

Antonio Nieto Rodriguez



IL PRODUCT MANAGEMENT STA PRENDENDO IL SOPRAVVENTO SUL PROJECT MANAGEMENT?

La diatriba fra project e product management è stata spesso sollevata in passato. L'autore presenta una sintesi della questione, evidenziando le differenze e il ruolo crescente del "product" rispetto al project management. Il primo sta prendendo il sopravvento sul secondo, anche in relazione alla progressiva introduzione dell'intelligenza artificiale? O forse il futuro appartiene a chi saprà fare bene entrambi?

Per decenni, il project management è stato la spina dorsale delle attività organizzative di esecuzione, portando struttura, prevedibilità e disciplina nella realizzazione di iniziative complesse. Ora un nuovo contendente sta rubando la scena nelle sale riunioni e nelle sessioni strategiche dei dirigenti: il *product management*.

Con il suo approccio incentrato sul cliente e la sua attenzione alla creazione continua di valore, il product management non sta solo trasformando il modo in cui le organizzazioni operano, ma potrebbe anche ridefinire chi guida questa esecuzione.

Si tratta di un'evoluzione naturale, oppure stiamo assistendo a una silenziosa conquista del project management da parte del product management?

Con l'accelerazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) e della trasformazione digitale, la questione non è più ipotetica. Esploriamo come siamo arrivati a questo punto, come tale cambiamento sta avvenendo e cosa significa per il futuro.

Due discipline, due eredità

Il project management è emerso all'inizio del XX secolo, quan-

do settori come l'edilizia, la difesa e l'ingegneria avevano bisogno di metodi sistematici per gestire lavori complessi. Strumenti come il diagramma di Gantt (creato da Henry Gantt negli anni '10 del 900) e metodologie come il cammino critico e il modello "waterfall" sono diventati pratiche standard. La formalizzazione del Project Management Institute (PMI) nel 1969 ha dato al settore una base istituzionale, definendo standard globali e best practice. Raggiungere obiettivi definiti entro tempi, ambiti e budget prestabiliti è la filosofia alla base di tutto ciò. In questo quadro i project manager sono diventati maestri della governance, garantendo prevedibilità e riducendo i rischi.

Nel frattempo, negli anni '30 del secolo scorso, è nato il product management, quando Neil McElroy introdusse in Procter & Gamble il concetto di "*Brand Man*", una figura responsabile del successo del prodotto. Tuttavia, è stato solo con l'ascesa della Silicon Valley che la disciplina del product management ha assunto la sua forma moderna.

Aziende come Google, Amazon e Facebook hanno elevato que-

sti ruoli a funzioni strategiche, non solo focalizzate sui prodotti, ma sulla risoluzione dei problemi dei clienti e sulla creazione di valore continuo. A differenza dei progetti, i prodotti sono continui, iterativi e guidati dai clienti.

Come è cambiato il panorama

Il passaggio dal concetto di output a quello di outcome ha trasformato radicalmente il modo in cui le organizzazioni misurano il successo. Non si tratta più solo di consegnare nei tempi e nei budget previsti, ma di fornire valore continuo in un mercato imprevedibile.

In un report del 2023 di McKinsey, il 75% degli amministratori delegati ha indicato la "crescita centrata sul cliente" come priorità assoluta. Il problema? Il project management tradizionale, con la sua enfasi su ambiti fissi e deliverable predefiniti, fatica spesso a tenere il passo con le esigenze dei clienti in continua evoluzione.

Il product management colma questa lacuna. La sua attenzione allo sviluppo iterativo, ai feedback dei clienti e alla creazione di valore a lungo termine si allinea perfettamente alle esigenze della trasformazione

digitale. Secondo uno studio recente di Gartner, il 70% delle trasformazioni Agile è guidato dai team di product management. E con l'IA e l'automazione che stanno sostituendo molte delle funzioni amministrative tradizionalmente svolte dai project manager - come il monitoraggio delle attività, la programmazione e la reportistica - l'importanza strategica del product management continua a crescere.

Somiglianze che nascondono differenze profonde

A prima vista, i project manager e i product manager sembrano spesso simili. Entrambi guidano team interfunzionali, comunicano con gli stakeholder e devono risolvere problemi complessi. Entrambi devono possedere forti capacità di leadership, organizzazione e comunicazione. Ma il loro orientamento di base è diverso:

- i project manager ottimizzano *per l'efficienza*: il loro obiettivo è consegnare un progetto nei tempi previsti, rispettando il budget e l'ambito stabilito;
- i product manager ottimizzano *per l'efficacia*: il loro focus è risolvere continuamente i problemi dei clienti e offrire valore, anche se ciò significa cambiare priorità in corso d'opera.

I loro KPI¹ riflettono questa differenza:

- i project manager monitorano le milestone, i rischi, le modifiche all'ambito e i costi;
- i product manager si concentrano sull'adozione del prodotto da parte dei clienti, su

indici come il *Net Promoter Score (NPS)*², sulla "retention" e sull'impatto sui ricavi.

Questa differenza è cruciale. In un mondo in cui le preferenze dei clienti e le tecnologie evolvono a una velocità vertiginosa, l'adattabilità e una leadership orientata ai risultati stanno diventando sempre più preziose rispetto all'adesione a piani rigidi.

IA e automazione: minaccia esistenziale per il project management?

L'intelligenza artificiale sta trasformando entrambi i ruoli, ma in modo diverso.

Per i project manager, l'IA eccelle nell'automazione dei compiti amministrativi e operativi di cui questi si sono a lungo occupati: generazione di report, monitoraggio delle consegne e analisi dei rischi. Questo aumenta l'efficienza, ma solleva anche una domanda: che fine farà tale ruolo quando gran parte del suo valore tradizionale sarà automatizzato?

I product manager, invece, stanno sfruttando l'IA per migliorare il processo decisionale, prevedere le esigenze dei clienti e personalizzare le offerte. L'intelligenza artificiale potenzia il loro valore strategico anziché sostituire le loro funzioni principali. Questa asimmetria sta già avendo un certo impatto. Un rapporto di Forrester del 2024 prevede che entro il 2028 oltre il 50% delle attività tradizionali di project management sarà completamente automatizzato, mentre

i ruoli di product management aumenteranno del 20%, spinti dalla crescente necessità di strategie e leadership centrate sull'essere umano.

Tesla e Spotify

Prendiamo in considerazione Tesla. I suoi aggiornamenti software "over-the-air" sono guidati dai product manager, che danno priorità all'esperienza utente, al miglioramento delle funzionalità e al feedback dei clienti. Tuttavia, questi aggiornamenti vengono distribuiti globalmente attraverso sofisticati processi operativi basati sull'intelligenza artificiale, con un coinvolgimento minimo del tradizionale project management.

Allo stesso modo, per Spotify, la cosiddetta campagna annuale "Wrapped" è un'iniziativa mastodontica. I product manager guidano la visione creativa e la strategia di coinvolgimento degli utenti, mentre i program (project) manager garantiscono il rispetto delle tempistiche e il coordinamento tra i vari team. Tuttavia, anche in Spotify la leadership strategica è nelle mani del team di "product".

In entrambi gli esempi, il product manager definisce il "cosa" e il "perché", mentre il project/program assicura che il "come" avvenga senza intoppi. Ma con l'automazione del "come" da parte dell'IA vi sarà ancora bisogno della supervisione umana?

Il futuro ibrido: la convergenza è inevitabile?

Piuttosto che un gioco a somma zero, il futuro potrebbe appartenere a ruoli ibridi che fondono il pensiero di product e project management.

² NPS: indice che misura l'attitudine del cliente a raccomandare l'acquisto di un certo prodotto o servizio. Può essere a sua volta indice della soddisfazione e affezione della clientela che si conserva legata allo stesso marchio o simili (NdT).

¹ KPI (Key Performance Indicator): indicatori chiave di prestazione (NdT).

Stiamo già assistendo all'ascesa di diverse tendenze e figure note come:

- *Product Operations (Product-Ops)*, focalizzato sullo scaling efficiente delle pratiche di prodotto;
- *Hybrid Program Manager*, che combinano l'eccellenza nella delivery, realizzazione di prodotti e servizi, con la strategia di prodotto;
- *Value Delivery Leads*, incaricati di garantire sia l'allineamento strategico che l'esecuzione operativa.

Secondo Gartner, entro il 2027 il 60% delle organizzazioni adotterà strutture ibride che uniscono i principi del product e del project management, creando nuovi paradigmi di leadership incentrati sugli *outcome* anziché sugli *output*.

Alla domanda se il project management sia a rischio, la risposta è dunque: sì... e no. Il tradizionale project management basato su piani rigidi - concentrato su ambito, tempi e budget - rischia di diventare obsoleto in settori in rapido movimento e guidati dai clienti. Ma il project management come disciplina per organizzare e realizzare iniziative complesse non scomparirà. Ciò che sta cambiando è l'enfasi: da progetti intesi come iniziative una tantum, a prodotti e servizi visti come flussi di valore continui. Questo richiede una mentalità *"product-centric"*, anche in ruoli che un tempo erano puramente *"project-focused"*.

Il messaggio è chiaro: il product management non è solo un ruolo, ma sta diventando il modello operativo delle organizzazioni moderne.

Per i project manager [e, si dovrebbe aggiungere, per le rispettive organizzazioni (NdR)], l'opportunità appare evidente: evolversi, abbracciare la mentalità del "product" e concentrarsi sulla creazione di valore per il cliente, non solo sulla consegna di deliverable.

La sfida sarà rispettare e valorizzare la disciplina e la precisione esecutiva che il project management porta con sé.

Il futuro appartiene a chi saprà svolgere bene entrambi i ruoli.

Antonio Nieto-Rodriguez

È guru riconosciuto di project management e strategia aziendale, incluso nel prestigioso conferimento dei Thinkers50. Autore di diversi testi in materia, fra cui *Lead Successful Projects*, *The Project Revolution*, e *The Focused Organization*, svolge docenza di project management a senior executive in diverse top business schools. Ha ricoperto posizioni dirigenziali in diversi gruppi internazionali fra cui PwC, BNP Paribas, and GlaxoSmithKline. È stato presidente del Project Management Institute e co-fondatore di Strategy Implementation Institute e del movimento globale Brightline. Il suo volume più recente è *Project Management Handbook* (Harvard Business Review).

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

FrancoAngeli
Management

Le conoscenze per innovare

Isipm-Istituto Italiano di Project Management,
Enrico Mastrofini
**GUIDA ALLE CONOSCENZE
DI GESTIONE PROGETTI**
Griglia di riferimento per i responsabili di progetto e per gli altri ruoli professionali di project management

La nuova edizione ampliata di questo testo descrive le conoscenze e i concetti basilari del project management in coerenza con le Linee guida fornite dalla norma UNI ISO 21502 (*Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Guida alla gestione dei progetti*).

240 pagine,
€ 19,00
(anche in e-book)



David M.R. Covey,
Stephan M. Mardyks
TRAP TALES
Riconoscere ed evitare le 7 trappole nascoste nella vita e nel lavoro

Nella vita di tutti i giorni, così come nel lavoro, è molto frequente cadere in quelle trappole che, alla lunga, rischiano di bloccarci, rubandoci tempo ed energie. E se potessimo identificare queste trappole da lontano e imparassimo a schivarle?

186 pagine,
€ 23,00
(anche in e-book)



Fabio Accardi
**GOVERNO E CONTROLLO
DEI RISCHI**

Manuale per scelte consapevoli e sostenibili. Metodologia, casi ed esemplificazioni

Rischi tecnologici, cambiamenti climatici, emergenza pandemica hanno determinato la necessità di accrescere la nostra capacità di resilienza. Questo manuale propone un approccio integrato per il governo e controllo dei rischi ed è destinato ad amministratori privati e pubblici, manager, professionisti.

270 pagine,
€ 35,00
(anche in e-book)

