

PERCORSO FORMATIVO — PRODUCT MANAGER

Dispensa 9

Gestione degli Stakeholder e Comunicazione Trasversale

Mappare, comprendere e coinvolgere le diverse figure che influenzano, direttamente o indirettamente, il successo di un prodotto.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Che cos'è uno stakeholder, e perché mapparli esplicitamente.....	4
3. Una matrice per classificare gli stakeholder.....	6
4. Gestire gli stakeholder ad alta influenza e alto interesse	9
5. Gestire gli stakeholder ad alta influenza e basso interesse	11
6. Costruire un ritmo di comunicazione regolare.....	13
7. Gestire i conflitti tra stakeholder con interessi divergenti.....	15
8. Un principio di autenticità nella gestione degli stakeholder	17
9. Caso pratico guidato.....	18
10. Glossario dei termini chiave.....	20
11. Checklist finale e autoverifica.....	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Product Manager, approfondendo sistematicamente un tema già più volte accennato nelle dispense precedenti, dalla comunicazione della visione già presentata nella Dispensa 2, alla comunicazione della roadmap già presentata nella Dispensa 5, fino al coordinamento di un lancio già presentato nella Dispensa 8: la gestione degli stakeholder, ovvero di tutte le persone e funzioni che, con interessi e livelli di influenza diversi, sono coinvolte nel successo di un prodotto.

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della negoziazione e mediazione come competenza trasversale distintiva del ruolo, questa dispensa fornisce un quadro sistematico per mappare, comprendere e coinvolgere efficacemente questa pluralità di interlocutori, spesso portatori di priorità in tensione tra loro.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le prime otto dispense di questo percorso e desidera acquisire, partendo da zero, un quadro sistematico per gestire efficacemente la pluralità di stakeholder coinvolti nel lavoro quotidiano di un Product Manager.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere che cos'è uno stakeholder e perché mapparli esplicitamente sia utile;
2. Saper utilizzare una matrice per classificare gli stakeholder secondo influenza e interesse;
3. Saper gestire efficacemente gli stakeholder ad alta influenza e alto interesse;
4. Saper gestire efficacemente gli stakeholder ad alta influenza e basso interesse;
5. Saper costruire un ritmo di comunicazione regolare con i diversi stakeholder;
6. Saper gestire i conflitti tra stakeholder con interessi divergenti, e comprendere il principio di autenticità in questa gestione.

2. Che cos'è uno stakeholder, e perché mapparli esplicitamente

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del triangolo di responsabilità, iniziamo definendo con precisione che cos'è uno stakeholder nel contesto del product management, e perché un Product Manager dovrebbe dedicare tempo esplicito alla loro mappatura sistematica.

Una definizione operativa

Uno stakeholder è qualunque persona o funzione, interna o esterna all'organizzazione, che ha un interesse legittimo nel successo del prodotto, o che possiede un'influenza significativa, diretta o indiretta, sulle decisioni relative ad esso: include tipicamente il team tecnico e di design già presentati nella Dispensa 7 di questo percorso, la direzione aziendale, le vendite e l'assistenza clienti già presentate nella Dispensa 8 di questo percorso, ma anche, in alcuni contesti, investitori esterni, partner commerciali, o organi di regolamentazione del settore specifico.

Perché una mappatura esplicita è utile

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito della gestione delle pressioni esterne alla prioritizzazione, un Product Manager che non ha mappato esplicitamente i propri stakeholder rischia di gestirli in modo puramente reattivo, dedicando tempo e attenzione secondo la sola intensità con cui ciascuno si fa sentire in un dato momento, piuttosto che secondo una valutazione ponderata della loro reale influenza e del loro reale interesse nel prodotto, un approccio che porta tipicamente a trascurare stakeholder silenziosi ma rilevanti, mentre si dedica un'attenzione sproporzionata a chi comunica con maggiore insistenza.

Un principio di proporzionalità nell'investimento di mappatura

Applicando lo stesso principio di proporzionalità già più volte richiamato in questo percorso, l'intensità e la formalità di questo esercizio di mappatura dovrebbe essere proporzionata alla complessità dell'organizzazione: in un contesto di piccola dimensione, con un numero limitato di stakeholder facilmente identificabili, una mappatura informale, magari tenuta a mente o annotata in modo semplice, può essere sufficiente, mentre in organizzazioni più complesse, con un numero maggiore di funzioni e interlocutori coinvolti, uno strumento più strutturato, secondo quanto sarà presentato nel capitolo 3 di questa dispensa, offre un beneficio proporzionalmente maggiore.

Un errore da evitare: limitarsi ai soli stakeholder interni

Un ultimo elemento da considerare, spesso trascurato da chi si avvicina per la prima volta a questo esercizio: gli stakeholder di un prodotto non si limitano alle sole funzioni interne all'organizzazione già presentate in questo capitolo, ma possono includere anche interlocutori esterni di rilevanza strategica, come partner commerciali, fornitori tecnologici su cui il prodotto si appoggia, o, in settori regolamentati, organi di vigilanza le cui decisioni possono influenzare

significativamente le possibilità di sviluppo futuro. Un Product Manager dovrebbe considerare esplicitamente, nella propria mappatura iniziale, anche questi interlocutori esterni, la cui influenza, per quanto meno visibile nel lavoro quotidiano rispetto agli stakeholder interni, può rivelarsi determinante in momenti specifici della vita del prodotto.

3. Una matrice per classificare gli stakeholder

Presentiamo ora uno strumento pratico ampiamente utilizzato per classificare gli stakeholder in modo sistematico: la matrice influenza–interesse, che permette di calibrare in modo appropriato lo sforzo di comunicazione e coinvolgimento dedicato a ciascuno.

I due assi della matrice

La matrice posiziona ciascuno stakeholder su due dimensioni: l'influenza, ovvero la capacità di questo stakeholder di incidere sulle decisioni relative al prodotto, e l'interesse, ovvero quanto questo stakeholder si preoccupa attivamente degli esiti di queste decisioni.

I quattro quadranti e le strategie corrispondenti

Quadrante	Esempio tipico	Strategia
Alta influenza, alto interesse	Direzione aziendale, team tecnico	Coinvolgimento attivo e continuativo
Alta influenza, basso interesse	Un dirigente di un'altra funzione	Mantenere soddisfatto con aggiornamenti sintetici
Bassa influenza, alto interesse	Un singolo membro della rete vendita	Tenere informato con comunicazioni regolari
Bassa influenza, basso interesse	Funzioni marginalmente coinvolte	Monitorare con il minimo sforzo necessario

Un principio pratico: la classificazione non è statica

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della revisione periodica della roadmap, la posizione di uno stakeholder all'interno di questa matrice non è fissa nel tempo: un dirigente inizialmente poco interessato a una specifica area di prodotto può diventarlo significativamente in seguito a un cambiamento di contesto (una nuova priorità aziendale, un problema emerso che lo coinvolge direttamente). Un Product Manager dovrebbe rivedere periodicamente questa mappatura, non considerarla un esercizio da svolgere una sola volta all'inizio di un progetto.

Un esempio applicato al caso già presentato in questo percorso

Stakeholder	Quadrante	Strategia adottata
Direzione aziendale	Alta influenza, alto interesse	Coinvolgimento diretto nella revisione trimestrale
Responsabile logistica (altra funzione)	Alta influenza, basso interesse	Aggiornamento sintetico mensile

Stakeholder	Quadrante	Strategia adottata
Singolo agente di vendita sul campo	Bassa influenza, alto interesse	Newsletter interna regolare

4. Gestire gli stakeholder ad alta influenza e alto interesse

Approfondiamo ora concretamente come un Product Manager gestisce il quadrante più delicato della matrice già presentata nel capitolo 3 di questa dispensa: gli stakeholder che combinano un'elevata capacità di influenzare le decisioni con un interesse attivo e continuativo verso il prodotto.

Chi tipicamente rientra in questo quadrante

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del triangolo di responsabilità, e nella Dispensa 7 a proposito della collaborazione con il team tecnico, questo quadrante include tipicamente la direzione aziendale direttamente coinvolta nelle decisioni strategiche sul prodotto, il responsabile del team tecnico, ed eventuali investitori esterni particolarmente attivi nella governance dell'organizzazione.

Un principio di coinvolgimento sostanziale, non solo formale

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito del coinvolgimento del team già nella fase di costruzione della roadmap, gli stakeholder di questo quadrante dovrebbero essere coinvolti sostanzialmente, non solo informati a cose fatte: un Product Manager dovrebbe cercare il loro contributo già nelle fasi di costruzione delle decisioni più rilevanti, secondo lo stesso principio già presentato in quella dispensa a proposito del coinvolgimento del team tecnico, non limitarsi a comunicare decisioni già prese unilateralmente, un approccio che rischierebbe di generare resistenza o disallineamento proprio con gli interlocutori più capaci di influenzare l'esito complessivo del prodotto.

Un principio di frequenza elevata nella comunicazione

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 9 del percorso Finanza in Azienda di questa collana a proposito del reporting verso il vertice, gli stakeholder di questo quadrante richiedono tipicamente una frequenza di comunicazione più elevata rispetto agli altri quadranti, secondo un ritmo che sarà approfondito nel capitolo 6 di questa dispensa, con un livello di dettaglio proporzionato al loro effettivo interesse e alla loro competenza specifica sull'argomento trattato.

Il rischio dell'eccesso opposto: un coinvolgimento troppo capillare

Un ultimo elemento pratico da considerare, distinto dal rischio di un coinvolgimento insufficiente già presentato in questo capitolo: anche per gli stakeholder di alta influenza e alto interesse, un Product Manager dovrebbe evitare l'eccesso opposto di un coinvolgimento talmente capillare da risultare controproducente, ad esempio richiedendo la loro approvazione formale per ogni singola decisione operativa, anche quella di minore rilevanza strategica. Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del ruolo di sintesi del Product Manager, un coinvolgimento efficace di questo quadrante si concentra sulle decisioni di reale

rilevanza strategica, lasciando al Product Manager stesso l'autonomia necessaria per le decisioni più operative, secondo una distinzione che dovrebbe essere esplicitamente concordata fin dall'inizio della collaborazione con questi specifici stakeholder.

5. Gestire gli stakeholder ad alta influenza e basso interesse

Approfondiamo ora un secondo quadrante di particolare delicatezza, spesso trascurato da chi si avvicina per la prima volta a questo tema: gli stakeholder con un'elevata capacità di influenzare le decisioni, ma un interesse attivo relativamente contenuto verso il prodotto specifico.

Il rischio specifico di questo quadrante

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 4 di questo percorso a proposito delle richieste di un singolo cliente importante, un rischio specifico di questo quadrante riguarda la possibilità che uno stakeholder normalmente poco coinvolto intervenga improvvisamente e in modo significativo su una decisione specifica, magari sollecitato da un evento esterno o da una segnalazione ricevuta da altri canali, senza avere seguito con continuità il contesto e le motivazioni delle decisioni già prese: questo intervento improvviso, se non gestito con attenzione, può generare tensioni significative e rimettere in discussione decisioni già consolidate.

Una strategia preventiva: aggiornamenti sintetici periodici

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito della comunicazione a pubblici diversi, la strategia più efficace per questo quadrante consiste nell'offrire aggiornamenti sintetici e periodici, sufficienti a mantenere questi stakeholder informati sull'andamento generale senza richiedere il loro coinvolgimento attivo continuativo, riducendo così il rischio di un intervento improvviso e poco informato già presentato in questo capitolo.

Un esempio pratico di aggiornamento sintetico

Esempio di aggiornamento sintetico per uno stakeholder a basso interesse

Aggiornamento mensile in tre righe: obiettivo del mese, risultato principale raggiunto, prossima priorità. Nessun dettaglio tecnico, nessuna richiesta di azione, salvo esplicita necessità.

6. Costruire un ritmo di comunicazione regolare

Applicando quanto già presentato nei capitoli 4 e 5 di questa dispensa a proposito della frequenza di comunicazione differenziata per quadrante, approfondiamo ora come un Product Manager costruisce concretamente un ritmo di comunicazione regolare e sostenibile verso i diversi stakeholder già mappati.

I formati tipici di comunicazione regolare

- Un aggiornamento scritto periodico (settimanale o mensile, in funzione del quadrante di appartenenza già presentato nei capitoli precedenti), sintetico e strutturato secondo un formato ricorrente facilmente consultabile;
- Riunioni periodiche dedicate, riservate tipicamente agli stakeholder del quadrante ad alta influenza e alto interesse già presentato nel capitolo 4 di questa dispensa;
- Momenti di condivisione più ampia, come la presentazione della roadmap già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso, rivolti a un pubblico più esteso di stakeholder.

Il valore della prevedibilità nel ritmo di comunicazione

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 5 di questo percorso a proposito della ripetizione come strumento di rinforzo nella comunicazione della visione, un ritmo di comunicazione prevedibile e mantenuto con costanza nel tempo costruisce fiducia negli stakeholder, che sanno di poter contare su un aggiornamento regolare senza doverlo sollecitare attivamente: questa prevedibilità riduce anche il rischio, già presentato nel capitolo 5 di questa dispensa, di interventi improvvisi da parte di stakeholder che, in assenza di informazioni regolari, si sentirebbero altrimenti costretti a cercarle attivamente in momenti meno opportuni.

Un principio di sostenibilità per il Product Manager stesso

Applicando lo stesso principio di proporzionalità già più volte richiamato in questo percorso, un Product Manager dovrebbe costruire un ritmo di comunicazione che sia sostenibile nel tempo per sé stesso, non solo efficace per gli stakeholder: un sistema di comunicazione eccessivamente elaborato, che richiede uno sforzo sproporzionato rispetto al reale beneficio, rischia di essere abbandonato dopo le prime settimane, un esito peggiore rispetto a un sistema più semplice ma effettivamente mantenuto con costanza nel tempo.

L'uso di modelli e strumenti ricorrenti per ridurre lo sforzo

Un ultimo elemento pratico utile per la sostenibilità già presentata in questo capitolo: la costruzione di modelli riutilizzabili per i formati di comunicazione più ricorrenti (un modello standard per l'aggiornamento mensile sintetico, una struttura fissa per la presentazione trimestrale della roadmap) riduce significativamente il tempo necessario per ciascuna singola comunicazione, poiché il Product Manager deve concentrarsi solo sull'aggiornamento dei

contenuti specifici, non sulla ricostruzione della struttura comunicativa ogni volta da zero. Applicando quanto già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso di Finanza in Azienda di questa collana a proposito degli strumenti digitali, l'uso di strumenti digitali dedicati alla condivisione automatica di aggiornamenti periodici può ulteriormente alleggerire questo carico di lavoro ricorrente, liberando tempo per le attività a maggiore valore aggiunto già presentate nelle dispense precedenti di questo percorso.

7. Gestire i conflitti tra stakeholder con interessi divergenti

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della negoziazione e mediazione, affrontiamo ora una delle situazioni più delicate nella gestione degli stakeholder: la presenza di interessi esplicitamente divergenti tra due o più interlocutori, entrambi legittimamente coinvolti nelle decisioni sul prodotto.

Un esempio tipico di conflitto tra stakeholder

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito della negoziazione dello spazio per la manutenzione, un conflitto ricorrente contrappone tipicamente la direzione commerciale, interessata a funzionalità che generino rapidamente nuovi ricavi, e il team tecnico, interessato a dedicare tempo alla riduzione del debito tecnico già presentato in quella dispensa: entrambi gli interessi sono legittimi, ma competono per le stesse risorse limitate di sviluppo.

Un principio pratico: rendere esplicito il conflitto, non nasconderselo

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 8 del percorso Sales Manager di questa collana a proposito della gestione delle obiezioni, un Product Manager efficace non tenta di nascondere o minimizzare un conflitto reale tra stakeholder, un approccio che tipicamente posticipa il problema senza risolverlo, ma lo rende esplicito, presentando entrambe le prospettive con onestà e proponendo una soluzione di compromesso motivata, secondo gli stessi strumenti di prioritizzazione già presentati nella Dispensa 4 di questo percorso, che bilanci esplicitamente le esigenze in tensione tra loro.

Il ruolo della visione condivisa nella risoluzione dei conflitti

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della visione di prodotto come strumento di orientamento, un Product Manager può utilizzare la visione già costruita e condivisa con l'intera organizzazione come punto di riferimento neutrale per risolvere conflitti tra stakeholder, riconducendo la discussione a quale opzione sia più coerente con la direzione strategica già concordata, piuttosto che a una pura negoziazione di potere tra le parti coinvolte nel conflitto.

Quando il conflitto richiede un'escalation esplicita

Un ultimo elemento pratico da considerare: non tutti i conflitti tra stakeholder possono essere risolti dal solo Product Manager attraverso la mediazione e il richiamo alla visione condivisa già presentati in questo capitolo. Quando un conflitto coinvolge decisioni di rilevanza strategica che eccedono l'autorità decisionale del Product Manager, o quando le parti coinvolte non riescono a raggiungere un accordo nonostante un tentativo di mediazione onesto e ben argomentato, un'escalation esplicita verso un livello decisionale superiore (tipicamente la direzione aziendale) rappresenta una scelta responsabile, non un fallimento personale. Applicando quanto già

presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del riconoscimento dei propri limiti di competenza, un Product Manager maturo riconosce tempestivamente quando una situazione richiede questo passaggio, evitando di prolungare inutilmente un conflitto che, senza un intervento di livello superiore, rischierebbe di deteriorare ulteriormente le relazioni tra le parti coinvolte.

8. Un principio di autenticità nella gestione degli stakeholder

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con una riflessione di sintesi su un principio trasversale, che dovrebbe accompagnare tutti gli strumenti già presentati nei capitoli precedenti: l'autenticità nella relazione con gli stakeholder, distinta da un approccio puramente strumentale o manipolativo.

Il rischio di un approccio eccessivamente strumentale

Applicando quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito della costruzione di fiducia attraverso la trasparenza, un Product Manager che utilizza gli strumenti presentati in questa dispensa (la matrice di classificazione, la calibrazione della comunicazione) in modo puramente strumentale, come tecniche per gestire o manipolare gli stakeholder verso i propri obiettivi, rischia di essere percepito, prima o poi, come poco genuino, minando la fiducia costruita nel tempo secondo gli stessi principi già presentati in quella dispensa a proposito della relazione con il team tecnico.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

La gestione degli stakeholder, in tutte le dimensioni presentate in questa dispensa — la mappatura esplicita, la matrice di classificazione, le strategie differenziate per quadrante, il ritmo di comunicazione regolare, la gestione dei conflitti, l'autenticità come principio trasversale — sistematizza un tema già più volte accennato nelle dispense precedenti di questo percorso, offrendo a un Product Manager gli strumenti per navigare con metodo la pluralità di interlocutori che, con interessi e livelli di influenza diversi, sono coinvolti nel successo di un prodotto, senza mai perdere di vista l'autenticità della relazione come fondamento ultimo di ogni tecnica di comunicazione.

Un ultimo elemento: il valore cumulativo delle relazioni costruite nel tempo

Un'ultima riflessione conclude questa dispensa: le relazioni costruite con gli stakeholder attraverso gli strumenti presentati in questo percorso non esauriscono il proprio valore nel singolo progetto o nella singola decisione per cui sono state inizialmente costruite, ma si accumulano progressivamente nel tempo, secondo lo stesso principio già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso a proposito del valore dell'esperienza pregressa diversificata. Un Product Manager che, nel corso della propria carriera, costruisce con costanza relazioni autentiche con stakeholder diversi porta con sé, in ogni nuovo contesto professionale, non solo competenze tecniche trasferibili, ma anche una sensibilità relazionale affinata nel tempo, spesso più preziosa, secondo quanto già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso, della sola competenza tecnica specifica per il successo duraturo in questo ruolo.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Riprendiamo il caso già presentato nelle dispense precedenti di questo percorso: la Product Manager della piattaforma per agricoltori, dopo il lancio già presentato nella Dispensa 8 di questo percorso, si prepara a un semestre di sviluppo che coinvolgerà per la prima volta anche un investitore esterno, recentemente entrato nel capitale dell'azienda con un interesse diretto nell'andamento della piattaforma digitale.

Passo 1 — Mappatura esplicita degli stakeholder

Applicando gli strumenti del capitolo 2, viene costruita per la prima volta una mappatura esplicita, che include la direzione aziendale, il team tecnico, la rete vendita, l'assistenza clienti, e il nuovo investitore esterno, con una valutazione esplicita di influenza e interesse per ciascuno secondo la matrice già presentata nel capitolo 3.

Passo 2 — Classificazione del nuovo investitore

Applicando gli strumenti del capitolo 3, il nuovo investitore viene classificato come alta influenza e interesse ancora da consolidare, poiché non ha ancora sviluppato una conoscenza approfondita del prodotto specifico: viene quindi pianificato un percorso di coinvolgimento iniziale più intenso, per costruire un interesse informato secondo gli strumenti già presentati nel capitolo 4.

Passo 3 — Costruzione di un ritmo di comunicazione per l'investitore

Applicando gli strumenti del capitolo 6, viene concordato con l'investitore un aggiornamento mensile sintetico, integrato da una presentazione trimestrale più approfondita in occasione della revisione della roadmap già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso.

Passo 4 — Gestione di un conflitto emergente

Applicando gli strumenti del capitolo 7, emerge un conflitto tra l'investitore, interessato a una rapida espansione verso nuovi segmenti di mercato, e il team tecnico, che segnala la necessità di consolidare prima la stabilità della piattaforma già presentata nella Dispensa 7 di questo percorso a proposito del debito tecnico: la Product Manager rende esplicito questo conflitto in un dialogo diretto con entrambe le parti, proponendo un piano che dedica il primo trimestre al consolidamento tecnico e il secondo all'esplorazione dei nuovi segmenti, una soluzione coerente con la visione già presentata nella Dispensa 2 di questo percorso.

Passo 5 — Un principio di autenticità mantenuto nel tempo

Applicando gli strumenti del capitolo 8, la Product Manager comunica con lo stesso livello di trasparenza sia i risultati positivi sia le difficoltà incontrate, evitando di presentare all'investitore una versione eccessivamente ottimistica della situazione, un approccio che nel tempo costruisce una relazione di fiducia autentica, coerente con il principio già presentato in quel capitolo.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come una mappatura esplicita degli stakeholder, unita a una comunicazione calibrata e a una gestione trasparente dei conflitti, permetta di integrare efficacemente un nuovo interlocutore di elevata influenza, come un investitore esterno, senza compromettere l'equilibrio già costruito con gli altri stakeholder coinvolti nel prodotto.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Stakeholder	Persona o funzione con un interesse legittimo o un'influenza significativa sulle decisioni relative a un prodotto.
Matrice influenza- interesse	Strumento che classifica gli stakeholder secondo la loro capacità di influenza e il loro livello di interesse.
Coinvolgimento sostanziale	Pratica di coinvolgere gli stakeholder già nella fase di costruzione delle decisioni, non solo nella loro comunicazione.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

1. Sapresti definire che cos'è uno stakeholder nel contesto del product management?
2. Ricordi i quattro quadranti della matrice influenza-interesse e le strategie corrispondenti?
3. Sapresti indicare come gestire uno stakeholder ad alta influenza e basso interesse?
4. Ricordi il valore della prevedibilità in un ritmo di comunicazione regolare?
5. Sapresti spiegare come rendere esplicito, piuttosto che nascondere, un conflitto tra stakeholder?
6. Ricordi perché l'autenticità è un principio importante nella gestione degli stakeholder?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 10, dedicata all'analisi competitiva e al posizionamento di mercato. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi alla matrice influenza-interesse e alla gestione dei conflitti.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento sullo stakeholder management applicato al product management;
- La Dispensa 10 del percorso Business Manager di questa collana, per un approfondimento sulla negoziazione con un taglio più generale;
- Comunità professionali di Product Manager, per un confronto su casi concreti di gestione di stakeholder complessi;
- Il confronto diretto con la propria direzione aziendale, risorsa preziosa per comprendere le priorità e le sensibilità specifiche degli stakeholder di più alto livello nella propria organizzazione.

Chiusura della Dispensa 9

Con questa dispensa prosegue il percorso Product Manager, fornendo un quadro sistematico per la gestione degli stakeholder. La dispensa successiva affronterà l'analisi competitiva e il posizionamento di mercato, un tema che completa la comprensione del contesto in cui un prodotto opera.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026