

Project marketing: fondamenti disciplinari e implicazioni manageriali per le costruzioni

di Giuseppe Pedeliento *

Questo articolo si propone come finalità di introdurre i concetti fondamentali e le implicazioni manageriali del cosiddetto *project marketing* e le origini e gli sviluppi dell'INPM (International Network of Project Marketing and System Selling).

In un mercato delle costruzioni sempre più asfittico è raccomandabile per le imprese avere un approccio al mercato più attivo e proattivo. Una delle competenze strategiche che le imprese sono chiamate a sviluppare e potenziare è quella commerciale e di *marketing*.

Presentazione

La disciplina della “gestione” nel senso più ampio del termine fatica a essere applicata correttamente al settore delle costruzioni. La natura non seriale della produzione dell'ambiente costruito pone infatti non pochi ostacoli al trasferimento di concetti e applicazioni nati nello specifico dell'industria (anche in quella dei beni strumentali di maggiori dimensioni e tanto complessi da richiedere una progettazione dedicata). Questo saggio fa fare un progresso sulla strada della trasposizione delle più avanzate tecniche di “*management*” e “*marketing*” (due componenti fondamentali della gestione – la prima più rivolta alla produzione, la seconda al mercato): trasferendo, con linguaggio di facile comprensione, esperienze straniere al contesto italiano, illustra i concetti chiave di una disciplina che interessa l'impresa di costruzioni tanto più essa è consapevole della necessità di proporsi in modo proattivo al mercato. L'autore, mio apprezzato collaboratore in attività scientifiche e saggistiche, sta promuovendo un gruppo di ricerca finalizzato allo studio delle dinamiche commerciali più attuali nel settore delle costruzioni. Studio che

conta con questo articolo un primo contributo in lingua italiana sul tema.

Aldo Norsa **

Introduzione

Che l'offerta italiana di costruzioni necessiti di una forte ristrutturazione in termini di cultura di impresa non è cosa nuova. In particolare nella situazione congiunturale attuale due fattori sembrano rappresentare uno stimolo per un radicale ripensamento manageriale del *business*:

- 1) la sofferenza del mercato domestico: secondo l'ultimo rapporto dell'Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni dell'Ance nel triennio 2008-2011 gli investimenti in costruzioni registreranno un calo del 17,8 per cento in termini reali scontando una forte contrazione sia dell'edilizia privata (che in anni precedenti aveva sostenuto gli investimenti) che delle infrastrutture. E traguardando l'anno in corso la congiuntura non sembra poter migliorare a fronte del fatto che i bandi di progettazione (che sono prodromici a quelli di lavori) secondo l'Osservatorio *Oice/Informatel* in tutto il 2010 si sono ridotti dello 0,9 per cento in numero ma soprattutto hanno perso il 15,6 per cento in valore;
- 2) lo sviluppo del cosiddetto “nuovo mercato”, quello in cui l'impresa è proattiva nel senso che progetta e – a seconda del contratto – finanzia e gestisce l'opera, rappresentato da formule contrattuali quali il partenariato pubblico privato (tra cui il *project financing*) e l'affidamento a contraente generale. Esso dal 2003 al 2010 ha inciso mediamente per il 36,5 per cento del totale della spesa in opere pubbliche.

Questi due fattori se considerati congiuntamente comportano un nuovo modo di concepire il mestiere del costruire: da un lato rendono necessaria una strategia di internazionalizzazione che possa sopperire alle carenze del mercato interno. A fronte di ciò secondo le classifiche di Edilizia e Territorio le prime 45 imprese generali nel 2009 hanno realizzato il 32,4 per cento della produzione all'estero con un *trend* in crescita nel quinquennio. L'esportazione valeva infatti 30, 27,9, 26 e 22,4 per cento rispettivamente nel 2008, 2007, 2006 e 2005.

(*) Dottorando nell'Università degli Studi di Bergamo, visiting lecturer presso la Aalto University School of Economics (Helsinki, Finland).

(**) Professore dell'Università Luav di Venezia.

Accanto alla maggiore internazionalizzazione del *business* le imprese devono dotarsi di competenze manageriali che esulino dalla sola costruzione e che comportino la messa a sistema di *skills* articolate e di una maggiore interdisciplinarietà organizzativa.

Questo genera un ripensamento del modo di concepire la funzione commerciale dell'impresa, da un lato accrescendo le competenze per agevolare l'*export* dell'attività, dall'altro migliorandone le capacità relazionali con i potenziali clienti (siano essi pubblici o privati), con i *partners* (progettisti, fornitori, finanziatori, ecc.) e con tutti gli altri attori che a vario titolo e con diversa intensità intervengono durante l'intero ciclo di vita del progetto.

In particolare è questa seconda attività a essere dominio di interesse del *project marketing* e oggetto di questo articolo. Nel seguito i principali concetti e contributi teorici che formano le basi del "*project marketing body of knowledge*" verranno esplicitati e discussi. L'impianto teorico verrà messo in relazione all'industria delle costruzioni in modo tale da trarne spunti per una riflessione in termini di implicazioni manageriali.

Cos'è il *project marketing*?

Prima di introdurre i concetti fondamentali del *project marketing* è necessaria una breve digressione sul significato del termine "progetto" (inteso nell'accezione anglosassone di intervento e non di rappresentazione traducibile invece come *design*) e su come questo è declinato sia nella letteratura sul *project management* che nella tradizione scientifica del *project marketing*.

La definizione di progetto che correntemente viene adottata nell'ambito del *project management* è la seguente: un progetto è uno sforzo temporaneo messo in atto per sviluppare un prodotto/servizio/risultato unico (PMBOK, 2004). Da questa definizione si può evincere la chiara focalizzazione sul ciclo di vita del progetto che si declina nella responsabilità del *project manager* di assicurarne la realizzazione (che può avere per oggetto un prodotto, un servizio o un risultato) nel rispetto della triade "tempi, costi e qualità".

La definizione *marketing oriented* è invece ben più ampia e adotta una prospettiva sostanzialmente diversa. Il progetto è quindi definito come una transazione complessa che ha come oggetto un sistema discreto di prodotti, servizi e lavori specificamente progettati per creare un "*capital asset*" che produca benefici per un cliente per un certo periodo di tempo (Cova & Salle, 2005).

Questa definizione assume una prospettiva diametralmente opposta rispetto a quella che è possibile desumere dall'ortodossia del *project management* e aggiunge alcuni elementi.

- 1) È focalizzata sulla transazione, quindi sul processo di scambio (in senso lato) tra domanda e offerta.
- 2) Considera la natura sistemica di un progetto che si configura come un insieme di prodotti, servizi e forniture che vengono aggregati al fine di ottenere una configurazione unitaria tale da soddisfare le specifiche esigenze di un cliente.
Questo aspetto – tra l'altro – si rintraccia nel "Codice dei contratti" (legge 163/2006) che recependo le direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE ha unificato i contratti di lavori, servizi e forniture.
- 3) Ha per oggetto i cosiddetti *capital assets* (tra cui quindi anche i prodotti costruiti) e non – come è invece per la definizione del PMBOK (2004) – prodotti, servizi e risultati restringendo fortemente il campo di applicazione: il *project marketing* ha quindi a che fare con tutte le attività che comportano una progettualità e che risultano nell'accrescimento della dotazione di capitale fisso del committente.
Questo approccio è quindi in grado di superare la presunzione della disciplina del *project management* di sviluppare una serie di pratiche che possano essere applicate a qualunque progetto, abbia esso per oggetto lo sviluppo di un prodotto o un servizio, un bene mobile o immobile, un programma di ricerca e sviluppo o una ristrutturazione organizzativa di un'impresa.
- 4) Si focalizza sul cliente (e non sul processo) facendo emergere l'importanza delle istanze della domanda e della creazione di valore che – trattandosi di investimenti fissi – genera effetti (benefici) lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Ne consegue quindi che la differenza fondamentale tra *project management* e *project marketing* è che la prima disciplina considera il progetto come un qualcosa che ha un inizio e una fine (Barnes, 1989), come uno sforzo temporaneo (PMBOK, 2004) o come organizzazione temporanea (Cleland & Kerzner, 1985), mentre la seconda si focalizza sulla transazione, cioè sull'area di interazione tra "*buyer*" e "*seller*" e ha per oggetto una specifica categoria di beni: quelli di investimento.

In entrambi i casi la creazione di un bene o servizio unico finalizzato a soddisfare specifiche esigenze del cliente è presente ma, mentre il *project management* si focalizza su uno sforzo temporaneo che ha inizio successivamente alla firma di un contratto, il *project marketing* si focalizza sulle conseguenze di lungo termine del progetto per il *buyer* enfatizzando la necessità di gestire le relazioni con il cliente e con gli altri attori del progetto prima, durante e dopo il ciclo di vita di quest'ultimo (Hadjikhani, 1996). Se

ne evince che nella prospettiva dell'INPM il *project marketing* ha un campo semantico più ampio di quello di *project management*: il primo include il secondo ma non viceversa (Skaates & Tikkanen, 2003).

I concetti chiave del *project marketing*

Se nella tradizione del *project management* l'unicità è considerata la caratteristica fondamentale del progetto, in un'ottica *marketing oriented* oltre all'unicità altre due caratteristiche sono incluse: la complessità di ogni progetto in termini di numero di attori coinvolti nella sua realizzazione e la discontinuità della domanda di nuovi interventi. Queste tre caratteristiche sono la base del cosiddetto "modello D-U-C" (Mandjak & Verez, 1996). Il suo elemento distintivo è che recepisce la caratteristica della discontinuità della domanda di nuovi progetti sottolineando l'importanza per l'impresa di superare questa problematica attraverso la ricerca di opportunità di *business* nei diversi *network* relazionali che presidia. In tale prospettiva quindi l'orientamento al mercato (proattivo e non passivo) diviene l'elemento centrale e si esplica in due diverse sfaccettature: la prima consiste nella capacità dell'impresa di anticipare la domanda (prima del progetto) attraverso la gestione delle relazioni con potenziali clienti e altri attori importanti; la seconda consiste invece nella gestione delle relazioni con i clienti nel lasso di tempo che intercorre tra la conclusione di un progetto e l'inizio di un altro successivo.

Nel settore delle costruzioni è soprattutto la prima competenza ad assumere rilevanza, vale a dire la capacità dell'impresa di presidiare attivamente il mercato in vista di potenziali interventi futuri. Questo per due ragioni fondamentali: 1) le caratteristiche del prodotto realizzato rendono pressoché impossibile la "fidelizzazione" del cliente (a differenza di un altro settore simile per caratteristiche del processo costruttivo quale l'impiantistica industriale in cui la "leva tecnologica" è un forte volano relazionale tra domanda e offerta); 2) il fatto che i "compratori abituali" sono principalmente le stazioni appaltanti pubbliche con le quali è difficile mettere in atto rapporti di reciprocità.

Quindi, come anticipare la domanda di progetti? Nella prospettiva INPM, così come in quella IMP (Industrial Marketing and Purchasing), i mercati sono visti come "*network*" e oggetto di analisi sono solo le relazioni tra gli attori all'interno di questi ultimi.

Assumendo tale prospettiva la capacità dell'impresa di anticipare la domanda di progetti futuri è tanto più elevata quanto più è consolidata la sua presenza all'interno di un *network*.

A tal proposito è stato introdotto il concetto di "*project milieu*" (Cova *et al.*, 1996) finalizzato a fare emergere il

connotato "*embeddedness*" (Granovetter, 1985) del progetto in un contesto temporalmente e spazialmente definito. Il progetto diviene quindi "socialmente costruito" (Skaates & Tikkanen, 2003).

Un comportamento proattivo dell'impresa nei confronti del mercato è quindi possibile se – e solo se – essa ha una posizione consolidata nell'"ambiente" in cui opera o in cui ha intenzione di operare. È quindi l'ambiente (inteso come *network*) a essere l'unità di analisi fondamentale nel *project marketing* ed è la capacità dell'impresa di adattarsi e di contribuire a dar forma al *milieu* a essere alla base delle competenze commerciali dell'impresa e, in ultima istanza, del suo vantaggio competitivo.

Per questa motivazione i colossi europei delle costruzioni adottano strategie di internazionalizzazione "estero su estero" preferendo una presenza *in loco* piuttosto che optare per l'esportazione dei lavori. Da questo punto di vista il *gotha* italiano delle costruzioni sconta un ritardo significativo: secondo la classifica di "*Le Moniteur*" infatti nessun italiano tra i 100 *leader* europei possiede una delle 36 filiali presenti in classifica per fatturato. Nel mercato domestico invece le imprese italiane mostrano un forte radicamento sul territorio: secondo l'Autorità di vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture nel 2009 (ultimo anno per il quale è disponibile il dato) ben il 69,1 per cento dei contratti di lavori sono stati aggiudicati a imprese di costruzioni con sede nella stessa regione in cui è stata esperita la gara.

La logica del *project marketing*

La logica del *project marketing* si basa sulla messa in pratica di strategie commerciali che siano in grado di far fronte al "determinismo" del mercato. Questo significa sostanzialmente superare la passività dell'impresa che si limita a rispondere agli stimoli della domanda (quali la pubblicazione di un bando di gara o l'invito a presentare un'offerta nelle procedure negoziate o ristrette), aprendo la strada alla ricerca di un posizionamento favorevole sia in relazione ai clienti che – ovviamente – ai concorrenti (prospettiva costruttivista) e all'arricchimento di competenze *soft* delle imprese (a corollario di quelle strettamente collegate alle capacità tecnico/realizzative).

Si tratta di un cambiamento strategico che – come visto in precedenza – è finalizzato ad accrescere le possibilità del *contractor* di anticipare la domanda di nuovi progetti o intervenendo attivamente o sul citato "*project milieu*" (ricercando il coinvolgimento di attori – *business* e non – che possono avere un'influenza sulle scelte e gli orientamenti strategici della domanda), o instaurando dinamiche relazionali con committenti (attuali o potenziali) che possano

generare in una certa misura un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Ecco, in sintesi, i punti chiave della logica del *project marketing*:

- 1) transazione vs relazione: non limitare le attività di *market intelligence* e *scouting* al solo monitoraggio del mercato ma investire nello sviluppo di relazioni con i committenti lungo l'intero ciclo di vita della relazione: prima del progetto (quindi in fase di monitoraggio e di negoziazione); durante e dopo. A tal proposito è importante per l'impresa: un posizionamento consolidato nei mercati che presidia, uno spiccato orientamento al committente e alle sue esigenze. Nonché la ricerca di vincoli di natura tecnica e/o commerciale in modo tale da non dissolvere la relazione una volta completato il progetto, o di vincoli commerciali (quali per esempio il *global service* o il *facilities management*): entrambi strategici nel mantenere in vita le relazioni;
- 2) adattamento vs anticipazione: estendere il raggio di influenza dell'impresa oltre la sola risposta alla pubblicazione di un bando di gara o alla presentazione di un'offerta a seguito di una richiesta da parte di un committente. Ai fini dell'anticipazione è particolarmente importante la capacità dell'impresa di monitorare attivamente il mercato e cogliere i "segnali deboli" anche attraverso la ricerca di uno stabile posizionamento nei mercati che presidia. Maggiore è la capacità dell'impresa di anticipare la domanda di progetti futuri, maggiori sono le sue probabilità di ottenere un vantaggio sui concorrenti e, in definitiva, di acquisire il contratto;
- 3) offerta vs sviluppo: in talune situazioni l'impresa può essere tanto proattiva da non limitarsi alla sola anticipazione della domanda ma agire nell'ottica della creazione della domanda stessa. Esempi concreti di questo modo di concepire il mercato sono rappresentati da quelle formule di finanza di progetto su proposta del promotore del tipo Boot (Build, Own, Operate and Transfer) o Dboot (Design, Build, Own, Operate and Transfer) in cui l'impresa ha un ruolo imprenditoriale (Jalkala *et al.*, 2010);
- 4) risorse interne vs risorse esterne: la proattività al mercato può essere messa in atto se – e solo se – l'impresa è in grado di combinare armonicamente competenze organizzative interne con altre esterne instaurando relazioni con potenziali *business partners* (progettisti, consulenti, fornitori, finanziatori, ecc.) in modo tale da poter reagire rapidamente agli stimoli del mercato e costruire un *network* che possa accrescere la competitività dell'offerta.

Le fasi del processo di anticipazione

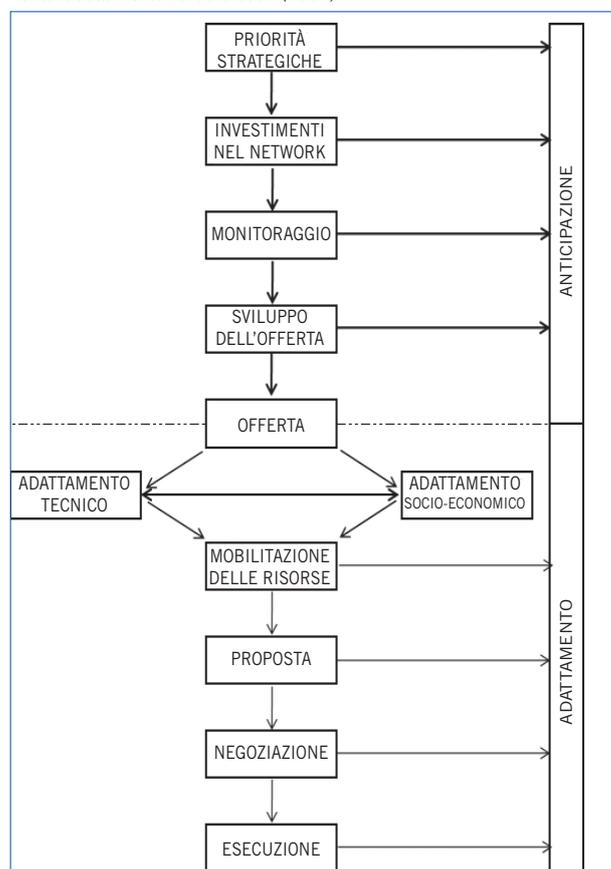
Nella figura sottostante a corredo di questo articolo è possibile prendere visione delle fasi in cui si articola il processo di anticipazione della domanda e come questo va a influire su quelle di offerta e negoziazione.

Il primo *step* è la definizione delle priorità strategiche (1) sia a livello aziendale che di singola area strategica d'affari (per esempio pubblico e privato) o di mercato di riferimento (per esempio nazionale e/o estero).

La definizione delle priorità strategiche è di fondamentale importanza in quanto queste ispirano a cascata le strategie di *marketing* che l'impresa può adottare a livello di *business unit* e/o di mercato servito. Influenzano sia gli investimenti nel o nei *network* (2) che l'impresa deve effettuare per rendere più incisive le proprie strategie commerciali attraverso un posizionamento favorevole nel *milieu* e che costituiscono un prerequisito per qualunque tipo di strategie finalizzata all'anticipazione, sia il monitoraggio (3),

Il processo di anticipazione

Fonte: adattamento su Cova *et al.* (1994)



ossia tutte quelle azioni che l'impresa mette in atto per cogliere segnali (deboli e forti) dal mercato e che sono strettamente dipendenti dagli investimenti relazionali sostenuti e dal posizionamento dell'impresa all'interno di uno o più *network*. Se le prime tre fasi costituiscono *conditio sine qua non* per mettere in pratica strategie di anticipazione, quella successiva (4) riguarda la definizione dell'offerta coerentemente con gli esiti del monitoraggio ambientale, con i potenziali bisogni e esigenze del committente nonché in funzione della concorrenza.

Merita sottolineare che sino a questa fase non esiste ancora una manifestazione esplicita della domanda, vale a dire non esiste ancora alcun progetto. Solo nella fase successiva – quella di offerta (5) – la domanda si palesa o con la pubblicazione di un bando di gara o con la richiesta di invio di un'offerta o – nei casi illustrati in precedenza – è creata direttamente dal *contractor* (per esempio nei casi di contratti del tipo Dboot).

La fase di offerta determina la fine della fase di anticipazione (nella figura rappresentata con linea di separazione tratteggiata) e l'inizio di quella di adattamento alle specifiche esigenze della committenza. Essa è tanto meno problematica quanto più l'impresa è stata in grado di preparare con anticipo gli elementi *core* dell'offerta e di reperire informazioni rilevanti (in termini tecnici, finanziari, commerciali, socio-politici, ecc.) in fase di monitoraggio. In questa fase infatti si avvia un processo di allineamento tra quanto già sviluppato nel periodo di anticipazione e quanto costituisce la richiesta effettiva del committente sia in termini tecnici (attraverso la scelta di talune tecnologie costruttive) che socio-economici (attraverso soluzioni che accrescano l'accettazione sociale dell'opera). Lo *step* successivo (6) è la mobilitazione delle risorse, compatibilmente con gli investimenti nel *network* (2) che sono stati sostenuti: scelte critiche in questa fase riguardano la scelta dei *partners*, dei fornitori, di eventuali politiche di alleanze, di creazione di consorzi, *joint ventures* e quant'altro compatibilmente con le risorse interne dell'impresa, contingenze e attrattività del progetto. Definite e mobilitate le risorse la fase seguente è la formulazione dell'offerta (7) in linea con le risorse interne ed esterne che l'impresa è in grado di mobilitare: in questa fase un'impresa *marketing oriented* che ha una conoscenza non superficiale del committente e dei suoi criteri di scelta dovrà essere in grado di tradurre questa conoscenza in un documento d'offerta che possa orientare la decisione del committente. Questo vale sia per committenti privati che per committenti pubblici (specialmente nei casi in cui il criterio di scelta non sia il massimo ribasso ma l'offerta economicamente più vantaggiosa).

Se l'impresa si aggiudica il contratto seguono due fasi: la negoziazione (8) che coincide con i primi contatti interpersonali con il committente a seguito della sigla del contratto e l'implementazione (9) che è dominio del *project management*.

Infine ecco alcune precisazioni: le fasi determinanti per un *project marketer* sono quelle che precedono l'offerta, ossia quelle di anticipazione (1-5): sono infatti queste ultime quelle in cui si esplica l'atteggiamento "costruttivista" dell'impresa nei confronti del mercato e in cui la caratteristica di discontinuità della domanda viene gestita. Se queste fasi sono opportunamente valorizzate e concepite in chiave strategica è possibile per l'impresa garantire quella continuità della *performance* acquisitiva necessaria per chi fa fronte a un *business* caratterizzato da elevata ciclicità e volatilità in tempi di crisi.

Implicazioni manageriali

Quali sono le implicazioni manageriali collegate con l'approccio strategico che è stato illustrato in questo articolo? E quali sono gli spazi reali per l'implementazione di questo orientamento a fronte delle specificità del *business* delle costruzioni?

Come affermato nel paragrafo introduttivo il settore delle costruzioni è tra quelli che storicamente sconta uno dei maggiori ritardi in termini di sviluppo di competenze manageriali al passo con lo sviluppo di altri mercati. Una delle motivazioni di questo ritardo è rintracciabile sicuramente nell'artigianalità che è insita nel mestiere del costruire nonché da un'attenzione al progetto che nel corso degli anni è stata "esasperata" dal mantra tempi-costi-qualità che ha in un certo senso sbiadito la strategia complessiva d'impresa. In linea di massima – seppur con i necessari distinguo – è possibile affermare che nel settore delle costruzioni l'approccio strategico prevalente è quello determinista.

Le ragioni principali che rendono questo approccio più una via obbligata che una scelta strategica sono tre:

- 1) la maggiore rilevanza (in termini di quota di mercato) della domanda pubblica su quella privata che ingessa quando non impedisce qualunque forma di dialogo tra i contraenti;
- 2) la netta prevalenza del massimo ribasso come criterio di aggiudicazione nel mercato delle opere pubbliche: secondo la Relazione annuale dell'Autorità di vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture (Avcp) per l'anno 2010 infatti ben l'86,6 per cento e il 61 per cento dei contratti di lavori (rispettivamente in quantità e in valori) sono stati aggiudicati con la formula del massimo ribasso;

- 3) lo scarso contenuto tecnologico insito nei prodotti costruiti che non crea quelle condizioni di *path dependence* presenti invece in altri *project business* (*in primis* in quello dell'impiantistica industriale che ha le maggiori affinità con quello delle costruzioni in termini di processo).

Malgrado ciò anche il mercato pubblico offre occasioni per un potenziamento della funzione commerciale e per un ripensamento delle strategie di impresa verso una maggiore focalizzazione al *marketing*.

Oltre all'affermazione del già citato "nuovo mercato", secondo l'Avcp si registra una progressiva perdita di importanza delle procedure aperte a favore di procedure negoziate (con e senza pubblicazione del bando) e delle procedure ristrette che comportano un atteggiamento più costruttivista da parte dell'impresa: se nel 2009 (in quantità) le procedure aperte interessavano il 49,5 per cento dell'ammontare totale dei bandi di lavori, nel 2010 l'incidenza scende al 40,1 per cento. Quanto alle procedure negoziate, invece, quella con pubblicazione del bando incide in entrambi gli anni per circa un terzo del totale.

La crescita di importanza di tali procedure (pur con le note distorsioni che comporta per la concorrenza) rappresenta un'opportunità per le imprese e un nuovo modo di concepire il posizionamento dell'offerta nei riguardi della domanda.

In conclusione, per ritrovare slancio nella difficile congiuntura e far fronte attivamente all'"*empasse*" che il mercato delle costruzioni sta vivendo, un arricchimento delle competenze di *marketing* per le imprese di costruzioni può sicuramente essere una strada percorribile per assicurare continuità acquisitiva e, di conseguenza, produttiva. In particolare due sono i suggerimenti: per quanto riguarda il mercato interno le imprese devono essere in grado di sviluppare spiccate competenze di *business developing* divenendo sempre più controparti imprenditoriali della committenza (sia essa pubblica o privata) in modo tale da "creare mercato laddove non c'è"; quanto all'esportazione invece le esperienze di successo (sia di realtà nazionale che straniera) mostrano come la presenza stabile sul territorio attraverso apposite filiali o succursali o tramite acquisizione di imprese locali

sia la strada migliore per penetrare i mercati e avviare un processo di crescita e consolidamento al di fuori dei confini nazionali. Oltre ai noti benefici che ciò comporta in termini tecnici (specialmente in quelle aree a basso costo di mano d'opera) è soprattutto la *performance* acquisitiva ad avere le maggiori ricadute positive in quanto ciò permette quella presenza nel *milieu* che consente di anticipare progetti e consolidare un vantaggio competitivo che ha per effetto l'innalzamento di barriere all'entrata.

Bibliografia

- BARNES N.M. (1989), *Have Projects*, w, BBC2, London.
- COVA B., MAZET F., SALLE R. (1994), *From Competitive Tendering to Strategic Marketing: an Inductive Approach for Theory Building*, Journal of Strategic Marketing, vol. 2, 29-47.
- COVA B., MAZET F., SALLE R. (1996), *Milieu as a Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing*, International Business Review, vol.5, issue 6, 647-664.
- COVA B., GHAURI P., SALLE R. (2002), *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*, John Wiley & Sons.
- COVA B., SALLE R. (2005), *Six Key Points to Merge Project Marketing into Project Management*, International Journal of Project Management, vol. 23, 354-359.
- CLELAND D. I., KERZNER H. (1985), *A Project Management Dictionary of Terms*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- GRANOVETTER M. (1985), *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91, issue 3, 481-510.
- HADJIKHANI A. (1996), *Project Marketing and the Management of Discontinuity*, International Business Review, vol. 5, n. 3, 319-336.
- JALKALA A., COVA B., SALLE R., SALMINEN R. (2010), *Changing Project Business Orientations: Towards a New Logic of Project Marketing*, European Management Journal, vol. 28, 124-138.
- MANDJÁK T., VERES Z. (1998), *The D-U-C Model and the Stages of the Project Marketing Process*, in HALINEN K. NUMMELA (Ed.), 14th IMP Annual Conference Proceedings, 471-490.
- SKAATES M. A., TIKKANEN H. (2003), *International Project Marketing: an Introduction to the INPM Approach*, International Journal of Project Management, vol. 21, 503-510.