

© HAROLD KERZNER ©

PROJECT MANAGEMENT 2.0



STRUMENTI, METODOLOGIE E METRICHE
PER IL SUCCESSO DEI PROGETTI

HOEPLI

PADRONEGGIA IL PROJECT MANAGEMENT PER IL MONDO VIRTUALE

In questo volume il guru del project management, Harold Kerzner, fornisce la guida tanto attesa ai mutevoli meccanismi del project management moderno, tra cui la crescente importanza delle metriche di valore e degli indicatori chiave di performance (KPI). In *Project Management 2.0* Kerzner illustra come il PM 2.0 offra dei risultati migliori incentrati prevalentemente sui nuovi strumenti, su una migliore governance e una maggiore collaborazione. L'autore compara inoltre diverse metodologie e dimostra come il PM 2.0 faciliti il problem solving e i processi decisionali. In questa guida il lettore troverà le informazioni essenziali sul PM 2.0, un esame dettagliato degli strumenti web per la gestione dei progetti e le istruzioni per il loro utilizzo.

- Migliorare la gestione dei progetti e la collaborazione con gli stakeholder
- Ottenere una migliore comunicazione delle informazioni grazie ai KPI, alle metriche e alle dashboard
- Scoprire soluzioni più agevoli per far lavorare insieme team situati in luoghi diversi
- Comprendere il ruolo del project manager nella programmazione strategica e nella gestione del portfolio
- Applicare i processi decisionali e di problem solving
- Capire come applicare le metodologie più efficaci

Project Management 2.0 illustra gli strumenti e le tecniche del PM 2.0 che servono ai manager, ai membri dei team progettuali, agli ingegneri e ai consulenti per ottenere i migliori risultati dai loro progetti.

Harold Kerzner, MS, PhD, MBA, è Senior Executive Director presso l'International Institute of Learning, un'azienda internazionale che offre soluzioni di apprendimento, formazione professionale e servizi di consulenza. Ha effettuato consulenze per società in tutto il mondo ed è un esperto nel campo della gestione di progetti, programmi e portfolio, della qualità totale e nella pianificazione strategica.

www.hoepli.it

Ulrico Hoepli Editore S.p.A.
via Hoepli, 5 - 20121 Milano
e-mail hoepli@hoepli.it

 @Hoepli_1870

€ 29,90

eBook disponibile

ISBN 978-88-203-7544-7



9 788820 375447

BIBLIOTECA
L. PACIOLO

SOMMARIO

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA PREFAZIONE INTRODUZIONE

XI
XIII
XV

CAPITOLO 1 PROJECT MANAGEMENT 2.0

1.0	INTRODUZIONE: I TEMPI CAMBIANO	1
1.1	LE CARATTERISTICHE DEL PROJECT MANAGEMENT 1.0	1
1.2	ALTRI ASPETTI CRUCIALI DEL PROJECT MANAGEMENT 1.0	1
1.3	IL PROJECT MANAGEMENT 2.0	3
1.4	LE CRITICHE AL PROJECT MANAGEMENT 2.0	4
1.5	IL PROJECT MANAGEMENT 2.0: UNA BENEDIZIONE O UNA SCIAGURA TECNOLOGICA?	7
1.6	UNA POLICY PER IL PROJECT MANAGEMENT 2.0	8
1.7	LAVORARE CON GLI STAKEHOLDER NELL'ERA DEL PROJECT MANAGEMENT 2.0	13
	La visione moderna della gestione delle relazioni con gli stakeholder	14
	L'esigenza di informazioni significative	15
	Non è tutto oro quello che luccica	16
1.8	REPERIRE LE INFORMAZIONI	16
1.9	IL DILEMMA DELLA PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO	17
1.10	SOVRACCARICO COGNITIVO	18
1.11	IL PROBLEMA DELLA CUSTOMER SATISFACTION	19
1.12	DETERMINARE LO STATO DI SALUTE DEL PROGETTO	19
1.13	LE REGOLE PER ORGANIZZARE I DATI SULLA DASHBOARD	20
1.14	LA RIDUZIONE DEI COSTI DELLA MODULISTICA	22
1.15	LA RIDUZIONE DELL'INGERENZA DEI TOP MANAGER	23
1.16	LE ABILITÀ DEL PROJECT MANAGEMENT	24
1.17	LA PIANIFICAZIONE DI EMERGENZA	25

CAPITOLO 2 UNO SGUARDO AL FUTURO DEL PROJECT MANAGEMENT

2.0	I TEMPI CAMBIANO	27
2.1	L'IMPATTO DELLE RECESSIONI	27
2.2	L'OPINIONE DEI TOP MANAGER SUL PROJECT MANAGEMENT	27
2.3	IL MODELLO DI ENGAGEMENT PROJECT MANAGEMENT	28
2.4	LA CRESCITA DEI PROGETTI PIÙ COMPLESSI	30
2.5	L'ESIGENZA DI METRICHE AGGIUNTIVE	32
2.6	NUOVI SVILUPPI NEL PROJECT MANAGEMENT	33
2.7	GLI STRUMENTI DEL PROJECT MANAGER	34
2.8	L'ESIGENZA DI MIGLIORAMENTO CONTINUO	35
2.9	CONCLUSIONI	36

CAPITOLO 3 COMPNDERE SUCCESSI E FALLIMENTI

3.0	INTRODUZIONE	39
3.1	IL PROJECT MANAGEMENT: GLI ESORDI DAL 1945 AL 1960	39
3.2	IL PROJECT MANAGEMENT CRESCE: GLI ANNI DAL 1970 AL 1985	40
3.3	LA CRESCITA TRA I VINCOLI IN COMPETIZIONE	42
3.4	IL METODO DELL'INVERSIONE	42
3.5	LA CRESCITA DELLE TECNICHE DI MISURAZIONE	44
3.6	I TRADE-OFF	45
3.7	AMALGAMARE GLI INGREDIENTI DEL SUCCESSO	46
3.8	UNA NUOVA DEFINIZIONE DI SUCCESSO	48
3.9	COMPNDERE IL FALLIMENTO DI UN PROGETTO	48
3.10	LE CAUSE DEL FALLIMENTO DI UN PROGETTO	49

CAPITOLO 4 IL PROJECT MANAGEMENT BASATO SUL VALORE

4.0	INTRODUZIONE	57
4.1	CAPIRE COSA SI INTENDE OGGI PER VALORE CREATO DA UN PROGETTO	57
4.2	UN MODELLO PER IL VALORE	58
4.3	COME CAMBIANO VALORE E LEADERSHIP NEL PROJECT MANAGEMENT 2.0	61
4.4	I TRADE-OFF BASATI SUL VALORE	62
4.5	L'ESIGENZA DI METRICHE DEL VALORE	67
4.6	CREARE UNA METRICA DEL VALORE	69
4.7	PRESENTARE LE METRICHE DEL VALORE SU UNA DASHBOARD	69
4.8	SELEZIONARE LE CARATTERISTICHE DI VALORE	76
4.9	COMPLESSITÀ AGGIUNTIVE CON LE METRICHE DEL VALORE	77

CAPITOLO 5 CON IL PM 2.0 CRESCE L'IMPORTANZA DELLE METRICHE

5.0	INTRODUZIONE	83
5.1	PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE AZIENDALI	83
5.2	L'ESIGENZA DI METRICHE DI PROGETTO MIGLIORI	84
5.3	LE CAUSE DI UNO SCARSO SUPPORTO ALLA GESTIONE DELLE METRICHE	86
5.4	CARATTERISTICHE DELLA METRICA	87
5.5	SELEZIONE DELLE METRICHE	88
5.6	GLI INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE (KPI)	90
	L'esigenza di KPI	90
	Uso dei KPI	92
	Anatomia di un KPI	93
	Le caratteristiche dei KPI	94
	Il fallimento dei KPI	96

5.7	DASHBOARD E SCORECARD	97
5.8	LA BUSINESS INTELLIGENCE	100
5.9	LA CRESCITA IN UN SISTEMA DI INFORMAZIONI SU DASHBOARD	101
5.10	SELEZIONARE UN DESIGNER PER LE INFOGRAFICHE	101
5.11	LE METRICHE CHE VERIFICANO LO STATO DI SALUTE DI UN PROGETTO	102
5.12	MANTENERE LA DIREZIONE DEL PROGETTO	106
5.13	LE METRICHE E I TEAM A DISTANZA	107
5.14	L'OSSESSIONE PER LE METRICHE	108
5.15	CORSI DI FORMAZIONE SULLE METRICHE	109
5.16	I RESPONSABILI DELLE METRICHE	110
5.17	RISPOSTE AI DUBBI SULLE METRICHE	111

CAPITOLO 6 METODOLOGIE DEL PROJECT MANAGEMENT: 1.0 VS 2.0

6.0	INTRODUZIONE	113
6.1	ECCELLENZA DEL PROJECT MANAGEMENT: LA DEFINIZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT 2.0	113
6.2	L'ESIGENZA DI UNA METODOLOGIA	114
6.3	L'ESIGENZA DI UNA METODOLOGIA AZIENDALE	116
	Le metodologie leggere	118
	Le metodologie pesanti	118
6.4	I VANTAGGI DI UNA METODOLOGIA STANDARD	121
6.5	COMPONENTI IMPORTANTI	123
6.6	DALLE METODOLOGIE ALLO SCHEMA SPECIFICO	124
6.7	LE FASI DEL CICLO DI VITA	125
6.8	GLI ELEMENTI CHIAVE PER UNA FLESSIBILITÀ INCENTRATA SUL CLIENTE NEL PROJECT MANAGEMENT 2.0	126
6.9	CAPIRE GLI OBIETTIVI IN MOVIMENTO	127
6.10	L'ESIGENZA DI METRICHE SPECIFICHE PER IL CLIENTE	128
6.11	LO SVILUPPO DEL BUSINESS CASE	128
6.12	LA CONFERMA DELLE IPOTESI	130
	Tipi di ipotesi	131
	Documentazione delle ipotesi	131
6.13	IL DESIGN FREEZE	133
6.14	L'APPROVAZIONE DEL CLIENTE	134
6.15	LA METODOLOGIA DI PROJECT MANAGEMENT AGILE	134
6.16	LA METODOLOGIA DI IMPLEMENTAZIONE	136
6.17	GLI ERRORI DI IMPLEMENTAZIONE	138
6.18	SUPERARE LE BARRIERE PER LO SVILUPPO E L'IMPLEMENTAZIONE	138
6.19	USARE LE DASHBOARD DI CRISI CON LE METODOLOGIE	139
	Comprendere gli obiettivi	140
	Definire una crisi	141
	Le immagini della dashboard di crisi	144
	Conclusioni	148
6.20	ABBANDONARE IL PROGETTO	148

CAPITOLO 7 GOVERNANCE DEL PROGETTO

7.0	INTRODUZIONE	151
7.1	IL BISOGNO DI UNA GOVERNANCE	151
7.2	DEFINIRE LA GOVERNANCE DEL PROGETTO	152
7.3	LA GOVERNANCE DEL PROGETTO E QUELLA D'IMPRESA	153
7.4	I RUOLI, LE RESPONSABILITÀ E L'AUTORITÀ NEL PROCESSO DECISIONALE	154
7.5	STRUTTURE DI GOVERNANCE	155
7.6	I TRE PILASTRI DELLA GOVERNANCE DI PROGETTO	156
	I principi base della governance del progetto	157
7.7	IL FRAINTENDIMENTO DELLE INFORMAZIONI	161
7.8	FILTRARE LE INFORMAZIONI	162
7.9	COMPNDERE LE POLITICHE NEL CONTESTO DEL PROGETTO	163
	I rischi politici	163
	I motivi dei giochi politici	164
	Situazioni in cui si possono verificare i giochi politici	165
	Il comitato di governance	165
	Amici e nemici	166
	Attacco o ritirata	167
	L'esigenza di una comunicazione efficace	168
	Potere e influenza	169
	La gestione della politica del progetto	170
7.10	GESTIRE LE RELAZIONI GLOBALI CON LE PARTI INTERESSATE	170
7.11	IL FALLIMENTO DELLA GOVERNANCE DI PROGETTO	171
7.12	IL SALVATAGGIO DI UN PROGETTO COMPROMESSO	173

CAPITOLO 8 PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GESTIONE DEL PORTFOLIO

8.0	INTRODUZIONE	175
8.1	PERCHÉ LE PIANIFICAZIONI STRATEGICHE SPESSO FALLISCONO	175
8.2	PROJECT MANAGEMENT: LA PROSPETTIVA DELL'EXECUTIVE	177
8.3	PIANIFICAZIONE STRATEGICA: LA PROSPETTIVA DEL PROJECT MANAGEMENT	177
8.4	PIANIFICAZIONE STRATEGICA GENERICA	179
8.5	I VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT	182
8.6	MITI DA SFATARE	183
8.7	I MODI IN CUI IL PROJECT MANAGEMENT È D'AUTO ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	186
8.8	LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE NEL PROJECT MANAGEMENT	189
8.9	IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER NELLA GESTIONE DEL PORTFOLIO	193
8.10	LA GESTIONE DEL VALORE E LA REALIZZAZIONE DEI BENEFICI	195
	Comprendere la terminologia	195
	Le fasi del ciclo di vita del progetto	196
	Comprendere il valore	203
8.11	METRICHE DELLA REALIZZAZIONE DEI BENEFICI	204
8.12	GOVERNANCE DELLA GESTIONE DEL PORTFOLIO	206

CAPITOLO 9 IL PROJECT MANAGEMENT NELLA RICERCA E SVILUPPO

9.0	INTRODUZIONE	209
9.1	IL RUOLO DELLA RICERCA E SVILUPPO NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	210
9.2	ANALISI DEL PORTFOLIO DEI PRODOTTI	212
9.3	RAPPORTO TRA IL MARKETING E I PROJECT MANAGER R&S	215
	First to market	216
	Follow the leader	216
	Application engineering	217
	"Me too"	217
9.4	CICLI DI VITA DEL PRODOTTO	218
9.5	LA PIANIFICAZIONE DEI PROGETTI R&S IN RELAZIONE ALLA QUOTA DI MERCATO	218
9.6	LA CLASSIFICAZIONE DEI PROGETTI R&S	219
9.7	RICERCA CONTRO SVILUPPO	220
9.8	UN CRITERIO NELLE ATTIVITÀ R&S	221
	Produzione e forza vendita	222
	Il comportamento umano	222
9.9	R&S AGGRESSIVA E R&S DIFENSIVA	222
9.10	UN MODELLO DI PIANIFICAZIONE R&S	223
9.11	DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ	226
	Lavorare con il marketing	227
9.12	IL CONTRATTO R&S	228
9.13	ACCORDI DI NON DIVULGAZIONE, ACCORDI DI SEGRETEZZA E ACCORDI DI RISERVATEZZA	229
9.14	L'INFLUENZA DEI GOVERNI	230
9.15	FONDI DI IDEE	231
9.16	VALUTAZIONE ECONOMICA DEI PROGETTI	234
9.17	RIADEGUAMENTO DEL PROGETTO R&S	236
9.18	INTERRUZIONE DEL PROGETTO	237
9.19	TRACCIARE LA PRESTAZIONE R&S	238

CAPITOLO 10 PROBLEM SOLVING E PROCESSO DECISIONALE

10.0	INTRODUZIONE	241
10.1	COMPNDERE I CONCETTI	242
	L'esigenza del problem solving e del processo decisionale	242
	Tecniche di ricerca nel processo decisionale di base	242
	Elementi di problem solving e di processo decisionale	243
	Sovraccarico cognitivo	244
	Ottenere l'accesso alle informazioni giuste	244
	La mancanza di informazioni	245
	Confronto tra il problem solving e il processo decisionale del progetto e del business	245
10.2	L'AMBIENTE DEL PROGETTO: L'IMPATTO SUL PROBLEM SOLVING E SUL PROCESSO DECISIONALE	246
	Impatto dei vincoli sul problem solving e sul processo decisionale	247
	Impatto delle ipotesi sul problem solving e sul processo decisionale	247

	Comprendere l'ambiente del progetto	247
	Selezionare il project manager adatto	248
10.3	CONCETTI DI PROBLEM SOLVING E PROCESSO DECISIONALE	248
	Determinare i passaggi	249
10.4	IDENTIFICAZIONE E COMPRESIONE DEL PROBLEMA	250
	Confronto tra problemi reali e problemi di personalità	251
	Non tutti i problemi si possono risolvere	251
	La complessità dei problemi	252
	Le tecniche per l'identificazione del problema	252
	Il problem solving individuale condotto in segreto	253
	Il problem solving di squadra condotto in segreto	253
10.5	RACCOGLIERE I DATI RELATIVI AL PROBLEMA	254
	Le ragioni della raccolta dati	254
	Le tecniche di raccolta dati	255
	Stabilire dei limiti per il problem solving e il processo decisionale	255
	Identificare le condizioni limite	256
	Determinare chi deve partecipare alle riunioni di problem solving	256
	Determinare chi deve partecipare alle riunioni del processo decisionale	257
	Creare uno schema per le riunioni	257
	Capire le reazioni delle persone alle riunioni	258
	Lavorare con i partecipanti durante la riunione	258
	Tecniche di leadership durante la riunione	259
	La gestione dei conflitti nel problem solving e nel processo decisionale	259
	Confronto tra continue soluzioni e soluzioni di progetti per il potenziamento	260
	Confronto tra problem solving e scope creep	260
	Il problem solving e il processo decisionale durante uno stato di crisi	260
10.6	L'ANALISI DEI DATI	261
	Le domande da porre	262
10.7	SVILUPPARE SOLUZIONI ALTERNATIVE	262
	Le variabili da considerare durante l'analisi delle alternative	263
	Comprendere le caratteristiche che fanno parte delle soluzioni alternative	263
	Lo sviluppo di alternative ibride	264
	I trade-off	264
	Gli errori comuni nello sviluppare le alternative	265
10.8	STRUMENTI E TECNICHE DI PROBLEM SOLVING	265
	Analisi delle cause primarie (RCA)	265
	Principi generali di RCA	266
	Azioni correttive con l'uso di RCA	266
	Metodi di RCA	267
	Brainstorming	268
	Regole di brainstorming	268
	Passi fondamentali nel brainstorming	269
	Condurre la riunione di brainstorming: il procedimento	270
	Condurre la riunione di brainstorming: la valutazione	270
	Le riunioni di brainstorming	271

10.9 CREATIVITÀ E INNOVAZIONE	273	CAPITOLO 11	
Creatività, innovazione e valore	274	IL BISOGNO	
Innovazione negativa	274	DI PROJECT MANAGEMENT	297
Tipologie di soluzioni innovative	275	11.0 IL BACKGROUND PER I MODELLI DI MATURITÀ	297
Caratteristiche di problem solving	275	DEL PROJECT MANAGEMENT	
e di processo decisionale difficili da insegnare	276	11.1 ALCUNI BENEFICI NELL'UTILIZZO	298
Ostacoli alla creatività	276	DI UN MODELLO DI MATURITÀ	
10.10 IL PROCESSO DECISIONALE: SCEGLIERE		11.2 DETERMINARE IL LIVELLO DI MATURITÀ	298
LA SOLUZIONE MIGLIORE	276	NECESSARIO	299
Capire come vengono prese le decisioni	276	11.3 DA DOVE COMINCIARE	299
Processo decisionale di routine	277	11.4 LE COSE POSSONO ANDARE MALE	299
Processo decisionale adattivo	277	11.5 SCEGLIERE IL MODELLO DI MATURITÀ GIUSTO	300
Processo decisionale innovativo	278	11.6 STIMA DEL TEMPO PER RAGGIUNGERE	300
Processo decisionale sotto pressione	278	LA MATURITÀ	300
Le riunioni del processo decisionale	279	11.7 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	301
Le fasi del processo decisionale	279	PER LA MATURITÀ DEL PROJECT MANAGEMENT	
I passi del processo decisionale	279	11.8 IL MODELLO DI MATURITÀ DEL PROJECT	301
Vantaggi del processo decisionale di gruppo	280	MANAGEMENT	301
Svantaggi del processo decisionale di gruppo	280	11.9 IL CONTRIBUTO DEL PM 2.0 AL PMMM	305
Confronto tra pensiero razionale e intuitivo	281		
Confronto tra pensiero divergente e convergente	281	CAPITOLO 12	
Gestione della polarità	282	L'USO DEL PMO	
Paura del processo decisionale: il blocco mentale	282	COME GUIDA AL PM 2.0	309
Il pericolo delle decisioni affrettate	283	12.0 INTRODUZIONE	309
Modalità nell'adottare le decisioni	283	12.1 IL PROJECT OFFICE TRADIZIONALE	309
10.11 IL PROCESSO DECISIONALE: STRUMENTI		12.2 IL PMO TRADIZIONALE	310
E METODOLOGIE	286	12.3 I RISCHI DELL'IMPLEMENTAZIONE	311
Analisi SWOT	286	12.4 IL PMO SPECIALIZZATO	312
Analisi di Pareto	287	12.5 IL PMO STRATEGICO	313
L'analisi multicriterio per l'ambito decisionale	287	12.6 LA RETE DEI PMO	314
Analisi per coppie di alternative	288	12.7 LA FIDUCIA DELLA GOVERNANCE DEL PROGETTO	314
Alberi decisionali	288	12.8 MODI IN CUI IL PMO PUÒ FALLIRE	315
Diagrammi di influenza	289	Dichiarazione della mission poco chiara	315
Diagrammi di affinità	289	Fallire nel mettere a fuoco l'impatto sul business	316
Teoria dei giochi	290	Fallire nell'ottenere il supporto	316
Analisi costi-benefici	290	per l'implementazione	316
Gruppi di lavoro nominale	291		
Il metodo Delphi	292	INDICE ANALITICO	325
Altri strumenti per il processo decisionale	292		
10.12 VALUTARE LE DECISIONI E INTRAPRENDERE			
AZIONI CORRETTIVE	293		
Il tempo per implementare una soluzione	294		

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

Dal punto di vista dell'adozione del project management, l'Italia è un paese che può essere definito ad alta varianza, con ciò intendendo l'esistenza di casistiche molto differenti e, per certi versi, in antitesi. Semplificando e proponendo livelli di conoscenza e adozione del project management crescenti, troviamo:

- Molte (troppe) organizzazioni che si trovano ancora allo stadio di non conoscenza dell'esistenza della disciplina del project management. Spesso si tratta di realtà di piccole dimensioni.
- Organizzazioni (anche in questo caso tante, troppe) che, pur conoscendo i principi base della disciplina del project management, decidono di non adottarlo poiché "da noi non si può usare in quanto siamo diversi". Interessante è notare come anche organizzazioni di grandi dimensioni ricadano in questa casistica.
- Organizzazioni (per fortuna sempre di più) che hanno riconosciuto l'importanza del project management. Le modalità di adozione sono però abbastanza di base in quanto, dal punto di vista organizzativo, trovano difficoltà a far evolvere l'approccio.
- Organizzazioni (sfortunatamente ancora poche) che hanno adottato il project management in modo molto evoluto. Da notare come alcune di esse abbiano addirittura ricevuto riconoscimenti a livello internazionale come esempi di eccellenza nell'applicazione del project management.

Parafrasando, passiamo quindi dal "non so", al "non lo voglio", al "sì ma che fatica", al "non si può vivere senza".

Come professionista che opera su tematiche di project management da oltre quindici anni, posso testimoniare come da un lato ci sia un forte interesse per la disciplina del project management, dall'altro si debba constatare come all'interesse spesso non corrisponda la messa in pratica nella gestione di progetti reali.

Una delle critiche che viene spesso mossa al project management, e che poi ne decreta un basso tasso di adozione, è la sua rigidità. Molti, infatti, considerano gli schemi e le metodologie di project management troppo vincolanti rispetto alla tipica dinamicità delle organizzazioni italiane. Inoltre, spesso si sottolinea come la creatività e la capacità di problem solving degli italiani non possano essere sottoutilizzate a causa di approcci nati prevalentemente nei paesi anglosassoni, molto differenti rispetto ai nostri.

Coloro i quali si ritrovano nei limiti del project management poc'anzi evidenziati e quindi credono che il project management non abbia una buona attinenza con le logiche di funzionamento delle organizzazioni italiane, forse si devono ricredere. Negli ultimi anni, infatti, il project management si è evoluto notevolmente, tanto che Harold Kerzner ha giustamente definito il concetto di project management 2.0, in alcuni casi in antitesi, in altri come più semplice evoluzione del più tradizionale project management 1.0. Le differenze tra project management 1.0 e 2.0 sono numerose e Harold Kerzner non manca di esplicitarle e spiegarle in questo libro.