, è davvero difficile che gli ingegneri prevedano i costi. Molti esperti si rifiutano di formulare una stima in questa fase, ma alcuni si lasciano intrappolare nel vecchio compromesso per cui basta dire “poco”, “tanto” e così via.

Le aziende, però, anelano davvero a quelle roadmap con priorità e per averne una si ingegnano a trovare qualche sistema per valutare le idee. È per questo che molte ricorrono ai business case.

3. Un problema ancora più grande compare quando le aziende si lasciano entusiasmare dalle loro *roadmap per i prodotti*. Ho visto innumerevoli roadmap nel corso degli anni e la stragrande maggioranza di esse conteneva essenzialmente un elenco con priorità di caratteristiche e progetti. Il marketing ha bisogno di una determinata funzione per una campagna, l'ufficio vendite ne richiede un'altra per un nuovo cliente, altri uffici necessitano dell'integrazione di PayPal... Direi che ci siamo capiti.

Il problema, forse il più grande di tutti, è dovuto a quelle che io chiamo le *due scomode verità sul prodotto*.

La prima è che *almeno la metà delle nostre idee non funzionerà*. Sono molte le ragioni per cui un'idea non funziona: la più comune è che i clienti non sono entusiasti della proposta tanto quanto lo siamo noi e pertanto scelgono di non avvalersene. Talvolta vogliono utilizzare e provare il prodotto, ma scoprono che è complicato al punto da creare più problemi di quelli che risolve, pertanto gli utilizzatori scelgono ancora una volta di non accettare l'offerta. Altre volte il problema è che i clienti adorano l'idea, ma questa si rivela molto più complicata di quanto pensassimo: capita che l'azienda non possa permettersi di spendere il tempo e il denaro necessari per realizzarla.

Posso garantirti che almeno la metà delle idee nella tua roadmap non darà i risultati che speri (i team davvero in gamba preferiscono presumere che almeno tre quarti delle idee non funzioneranno).

Come se la situazione non fosse già abbastanza grave, la seconda scomoda verità è che anche le idee che dimostrano di avere un potenziale in genere richiedono *diverse iterazioni* per arrivare a un punto dell'attuazione in grado di restituire il valore aziendale

necessario. È il *time to money*, ovvero il tempo necessario per guadagnare.

Una delle cose più importanti che ho imparato sui prodotti è che non c'è modo di sfuggire a queste scomode verità. Ho avuto la fortuna di lavorare con molti team di prodotto davvero eccezionali e ho capito che la differenza viene fatta dal modo in cui affrontano queste verità.

RICORDA *La prima verità è che almeno la metà delle nostre idee non funzionerà.*

4. Consideriamo ora il *ruolo della gestione del prodotto* in questo modello. In effetti, più che di gestione del prodotto dovremmo parlare di gestione del progetto: in questo schema, infatti, *vengono raccolti e documentati i requisiti* per gli ingegneri. Posso dire con certezza che il metodo è all'opposto della moderna gestione dei prodotti tecnologici.
5. La faccenda è simile per quanto riguarda il *ruolo della progettazione*. Ormai è troppo tardi per ottenere il vero valore del design: il danno è stato fatto e tutto quello che possiamo fare è applicare uno strato di vernice per coprire il pasticcio. Gli UX designer sanno bene che questa non è la soluzione giusta, ma tentano di farla sembrare il più piacevole e coerente possibile.
6. Forse la più grande opportunità persa in questo modello sta nel fatto che *l'ingegneria entra in gioco troppo tardi*. Se ricorri agli ingegneri solo per programmare, ne stai sfruttando il valore solo a metà. Il segreto è che *gli ingegneri sono in genere la migliore fonte singola di innovazione*, ma in questo processo non sono ancora stati invitati alla festa.
7. Non è solo l'ingegneria a entrare in gioco troppo tardi: in questo processo anche i principi e i vantaggi fondamentali della metodologia Agile entrano in scena con un certo ritardo. I team che utilizzano Agile in questo modo ottengono forse il 20% del valore effettivo e del potenziale dei metodi Agile: in pratica, la delivery è agile, ma il resto dell'organizzazione e del contesto non lo sono affatto.
8. L'intero processo è particolarmente *incentrato sul progetto*. L'azienda di solito finanzia i progetti, assegna il personale ai progetti, trasferisce i progetti attraverso l'organizzazione e infine lancia i progetti. Purtroppo, *i progetti sono semplicemente un output, è il prodotto a essere un risultato*. Questo processo porta prevedibil-

mente a progetti orfani. Certo, qualcosa alla fine viene rilasciato, ma se non raggiunge i suoi obiettivi a che cosa serve? Questo è un problema grave che riguarda la modalità di realizzazione dei prodotti.

9. Il più grande difetto del vecchio processo a cascata è sempre stato ed è tuttora il fatto che il rischio compare solamente alla fine: in sostanza, *la convalida del cliente avviene troppo tardi*.

Un principio fondamentale dei metodi Lean è ridurre gli sprechi: una delle più grandi forme di spreco consiste nel progettare, costruire, collaudare e distribuire una funzione o un prodotto solo per scoprire che non è ciò che era stato richiesto. L'ironia è che molti team *credono* di stare applicando i principi Lean, ma invece seguono semplicemente il processo di base che ho appena descritto. Tra l'altro, stanno mettendo alla prova le idee in uno dei modi più costosi e più lenti che conosciamo.

10. Infine, mentre siamo impegnati a svolgere questo processo e a sprecare tempo e denaro, la perdita più grande di tutte di solito è il *costo dell'opportunità* che l'organizzazione avrebbe potuto e dovuto perseguire. Quel tempo e quel denaro non possono essere recuperati.

Non sorprende che così tante aziende spendano tempo e denaro per ricevere ben poco in cambio. Ti avviso che potrebbe essere deprimente. Ma è fondamentale che tu capisca esattamente perché la tua azienda deve cambiare il modo in cui lavora, se finora ha operato con questa modalità.

La buona notizia è che i migliori team non lavorano come ho appena descritto.

RICORDA *Non sorprende che così tante aziende spendano tempo e denaro per ricevere ben poco in cambio.*

Oltre Lean e Agile

Molte persone sono sempre alla ricerca di un proiettile d'argento con cui creare i prodotti, mentre un intero settore è pronto a servire la clientela con libri, coaching, formazione e consulenza. La verità, che tutti prima o poi arrivano a capire, è che non esiste alcun proiettile d'argento: è questa rivelazione a dare inizio alla reazione.

Mentre scrivo questo libro, va di moda criticare sia Lean sia Agile. Capisco che molte persone e molti team siano in qualche modo delusi dai risultati ottenuti con l'adozione di Lean e Agile e ne comprendo anche le ragioni. Sono però convinto che i valori e i principi di Lean e Agile siano destinati a restare validi nel tempo. Non mi riferisco alle *manifestazioni* particolari di questi metodi adottate oggi da molti team, ma ai principi fondamentali che vi sono dietro. Entrambe le metodologie rappresentano un progresso significativo e personalmente non vorrei mai tornare indietro su questi due fronti.

Come ho già detto, però, non esistono proiettili d'argento: come qualsiasi altro strumento, devi utilizzare queste metodologie in modo intelligente. Ho incontrato innumerevoli team che affermano di seguire i principi Lean, eppure lavorano per mesi su quello che chiamano MVP (*Minimum Viable Product*) e non sanno a che punto sono né se venderanno il prodotto se non dopo avervi dedicato moltissimo tempo e denaro. Non è certo questo lo spirito di Lean. Altri esagerano e pensano di dover testare e convalidare tutto, quindi procedono con estrema lentezza.

Come ho appena sottolineato, il modo in cui molte aziende produttrici utilizzano la metodologia Agile non è per nulla agile.

I migliori team di prodotto che conosco hanno già superato il modo in cui altre squadre mettono in pratica questi metodi: sfruttano i principi fondamentali di Lean e Agile, ma sanno bene che cosa vogliono ottenere e lavorano in modo corretto.

Questi team inquadrano i problemi in modo leggermente diverso, talvolta utilizzando una nomenclatura differente. In sostanza, sono tre i principi generali del loro lavoro.

1. *I rischi vengono affrontati all'inizio, anziché alla fine.* Nei team moderni, i rischi vengono affrontati *prima* di decidere se realizzare qualcosa: questi rischi comprendono il rischio di *valore* (se il cliente acquisterà il prodotto), il rischio di *usabilità* (se gli utilizzatori capiranno come usarlo), il rischio di *fattibilità* (se gli ingegneri potranno realizzare il prodotto con il tempo, le capacità e le tecnologie a disposizione) e il rischio di *sostenibilità del business* (se questa soluzione sarà utilizzabile in tutti i vari aspetti della nostra attività, quali vendite, marketing, finanze, legale e così via).
2. *I prodotti sono definiti e progettati in modo collaborativo, anziché in sequenza.* Questi team sono finalmente andati oltre il vecchio modello in cui un product manager definisce i requisiti, un designer progetta una soluzione che soddisfa tali requisiti, un ingegnere implementa i requisiti e ogni persona deve rispettare i vincoli e le decisioni di chi l'ha preceduta. Nei team più solidi, product manager, designer e ingegneri lavorano fianco a fianco, dando e ricevendo, in modo da creare quelle soluzioni basate sulla tecnologia che i clienti amano e che restituiscono molto all'azienda.
3. *Tutto si riduce al risolvere i problemi, non all'implementare le funzioni.* Le roadmap dei prodotti convenzionali riguardano solamente il risultato finale. I team forti, invece, sanno che non basta implementare una soluzione, ma occorre assicurarsi che tale soluzione risolva il problema sottostante. Tutto si riduce ai *risultati aziendali*.

Questi tre principi generali hanno un ruolo centrale nel corso di tutto questo libro.

Concetti fondamentali

In questo libro farò spesso riferimento a una serie di concetti che costituiscono le basi del moderno lavoro sui prodotti. Di seguito è disponibile una breve spiegazione di questi concetti.

Prodotto olistico

Ho già utilizzato il termine *prodotto* in modo piuttosto approssimativo, affermando di volermi occupare solo di prodotti basati sulla tecnologia. In generale, quando parlo di prodotti, ne adotto una definizione particolarmente olistica, che comprende:

- la *funzionalità*, ovvero le funzioni o le caratteristiche;
- la *tecnologia* che permette tale funzionalità;
- la *progettazione dell'esperienza utente* che mette a disposizione tale funzionalità;
- il modo in cui *monetizziamo* questa funzionalità;
- il modo in cui attiriamo e *acquisiamo utenti e clienti*;
- le *esperienze offline* e quelle essenziali per fornire il valore del prodotto.

Per esempio, se il tuo prodotto è un sito di e-commerce, dovrà comprendere sia l'esperienza di evasione degli ordini sia quella di restituzione della merce. In generale, per le attività di e-commerce, il prodotto comprende tutto *tranne* i beni effettivamente venduti. Allo stesso modo, per una società di media, con il prodotto intendiamo tutto *tranne* i contenuti.

Intendo quindi utilizzare una definizione di *prodotto* particolarmente inclusiva e olistica, secondo la quale non devi interessarti solamente all'implementazione delle funzioni.

Continuous discovery e continuous delivery

Ho spiegato in precedenza che la maggior parte delle aziende utilizza ancora un processo a cascata e ho accennato al fatto che in un team moderno le cose vanno in modo molto diverso.

Più avanti approfondiremo il processo di sviluppo del prodotto; per ora, mi limiterò a introdurre un concetto importante. Sono due le attività essenziali di alto livello in tutti i team di prodotto: *occorre individuare il prodotto da realizzare e consegnare tale prodotto al mercato*.

L'individuazione (*discovery*) e la consegna (*delivery*) sono le due attività principali di un team di prodotto interfunzionale e vengono in genere svolte in modo continuo e parallelo.

Puoi visualizzare il concetto in molti modi diversi, ma la sostanza è semplice: lavoriamo sempre in parallelo per *individuare* il prodotto da realizzare (questo è il compito quotidiano primario del product manager e del designer) e *consegnare* un prodotto di qualità (questo compito spetta invece agli ingegneri) (Figura 8.1).

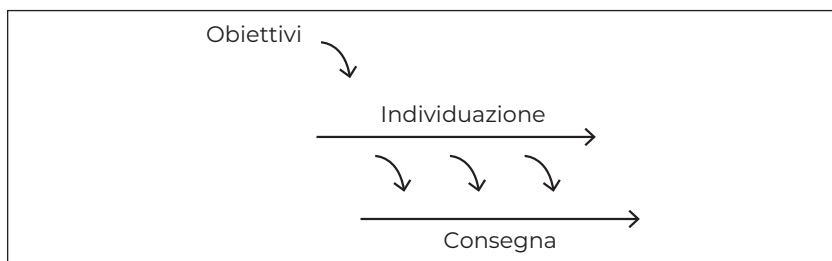


Figura 8.1 *Continuous discovery e continuous delivery.*

Come vedrai presto, il coinvolgimento richiesto da questa tecnica è maggiore: per esempio, gli ingegneri devono anche aiutare quotidianamente nella discovery (in effetti, molte delle migliori innovazioni derivano proprio dalla loro partecipazione), mentre il product manager e il designer assistono quotidianamente alla delivery (principalmente per chiarire il comportamento previsto). Questo, però, è ciò che accade a un alto livello.

RICORDA *Occorre individuare il prodotto da realizzare e consegnare tale prodotto al mercato.*

Product discovery

La discovery richiede l'intensa collaborazione tra la gestione del prodotto, il design dell'esperienza utente e l'ingegneria: in questa fase si affrontano i vari rischi prima di scrivere anche una sola riga di codice di produzione.

Lo scopo della product discovery è distinguere rapidamente le idee buone da quelle poco valide. L'output della product discovery è un *backlog convalidato del prodotto*.

Nello specifico occorre trovare le risposte a quattro domande critiche.

1. L'utente lo acquisterà (o sceglierà di usarlo)?
2. L'utente capirà come usarlo?
3. I nostri ingegneri possono realizzarlo?
4. I nostri stakeholder lo sosterranno?

Prototipi

La product discovery richiede l'esecuzione di una serie di esperimenti molto rapidi ed economici, basati sull'uso di *prototipi* anziché di prodotti. Esistono diversi tipi di prototipi, ciascuno per rischi e situazioni differenti, ma tutti richiedono *almeno* un ordine di grandezza in meno di tempo e impegno rispetto alla realizzazione di un prodotto.

Per aiutarti a definire le tue aspettative, sappi che i team normalmente testano ogni settimana 10-20 idee di prodotti o più.

Vorrei sottolineare che si tratta di esperimenti, in genere eseguiti utilizzando prototipi. Un prototipo non è pronto per la prima serata e di sicuro non può essere venduto dall'azienda; tuttavia, è immensamente utile perché permette un apprendimento veloce ed economico.

RICORDA Per aiutarti a definire le tue aspettative, sappi che i team normalmente testano ogni settimana 10-20 idee di prodotti o più.

Product delivery

Lo scopo di tutti questi prototipi ed esperimenti nella fase di discovery è quello di trovare rapidamente un prodotto che meriti di essere realizzato e che possa essere consegnato ai clienti.

Occorre quindi eseguire tutte le necessarie valutazioni di scala, prestazioni, affidabilità, tolleranza ai guasti, sicurezza, privacy, internazionalizzazione e localizzazione, nonché verificare che il prodotto funzioni come pubblicizzato.

Lo scopo della product delivery è realizzare e recapitare questi *prodotti* tecnologici di qualità, prodotti che possono essere venduti e che sono in grado di sostenere un'azienda.

Prodotti e product/market fit

Il semplice fatto di aver investito tempo e fatica per creare un prodotto solido non significa che tutti vorranno acquistarlo. Nel mondo dei prodotti occorre impegnarsi a raggiungere il *product/market fit*, ovvero a ottenere un *prodotto* effettivo con requisiti sufficienti a soddisfare le esigenze di uno specifico *mercato*. È stato Marc Andreessen a dare popolarità a questo importantissimo concetto, uno dei più rilevanti di questo libro.

Per essere chiari, parliamo di prodotti effettivi, ossia del risultato della *delivery*. Le attività di discovery ci aiutano a stabilire il prodotto necessario, ma è la delivery che svolge il lavoro effettivamente necessario per realizzare, collaudare e rilasciare il prodotto.

Vision del prodotto

L'ultimo concetto critico è quello della *vision del prodotto*, che si riferisce all'obiettivo a lungo termine (di solito 2-10 anni) di questo prodotto. Indica il modo in cui l'organizzazione del prodotto intende portare a termine la mission dell'azienda.

Riepilogando, utilizziamo i *prototipi* per condurre esperimenti rapidi nella fase di product discovery, quindi realizziamo e rilasciamo i *prodotti* nella fase di delivery augurandoci di raggiungere il *product/market fit*, un fattore fondamentale per realizzare la *vision del prodotto* dell'azienda.

Non preoccuparti se questi concetti ti confondono. So che hai molte domande, ma tutto diverrà più chiaro quando approfondiremo ogni argomento. È altrettanto normale essere un po' scettici: ti stai forse chie-

dendo come sia possibile eseguire 15 esperimenti in una settimana? Del resto, ti avevo avvertito che i team di prodotto più forti lavorano in modo diverso dalle altre squadre: questo è un primo assaggio di tale diversità.

Prodotto minimo funzionante

Il concetto di *prodotto minimo funzionante* (MVP, *Minimum Viable Product*) è uno dei più importanti nel mondo dei prodotti. Il termine è stato coniato da Frank Robinson (nel 2001) e io ne ho parlato a fondo nella prima edizione di questo libro (nel 2008). In ogni caso, è diventato molto popolare solo nel 2011 grazie al libro *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo* di Eric Ries (Rizzoli, 2012).

Il libro di Eric ha fatto davvero molto per aiutare i team di prodotto e per me è un libro che tutti coloro che si occupano di prodotti dovrebbero leggere. Penso, tuttavia, che la maggior parte delle persone ammetterebbe senza problemi che il concetto di MVP ha causato una notevole confusione nei team di prodotto: è per questo che dedico molto tempo ad aiutare i team a ottenere un valore da questo concetto cruciale.

Nella stragrande maggioranza dei casi in cui incontro un team che ha lavorato duramente per creare un MVP, riesco a convincere i membri che avrebbero potuto apprendere le stesse informazioni in una frazione del tempo e dello sforzo impiegati. Il gruppo ha dedicato mesi a creare un MVP quando avrebbe potuto ottenere le stesse informazioni in pochi giorni o addirittura in qualche ora.

L'altra spiacevole conseguenza è che molto spesso il resto dell'azienda, in particolare i dirigenti delle vendite e del marketing, si sente confusa e imbarazzata da ciò che il team di prodotto sta cercando di convincere i clienti ad acquistare e utilizzare.

Questo è in parte il risultato del modo in cui la maggior parte delle persone ha appreso questo concetto; penso, però, che il problema risieda soprattutto nel fatto che la P in MVP sta per *prodotto*, mentre un MVP non dovrebbe *mai* essere un prodotto vero e proprio (dove con prodotto intendiamo qualcosa che gli sviluppatori possono rilasciare con sicurezza, su cui i clienti possono basare la loro attività e che l'azienda può vendere e supportare). L'MVP dovrebbe essere un *prototipo*, non un prodotto.

La realizzazione di un *deliverable* con la qualità di un prodotto effettivo, anche se con funzionalità minime, richiede un sostanziale spreco di tempo e denaro (l'antitesi dei principi Lean).

Ritengo che l'uso del termine più generico *prototipo* permetta di chiarire questo punto cruciale al team di prodotto, all'azienda e ai potenziali clienti. In questo libro, quindi, parlerò dei diversi tipi di *prototipi* utilizzati nella discovery e dei *prodotti* realizzati nella fase di delivery.