

Sviluppare prodotti innovativi con metodi agili

Didier Lebouc

**SVILUPPARE PRODOTTI INNOVATIVI
CON METODI AGILI**

Manuale

Traduzione a cura di **Roberto Montaruli**

BOOK
SPRINT
EDIZIONI

www.booksprintedizioni.it

Copyright © 2021

Didier Lebouc

Traduzione a cura di **Roberto Montaruli**

Tutti i diritti riservati

Ad Afef, Karim e Myriam.

Ai miei genitori.

INTRODUZIONE

Il progetto è la base del futuro.

JULES RENARD

Da tre o quattro decenni, quasi ogni attività nell'azienda è denominata "progetto", e gestito come tale: lo sviluppo di un nuovo prodotto, la realizzazione di una piattaforma commerciale o industriale, l'evoluzione del sistema informatico, un cambio di organizzazione o di un sistema salariale...

La base della lingua italiana definisce il "progetto" come "ideazione, piano, proposta per l'esecuzione di un lavoro o di una serie di lavori" o ancora "idea, proposito più o meno definito, riguardo a qualcosa che si ha intenzione di fare o di intraprendere": un compito quindi che ha sempre caratterizzato il funzionamento di un business.

Ma se oggi la parola è certamente di moda e anche abusata, è per ciò che comporta all'opposto del funzionamento gerarchico d'altri tempi, cioè una dimensione collaborativa – la cooperazione di differenti mestieri, servizi e persino aziende – a beneficio di un unico stesso obiettivo.

Impossibile, ad esempio, immaginare la riuscita dello sviluppo di un nuovo prodotto senza la partecipazione incrociata ed efficace di esperti di marketing, progettisti, industriali, acquirenti, esperti di comunicazione, fornitori, esperti di logistica così come ricercatori in scienze umane, designer, ecc.

Questo tipo di lavoro multidisciplinare su progetti rappresenta la mia attività professionale da più di trentacinque anni. Ho partecipato infatti, a vario titolo, allo sviluppo di numerosi prodotti industriali.

Se da un lato ciascuno sviluppo a cui ho partecipato si è caratterizzato in maniera specifica e ha richiesto un impegno di team *ad hoc*, vi sono comunque alcuni elementi comuni che

connotano i casi di maggior successo.

Alcuni di detti progetti addirittura sono stati condotti, solo apparentemente in confusione, da team di professionisti che non si sono mai sottratti dall'improvvisare quando ciò si è reso necessario e opportuno.

I fattori determinanti nella condotta di questi progetti e nel successo conseguente sono stati la vera e propria ossessione verso le esigenze dei futuri clienti, l'attenzione alla gestione delle persone che costituivano il team di progetto e la tensione proattiva verso i rischi e il planning.

Ho maturato la convinzione che raramente organizzazioni strutturate e improntate alla metodologia, spesso rappresentative di corsi e teorie sul management dei progetti, rappresentano dei fattori essenziali di successo. Procedure e planning non sono infatti strumenti sufficienti per assicurare uno sviluppo efficace di nuovi prodotti.

La finalità di lucro dei progetti – cioè un prodotto redditizio, con un corretto posizionamento sul mercato e quindi acquistato da clienti – è spesso posta in secondo piano, a vantaggio del funzionamento interno del processo.

Il Cliente (al singolare e con la C maiuscola) è troppo spesso considerato come un parametro confuso con altri, descritto in modi anche caricaturali nelle procedure.

Ma, da qualche anno, una nuova scuola di pensiero vicina alla teoria del *Lean Manufacturing* ha contribuito a scuotere le teorie tradizionali del management di progetto.

L'agilità, così come è corretto definirla, mette in discussione la rigidità delle organizzazioni e della gestione classica dei progetti in nome della soddisfazione dei clienti, della velocità d'esecuzione e della redditività.

Tutto ciò che non è finalizzato a questi obiettivi è ignorato, come un alpinista che scarica il suo zaino di tutto ciò che è superfluo in vista della salita.

Queste pratiche costituiscono il frutto della mia esperienza, passando dalla priorità assoluta rivolta alle esigenze dei clienti, alla consapevolezza dell'incertezza fino alla fiducia nella capacità di auto-organizzazione del team di progetto. Ho constatato che questi principi sono stati sistematicamente applicati, consapevolmente o meno, nello sviluppo di progetti poi rivelatisi vincenti.

Purtroppo la maggior parte dei trattati sui metodi agili riguardano la progettazione di software dedicati e la costruzione di edifici o infrastrutture. Poco interesse è dedicato allo sviluppo di nuovi prodotti destinati a mercati di flusso e alla larga diffusione.

Ed è proprio a questa mancanza che ho cercato di sopperire. Nel racconto di questo faccio ricorso al mio vissuto professionale, ma anche a più di dieci anni di insegnamento di management di progetto, dapprima presso l'Istituto Cimes e successivamente presso l'Università Joseph Fourier di Grenoble.

Per facilitare la comprensione e la messa in pratica, ho abbinato le mie osservazioni a citazioni, metafore, indicazioni pratiche ed esempi concreti.

La prima parte descrive gli "ingredienti" di uno sviluppo di successo nonché le conseguenze sul metodo di gestione del progetto.

La seconda caratterizza e descrive in dettaglio i metodi agili, i principi, gli strumenti ma anche i limiti.

Le due ultime parti sono dedicate alla gestione del tempo e al management di un team di progetto agile.

PARTE 1

QUAL È IL SUCCESSO DELLO SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO?

Se innoviamo vinciamo, se imitiamo perdiamo.

WILLIAM LEVER, FONDATORE DI UNILEVER

La crescita della concorrenza, favorita dal liberismo economico e dalla globalizzazione, induce le aziende a mettere sul mercato sempre più novità di prodotto.

Tuttavia, l'attività di sviluppo efficace non si improvvisa, e innovare non è garanzia diretta di vendita e redditività.

L'innovazione efficace richiede la conoscenza degli ingredienti che la caratterizzano e la padronanza delle loro conseguenze.

