

Sviluppo di nuovi prodotti: la chiave per un successo sostenibile

Lo sviluppo di nuovi prodotti non è mai stato così importante.
Stai ottimizzando le performance?

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

La pietra fondante

La sfida

Lo sviluppo di nuovi prodotti (NDP, New Product Development) rappresenta le fondamenta di un'azienda che punta a operare e crescere. Nell'odierno ambiente aziendale, così dipendente dalla tecnologia, la capacità di lanciare i prodotti giusti, con il giusto posizionamento sul mercato, al momento giusto e con il prezzo più appropriato è un aspetto critico. Allo stesso tempo, i prodotti devono essere sviluppati in una prospettiva di ottimizzazione del valore nell'arco dell'intero ciclo di vita, per garantire che alle aziende non restino solo gravosi impegni in termini di manutenzione e supporto dai quali non possono prescindere.

L'opportunità

La delivery continua di nuovi prodotti che soddisfino queste esigenze aziendali e siano apprezzati dai clienti lungo l'intero ciclo di vita richiede un approccio gestionale integrato che coniuga la business agility a una delivery efficace dei progetti strategici e a uno sviluppo del prodotto orientato al cliente. Questi sono gli aspetti esaminati nel presente white paper.

Una prospettiva strategica

L'NPD è da sempre una disciplina strategica con la quale determinare come posizionare un'offerta sul mercato, stabilire quali mercati conquistare e quali consolidare, analizzare la concorrenza e così via. Generalmente (Solitamente), si è mantenuta relativamente stabile: un'azienda poteva decidere di posizionare un prodotto come offerta di qualità su un determinato mercato, definire un prezzo premium presupponendo che le analisi di mercato fossero corrette, e proseguire con la stessa strategia per svariati anni senza troppe preoccupazioni. L'economia fondata sulla tecnologia ha stravolto questa strategia una volta per tutte.

La tecnologia favorisce la crescente competizione globale nella maggior parte dei settori, riducendo le barriere d'ingresso per i concorrenti e variando costantemente le dinamiche di posizionamento sui mercati, le offerte dei fornitori e la disponibilità sul mercato. Allo stesso tempo, porta le aspettative dei clienti, che in termini di performance, funzionalità e valore non sono mai state così elevate, a un punto in cui questi non sono più disposti ad attendere per ottenere soluzioni e in cui la soddisfazione ha vita molto più breve. Come fa notare Gartner: "Clienti volubili e impazienti messi in competizione con talentuosi sviluppatori di prodotto generano un'esigenza di innovazione del prodotto che non sarà mai "abbastanza rapida" o "sufficientemente agile" da soddisfare la domanda e l'offerta del mercato prima della concorrenza."¹

Ne deriva un ciclo di vita del prodotto sempre più breve, non solo per quel che riguarda il software ma anche sotto altri numerosi aspetti. L'Internet of Things (IoT) integra la tecnologia smart in un set di prodotti in costante espansione e trasferisce efficacemente la velocità degli avanzamenti software in nuovi settori e mercati. Questa rapida evoluzione ha due effetti significativi sulle iniziative NPD:

- Il ciclo di NPD si trasforma, passando da un'evoluzione graduale del prodotto a una repentina rivoluzione.
- Le fasi di maturità e dismissione del ciclo di vita acquisiscono maggiore importanza per proteggere il costo del valore e la soddisfazione del cliente.

A loro volta, questi fattori rendono l'NPD un elemento critico non solo per la strategia organizzativa e le operations inerenti al prodotto, ma anche per le attività di project and portfolio management (PPM) e di gestione degli investimenti.

Elementi di NPD e PPM

Negli ultimi anni le metodologie PPM si sono focalizzate sull'allineamento degli obiettivi aziendali definiti e sul raggiungimento degli stessi tramite un'efficace esecuzione dei progetti. In un contesto operativo in rapida evoluzione, ciò ha portato le aziende ad adottare la business agility, per rettificare rapidamente strategia ed esecuzione con interruzioni operative minime. Diventa così più facile mantenere i vantaggi offerti dai progetti approvati allineati con quelli che l'azienda punta a ottenere. Le iniziative NPD fanno parte di questo portfolio attivamente gestito, ma risultano più complesse rispetto alla maggior parte dei progetti. Per integrare l'NDP nelle procedure PPM è necessario considerare gli elementi seguenti:

- Gestione del portfolio prodotti: mantenere un adeguato equilibrio tra categorie di prodotto, combinazioni dei cicli di vita del prodotto, distribuzione del rischio e così via.
- Esecuzione ottimizzata: delivery consistente delle soluzioni nel più breve intervallo possibile tra identificazione dell'opportunità e delivery della soluzione.
- Gestione attiva della pipeline: assicurare che impegno e pianificazione convergano sempre sulle migliori iniziative NPD.
- Gestione risorse e progetti: equilibrare l'NPD e le altre iniziative incluse nel portfolio per allineare al meglio le priorità dell'azienda.

Questi elementi vanno considerati nel loro complesso per sviluppare un approccio olistico all'integrazione efficace dell'NPD in una struttura PPM. Vediamo come (fare).

Gestione del portfolio prodotti

L'attività di gestione di un portfolio prodotti può essere complessa. L'insieme dei prodotti infatti deve essere

FIGURA 1.
Elementi di NPD
e PPM



equilibrato a fronte della diversità dei mercati (segmento di clientela, area geografica e così via), delle fasi del ciclo di vita (nuovi prodotti che catturano nuovi clienti, prodotti ormai avanzati che diventano mainstream, prodotti giunti a maturazione o prossimi alla conclusione del proprio ciclo) e dei profili di rischio o valore. Modificare uno qualsiasi di questi fattori, ad esempio con un investimento consistente in nuovi prodotti, può stravolgere l'equilibrio con conseguenze significative.

Un ingente investimento in offerte innovative può ovviamente aumentare l'esposizione al rischio, ma può anche creare una "bolla" di cambiamento che si ripercuote su tutta l'azienda. I team di vendita e marketing devono essere pronti a gestire un incremento delle offerte, i team dei servizi professionali devono acquisire altre competenze ed essere potenzialmente aumentati, e le funzioni di supporto devono poter sostenere maggiori volumi. In questo contesto, il PPM può rappresentare un elemento di supporto valido, in quanto non solo può agevolare l'avvio di nuovi progetti che interessano alcune di queste aree, ma può vincolarli alle attività di NPD per garantire che le soluzioni restino allineate. Inoltre, in termini di proattività, può identificare le finestre in cui queste bolle possono essere più facilmente assorbite e agevolare la collaborazione con i team di prodotto per risolvere gli squilibri che si verificano altrove, ad esempio su progetti maggiormente conservativi in altre aree di prodotto, per ridurre l'esposizione al rischio.

Il PPM aiuta inoltre a capire se le iniziative hanno perso l'allineamento con gli obiettivi di prodotto che in prima istanza hanno promosso l'avvio delle iniziative stesse. Fornisce infatti un sistema di allerta anticipato per identificare le iniziative che potrebbero non offrire più vantaggi, sia perché gli obiettivi sono cambiati che perché sono state apportate variazioni all'esecuzione. Diventa così possibile modificare o cancellare i progetti nelle prime fasi del ciclo di vita, riducendo le perdite di investimento e aumentando le chance di mantenere e recuperare il ROI sul portfolio di prodotti nel suo complesso.

Anche modifiche significative al portfolio prodotti, in termini di espansione o consolidamento, avranno un impatto sulle finanze aziendali. Il denaro necessario per espandere lo sviluppo del prodotto, o il capitale svincolato limitando tale sviluppo, ha un impatto sugli investimenti disponibili per altre aree di business. Al team PPM spetta il compito di gestire in modo efficace il budget di investimento del progetto nel suo complesso e lo sviluppo prodotto deve collaborare tanto con il PPM quanto con il reparto finanziario, per garantire che i fondi siano disponibili quando richiesto e durante tutto il periodo di sviluppo e che vengano allocati ad altre attività tempestivamente.

I team di gestione del prodotto e del progetto devono collaborare per garantire l'ottimizzazione delle performance del portfolio di prodotto. Ad esempio, i progetti NPD fuori budget o fuori pianificazione non

solo possono ostacolare la capacità di delivery del portfolio di progetti, ma hanno anche effetto sul margine del prodotto e potenzialmente anche sulla capacità di assicurare la quota di mercato richiesta, di acquisire i clienti target e così via. Non si tratta semplicemente di problemi specifici del progetto, o addirittura del singolo prodotto: il loro impatto si ripercuote sull'intero portfolio prodotti e pertanto vanno gestiti tenendo a mente tale impatto, così da assicurare la risposta più adeguata. Il PPM è il veicolo che consente ai manager di promuovere variazioni al portfolio prodotto, usando il portfolio progetti per adeguare i progetti in tempi rapidi, ripianificarli per un miglior allineamento di delivery ed esigenze, e per avviarne di aggiuntivi in modo da approfittare di nuove opportunità.

Esecuzione ottimizzata

Oggi i progetti NPD devono poter fornire le soluzioni promesse al cliente entro la data prestabilita. I clienti attuali e quelli potenziali devono credere che i prodotti che stanno aspettando possano offrire i vantaggi adeguati alle loro esigenze e sapere che l'intervallo di tempo per la delivery è realistico. In secondo piano rispetto a questi fattori c'è la necessità di ridurre i tempi tra identificazione dell'opportunità e delivery della soluzione: una volta che il cliente ritiene di poter ottenere quando detto nei tempi previsti, ed esplicitata la necessità di quanto offerto, si aspetteranno che la timeline sia il più breve possibile.

Ciò si realizza solo se i manager di prodotto possono sottoscrivere gli impegni con la sicurezza che vengano rispettati; a tal fine devono comprendere appieno la capacità di delivery dei progetti NPD entro il contesto più ampio del PPM. Se, ad esempio, il portfolio di maggiori dimensioni ha una flessibilità limitata e non può integrare un'iniziativa NPD a causa di altri impegni, vincoli di risorse o qualsiasi altro fattore, si riducono le opportunità di recupero in caso di ritardi, e il manager di prodotto dovrà essere più prudente rispetto agli impegni.

Laddove invece il portfolio è più flessibile e capace di adeguarsi a un progetto NPD nel caso in cui emergano dei problemi, il manager di prodotto può agire in modo più intraprendente. Può esserci spazio, ad esempio, per un maggior impegno delle risorse di progetto per ridurre il time-to-market quando il tempo è un fattore critico, ma ciò può aversi solo se la gestione del prodotto e del portfolio progetti è integrata. I manager di prodotto devono inoltre collaborare con il team di gestione del portfolio per comprendere quali iniziative di prodotto sono in grado di rispondere agli adeguamenti dell'esecuzione dei progetti. Ad esempio, non tutte le iniziative giungono alla delivery più rapidamente se vengono aumentate le risorse.

Gestione attiva della pipeline

Il concetto di roadmap dello sviluppo dei prodotti non è nuovo, ma poiché le aspettative sulla delivery sono aumentate mentre i cicli di vita del prodotto sono diminuiti, l'importanza delle roadmap di prodotto è nettamente maggiore. Il portfolio di prodotti deve prevedere una pipeline di iniziative di sviluppo proposte tanto per i nuovi prodotti quanto per migliorare quelli già esistenti. Tale pipeline deve essere gestita in modo attivo, in modo simile a come viene gestito un backlog di prodotto nell'esecuzione di progetti Agile: in questo caso, le priorità delle iniziative di sviluppo proposte vengono riorganizzate in base al panorama competitivo e alle opportunità che costituiscono l'ambito operativo del prodotto esistente o proposto. Deve sussistere una sovrapposizione rispetto alla più ampia roadmap di prodotto che indica come e quando i prodotti verranno posizionati nei propri mercati, e può anche generare progetti associati (campagne di marketing, integrazioni e così via).

La pipeline o backlog di prodotto viene quindi integrata nel backlog del portfolio di progetti. Quest'ultimo è un elenco dei progetti prioritari che sono stati approvati ma per l'esecuzione dei quali al momento non ci sono risorse disponibili. Il manager del portfolio riesamina e riassegna la priorità delle iniziative per assicurare che il successivo progetto avviato apporti il contributo ottimale al successo del portfolio. Le priorità nell'ambito del portfolio devono allinearsi con quelle del backlog di prodotto ma anche con altri progetti non incentrati sullo sviluppo del prodotto.

La gestione della pipeline di prodotto non ha termine quando un'iniziativa NPD passa alla fase di esecuzione. Nel progetto ci saranno infatti ancora molteplici momenti di convalida delle decisioni e ognuno di essi rappresenta un'opportunità per elevare o ridurre la priorità relativa non solo rispetto ad altre iniziative di

sviluppo prodotto ma nel più vasto ambito dell'intera gestione PPM. Il concetto va esteso anche alle nuove proposte di sviluppo che emergono nella struttura aziendale di gestione del prodotto. Una volta che la proposta viene confermata come progetto fattibile, va integrata nell'elenco delle priorità esistenti, nella roadmap di gestione del prodotto e nel backlog del portfolio. Occorre infine tener conto di qualsiasi attività di progetto necessaria per la dismissione dei prodotti alla fine del proprio ciclo di vita, che si tratti di progetti o di pacchetti di lavoro autonomi nell'ambito dei progetti destinati a implementarne le sostituzioni.

Gestione del progetto e delle risorse

La gestione del progetto e delle risorse è forse l'aspetto più ovvio dell'integrazione tra PPM e NPD. Lo sviluppo di nuovi prodotti si concretizza solo tramite un progetto e la gestione del portfolio è la disciplina che consente la delivery di progetti business-critical. Nell'odierno contesto di delivery del progetto, oggi così complesso, la gestione efficace del progetto e delle risorse assume un'importanza straordinaria. Al team PPM è richiesta la capacità di gestire il valore nel tradizionale approccio a cascata e in quello di delivery Agile, garantendo che le iniziative possano essere misurabili e confrontabili e che le risorse possano essere ottimizzate per garantire la migliore delivery possibile delle iniziative stesse, che siano correlate o meno al prodotto.

Il team deve anche identificare e gestire gli eventuali colli di bottiglia delle risorse per garantire che i progetti possano proseguire senza ostacoli e allocare le risorse laddove possono erogare il valore ottimale. A tal fine deve comprendere i vantaggi di business che sono prerogativa di ciascuna iniziativa (prodotto o altro) e la loro sensibilità ai ritardi o ai cali dovuti alla mancata disponibilità delle risorse.

A un livello più strategico, chi gestisce il prodotto deve saper valutare le risorse necessarie per mantenere e gestire sul mercato i progetti maturi. Sebbene le competenze richieste possano essere diverse da quelle necessarie per sviluppare nuovi prodotti, possono sussistere motivazioni finanziarie valide per abbandonare un prodotto prima che i costi del supporto erodano i margini in modo eccessivo e reindirizzare quindi gli investimenti verso lo sviluppo di nuovi prodotti. Con il giusto mix di previsione e pianificazione, si può agire proattivamente in questo senso, sostituendo i prodotti non appena la loro redditività inizia a diminuire.

Una soluzione software integrata

Finora ci siamo occupati degli aspetti di gestione del prodotto e del progetto nella fase NPD, ma per un'ottimizzazione incisiva delle performance è necessaria una suite integrata di soluzioni software. Negli ultimi anni, l'avvento dei software PPM si è dimostrato un importante differenziatore per le aziende che puntano a offrire il miglior valore possibile tramite il proprio portfolio. Questi strumenti hanno assunto un'elevata importanza nella gestione dei portfolio di investimento, nel tener traccia delle informazioni chiave sul progetto, nella gestione e nel controllo delle iniziative in corso e di quelle proposte. I principali strumenti oggi in commercio si integrano con strumenti Agile e potenti capacità di business intelligence, per garantire modalità complete non solo per la gestione di tutti i progetti aziendali ma anche per generare i relativi rapporti e analytics.

Un efficace NPD può essere agevolato da un'ulteriore integrazione degli strumenti APM (Application Portfolio Management) nelle soluzioni PPM. L'APM consente di gestire le applicazioni basate sul set di software esistente, che siano prodotti interni o sul lato cliente, per comprendere l'origine dei problemi e i costi di gestione. Ciò offre insight preziosi, ad esempio, su quali applicazioni software investire, quali dovrebbero essere sostituite e ricercare le opportunità per lo sviluppo di nuovi prodotti. Gartner riconosce il potenziale di questa integrazione: "Il PPM per il software NPD offre le capacità di gestione di portfolio, domanda, progetto, tempo e risorse necessarie alle aziende per prendere decisioni rapide in termini di allocazione delle risorse e per erogare i nuovi prodotti rispettando tempi e budget previsti, prima dei concorrenti."² Nello stesso documento si sottolinea come gli stessi vantaggi possano essere ottenuti nello sviluppo di prodotti fisici, poiché il vantaggio competitivo trascende i settori.

Allo stesso modo, l'integrazione dei sistemi finanziari consente una visione complessiva delle performance finanziarie di tutti i prodotti, non solo in una prospettiva di aumento o perdita dei profitti, ma anche in termini di distribuzione delle entrate e dei costi, di redditività per segmento di mercato, area geografica o qualsiasi altra metrica scelta dall'azienda. Queste metriche possono essere utilizzate al meglio se il software aziendale è integrato in una soluzione CRM (Customer Relationship Management). Gli strumenti CRM non offrono infatti

solo insight sulle abitudini di acquisto dei clienti, ma se usati in modo adeguato consentono di analizzare i potenziali clienti che non diventano tali, per identificare le aree in cui è necessario un ulteriore sviluppo del prodotto. L'integrazione in una soluzione CRM agevola inoltre la comunicazione con la clientela attuale e potenziale relativamente alle soluzioni NPD e rende la gestione del prodotto più efficace ed efficiente.

Per ottimizzare le performance, le aziende odierne devono adottare una suite che integri tutte le principali applicazioni enterprise, per garantire funzionalità, workflow e attività di gestione dei dati. Solo così è possibile eseguire analytics efficienti che consentano di identificare trend e opportunità concrete da utilizzare a proprio favore per ottenere un vantaggio competitivo.

Conclusioni

È facile interpretare le iniziative di sviluppo di nuovi prodotti come l'ennesimo tipo di progetto da dover gestire. Molte aziende in effetti gestiscono così i propri progetti NPD, ma ciò non consente loro di riconoscere la natura esclusiva dello sviluppo di nuovi prodotti, né l'importanza che le iniziative incentrate sui nuovi prodotti hanno per il successo complessivo dell'azienda. Le aziende che riescono meglio sanno che una gestione efficace ed efficiente del portfolio prodotti è il differenziatore che consente loro di emergere rispetto ai concorrenti laddove ciò è più importante: agli occhi dei clienti attuali e di quelli potenziali.

Per ottimizzare gli investimenti in NPD, le aziende devono:

- Integrare il portfolio di prodotto e di progetto per assicurare che le opportunità possano essere convertite in entrate nel modo più tempestivo e affidabile possibile.
- Concentrarsi sull'esecuzione dei progetti per soddisfare le aspettative dei clienti in modo effettivo e secondo i tempi previsti.
- Gestire attivamente la pipeline di prodotto insieme a quella del portfolio di progetto, per garantire che gli investimenti che offrono il miglior contributo siano sempre considerati prioritari nel backlog.
- Integrare tutte le informazioni correlate al prodotto realizzando un set di soluzioni software connesso, dal punto di vista del workflow e della gestione dei dati.

Ogni azienda sa che la chiave per ottenere crescita e redditività sostenibili è una delivery coerente dei prodotti capace di soddisfare i clienti in molteplici segmenti di mercato e aree geografiche. Tuttavia, non tutte le aziende sanno come arrivare a tali risultati in modo affidabile, e solo quelle che riescono a comprenderlo possono distinguersi dai concorrenti.

L'autore

Andy Jordan è presidente di Roffensian Consulting Inc., un'azienda che si occupa di consulenze e pone particolare enfasi su trasformazione aziendale, gestione del portfolio e PMO. Andy ha un'esperienza comprovata nella gestione di progetti, programmi e portfolio business-critical, in Europa e in Nord America, in numerosi settori quali investment banking, sviluppo software, call center, telecomunicazioni e formazione aziendale.

Per ulteriori informazioni, visita il sito ca.com/PPM

Entra in contatto con CA Technologies



CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software che promuove l'innovazione all'interno delle aziende, consentendo loro di cogliere le opportunità offerte dall'application economy. Il software rappresenta il cuore di qualsiasi business, in ogni settore. Dalla pianificazione allo sviluppo, fino alla gestione e alla sicurezza, CA Technologies collabora con le aziende di tutto il mondo per cambiare il nostro modo di vivere, interagire e comunicare, in ambienti mobile, cloud pubblici e privati, distribuiti e mainframe.

Per ulteriori informazioni, visita il sito ca.com/it.

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, "Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017", 28 luglio 2017

2 Ibid.

