



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Strategie di internazionalizzazione: Petas Srl e la collaborazione con
Disneyland Paris"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Andrea Furlan

LAUREANDA: Camilla Trio

MATRICOLA N. 2103181

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo “Linee guida per l’impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato”
(https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) di:

- di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;
- ✗ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
 - ✗ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
 - Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
 - Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
 - Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
 - ✗ Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.
 - Altro: _____

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;

Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;

Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;

Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Camilla Tio

I hereby declare, in accordance with the University Guidelines “Guidelines for the Use of Generative AI Tools in Teaching and in the Drafting of Bachelor’s and Doctoral Theses” (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf), that:

- ☐ I have NOT made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) to support any aspects of the research and writing of my final thesis;
- ☒ I have made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) for the following purposes:
 - ☒ Literature review: use to identify relevant scientific articles, generate search strings, and organize the bibliography. All references were subsequently verified through traditional academic databases (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
 - ☐ Linguistic analysis and textual revision: grammatical, spelling, and stylistic correction of the text. The conceptual content, reasoning, and arguments remain entirely the result of my own work.
 - ☐ Structuring of the work: support in defining the initial structure of the thesis and in organizing its contents.
 - ☐ Translation: assistance in translating texts for consultation of sources in foreign languages.
 - ☐ Data analysis: support in generating or verifying code for statistical processing/data analysis. All results were independently verified and validated.
 - ☒ Formatting: assistance in formatting the bibliography, tables, or other graphical elements according to the required editorial standards.
 - ☐ Other: _____

The undersigned further declares that:

The use of artificial intelligence tools was supportive and not a substitute for their own skills and competencies;

All critical reasoning, interpretation of results, conclusions, and arguments presented in the thesis are the result of their own independent intellectual work;

All content generated by artificial intelligence was carefully verified, reviewed, and reworked;

Full responsibility is assumed for the quality, accuracy, and scientific integrity of the work presented.

Signature

Camilla Tio

Sommario

1. PETAS: l'evoluzione da realtà locale a general contractor di riferimento nazionale ...	5
1.1 Storia dell'organizzazione	5
1.2 Principali dati	6
1.3 Struttura organizzativa	6
1.4 Contesto competitivo	7
1.5 Descrizione del ruolo	10
2. PETAS e il progetto Disneyland Paris: un'esperienza di sviluppo internazionale	12
2.1 Presentazione del caso	12
2.2 Strategie di internazionalizzazione d'impresa: modelli teorici	14
2.3 Discussione critica alla luce del caso aziendale	16
3. Conclusioni	18
4. Bibliografia	19

1. PETAS: l'evoluzione da realtà locale a general contractor di riferimento nazionale

1.1 Storia dell'organizzazione

Nel 2004, a Colognola ai Colli, in provincia di Verona, nasce Petas S.r.l., una realtà inizialmente attiva nel settore del facility management. Ai vertici dell'azienda vi sono i coniugi Sabrina Fratta e Stefano Magrini, quest'ultimo Amministratore Delegato. Oggi, a oltre vent'anni dalla fondazione, l'impresa rappresenta una realtà affermata tra i general contractor italiani, operando in grandi costruzioni, hotel, retail, parchi divertimento, GDO, office e manutenzioni, distinguendosi in particolar modo per un'elevata e riconosciuta specializzazione nella realizzazione di scenografie complesse.

All'inizio la realtà si occupava esclusivamente di gestione e manutenzione integrata di immobili per grandi banche e gruppi assicurativi. Come racconta Magrini nell'intervista per il quotidiano *Il Nordest*, questa è stata una fase fondamentale per maturare l'esperienza e la capacità di gestione dei progetti che hanno poi permesso il naturale passaggio alle costruzioni complesse.

Nel 2019 l'azienda ottiene una commessa con opere civili e di tematizzazione per la realizzazione di un cinema, una boutique e un teatro all'interno de *Le Jardin d'Acclimatation* a Parigi, per la fondazione Louis Vuitton. Con questo maxiprogetto arriva la svolta di prestigio e fatturato che apre le porte al mercato internazionale, con lavori successivi come quelli effettuati a Disneyland Paris e il flagship store di Dolce&Gabbana a Cannes.

Il prossimo grande progetto in cui Petas sarà impegnata è "Adige Living", un piano di riqualificazione che trasformerà un ex magazzino ferroviario in stato di degrado in un centro che comprenderà residenze abitative, un centro sportivo e un'area commerciale. Il progetto rappresenta per Petas un'importante evoluzione strategica, segnando il primo grande impegno nel settore residenziale e il consolidamento della presenza nel mercato domestico dopo anni di espansione internazionale.

1.2 Principali dati

Dal punto di vista economico-finanziario, l'acquisizione della commessa francese ha rappresentato un fattore determinante per la crescita del fatturato aziendale, che è passato dai circa 20 milioni di euro del 2020 ai 33 milioni di euro nel 2021, fino a sfiorare i 50 milioni di euro nel 2023. Nello stesso anno l'utile netto si è attestato a 590,88 mila euro, mentre il costo del personale ha raggiunto i 2,87 milioni di euro (Ufficio Camerale, s.d.). Attualmente l'organico aziendale conta circa ottanta dipendenti.

Sul piano organizzativo, l'attività si è ulteriormente ampliata attraverso l'apertura di due nuove sedi operative, a Milano e a Roma, che hanno consentito a Petas di estendere la propria operatività sull'intero territorio nazionale. Oltre alla Francia, l'azienda ha esteso la propria presenza anche in altri paesi europei, in particolare nel settore dei parchi divertimento, con interventi di tematizzazione realizzati in Belgio (Walibi Belgio) e Germania (Heide Park).

Dal punto di vista della qualità e della conformità normativa, Petas ha conseguito le certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001¹, a testimonianza di una struttura organizzativa e di gestione coerente con le dimensioni e l'attività dell'azienda. È inoltre in possesso dell'attestazione SOA², requisito necessario per la partecipazione a gare d'appalto pubbliche nel settore delle costruzioni.

1.3 Struttura organizzativa

L'organizzazione è affidata a diversi uffici che collaborano affinché la realtà possa operare in modo efficiente lungo tutto l'iter di un progetto. Dal punto di vista della configurazione strutturale Petas adotta una struttura di tipo funzionale, che raggruppa le attività in base alla specializzazione delle competenze. Tra le principali funzioni organizzative si distinguono l'ufficio acquisti e l'ufficio amministrazione, con cinque persone ciascuno, l'ufficio gare e preventivi, composto da quattro persone; l'ufficio sicurezza, con tre; e l'ufficio personale, con due.

¹ Le tre certificazioni riguardano rispettivamente: il sistema di gestione della qualità (ISO 9001), il sistema di gestione ambientale (ISO 14001) e il sistema di gestione per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (ISO 45001).

² L'attestazione SOA (Società Organismo di Attestazione) certifica il possesso dei requisiti tecnico-organizzativi ed economico-finanziari richiesti per l'esecuzione di lavori pubblici.

Il primo a intervenire è sempre l'ufficio gare e preventivi, che ha il compito di monitorare l'uscita di gare pubbliche e private, predisporre le offerte economiche e tecniche in accordo con l'Amministratore Delegato, e gestire l'eventuale assegnazione della commessa.

Una volta che il progetto è stato commissionato, entra in gioco l'ufficio acquisti, che opera nella ricerca dei fornitori, nella selezione e nella negoziazione dei prezzi. A determinare cosa sia necessario acquistare e quali subappalti attivare sono i tecnici che, in questa fase, collaborano strettamente con i buyer. L'organico tecnico conta complessivamente quattordici professionisti, sei geometri, cinque architetti e tre ingegneri, di cui tre operanti in regime di partita IVA anziché come dipendenti.

Contemporaneamente all'avvio della commessa, diventa fondamentale l'intervento dell'ufficio sicurezza. Un general contractor, coordinando numerose imprese e cantieri, ha la necessità di redigere i piani di sicurezza, verificare la documentazione e la contribuzione di tutti i subappaltatori e vigilare affinché nei cantieri vengano rispettate le norme antinfortunistiche.

A supporto delle attività operative, ma con ruoli fondamentali, vi sono poi l'ufficio personale, per la gestione del capitale umano, e l'ufficio amministrativo, per la supervisione di tutti i flussi finanziari.

Sul piano operativo, Petas può inoltre contare su 38 operai. Integrano infine l'organico aziendale ulteriori figure specializzate, tra cui il personale dedicato all'area commerciale e alla progettazione scenografica.

Questa struttura per funzioni consente a Petas di gestire commesse complesse coordinando internamente competenze eterogenee, pur affidandosi a una rete consolidata di subappaltatori per l'esecuzione operativa.

1.4 Contesto competitivo

Al fine di analizzare il contesto operativo in cui opera Petas, si è scelto di applicare il modello delle Cinque Forze di Porter:

Rivalità tra concorrenti esistenti. Il mercato del general contracting in Italia è frammentato e la competizione avviene principalmente sul prezzo nelle gare d'appalto pubbliche, e su reputazione, affidabilità e capacità tecnica in quelle private. Tra gli

operatori attivi in segmenti affini a quelli di Petas si possono citare Pasolini General Contractor, specializzato in forniture per il retail e la GDO di fascia alta, e Costruzioni Dalla Verde, impresa veneta attiva nei settori residenziale, direzionale, hospitality e retail. Petas si differenzia puntando sulla specializzazione in segmenti di nicchia (scenografie, luxury e retail) riducendo la concorrenza diretta.

Minaccia di nuovi entranti. Le barriere all'ingresso risultano significative: sono necessari capitale, know-how tecnico, una rete di subappaltatori consolidata e referenze pregresse. Le certificazioni di settore, in particolare la SOA per gli appalti pubblici, rappresentano un ulteriore ostacolo qualificante. La reputazione costruita da Petas in oltre vent'anni di attività, unita a un portafoglio clienti di alto profilo, costituisce un vantaggio difficilmente replicabile.

Potere contrattuale dei clienti. La clientela di Petas spazia da grandi committenti privati, legati a commesse di rilevante valore, a enti pubblici locali, per i quali Petas partecipa a gare d'appalto di dimensioni più contenute. Nel primo caso, il potere contrattuale del cliente è elevato, potendo esercitare pressione su prezzi e tempi, nel secondo è vincolato dalle procedure standardizzate di aggiudicazione. La specializzazione di Petas in segmenti di nicchia riduce comunque le alternative disponibili per il cliente, limitandone parzialmente il potere.

Potere contrattuale dei fornitori. Per le forniture edili standardizzate, il potere contrattuale dei fornitori risulta contenuto, grazie all'ampia disponibilità di alternative e ai volumi di acquisto gestiti da Petas. Questi elementi consentono all'impresa di confrontare più offerte e di mantenere un buon margine di negoziazione sui prezzi e sulle condizioni di fornitura. Diversa è la situazione per le lavorazioni specialistiche legate alle scenografie, dove il numero più ristretto di artigiani qualificati può tradursi in un maggiore potere contrattuale di questi ultimi. Petas mitiga però questa minaccia grazie a una rete di relazioni storiche e consolidate.

Minaccia di servizi sostitutivi. I sostituti diretti del servizio di general contracting sono limitati. La principale alternativa consiste nell'internalizzazione, da parte del committente, delle attività di coordinamento dei diversi subappaltatori; tale soluzione comporta tuttavia maggiori oneri organizzativi e un'esposizione più elevata al rischio operativo.

Approfondimento: Analisi SWOT nel settore delle scenografie

Data la rilevanza strategica del segmento delle scenografie nella crescita di Petas, si propone un approfondimento SWOT, volto a evidenziare i fattori interni ed esterni che ne caratterizzano il posizionamento in questa nicchia di mercato.

Punti di forza (Strengths)

- Know-how tecnico-artistico specializzato (tematizzazione, scultura, allestimenti), difficilmente replicabile da general contractor generalisti, unito ad attrezzature proprietarie dedicate, quale un robot per la fresatura del polistirolo, che garantisce autonomia produttiva e un vantaggio in termini di tempi e costi;
- Portfolio di referenze prestigiose e consolidate, tra cui collaborazioni con importanti gruppi internazionali del settore amusement, sostenuto da una rete di artigiani specializzati nella lavorazione della vetroresina, figure professionali non facilmente reperibili sul mercato;
- Capacità di offrire un servizio integrato che unisce competenze scenografiche a quelle strutturali e impiantistiche. A differenza di operatori iper-specializzati in scenografia, come Nuova Artec, storicamente attiva nella lavorazione della vetroresina per grandi parchi divertimento, Petas riduce per il cliente la necessità di coordinare più fornitori.
- Maggiore marginalità rispetto ad altri segmenti, riconducibile alla difficoltà del cliente di attribuire un valore di mercato oggettivo a un lavoro fortemente creativo e personalizzato.

Punti di debolezza (Weaknesses)

- Segmento fortemente dipendente da un numero limitato di grandi gruppi del settore amusement;
- Elevata stagionalità legata ai tempi di apertura e rinnovo delle attrazioni;
- Dipendenza da competenze artigianali specialistiche, non sempre reperibili;
- Complessità gestionali legate all'operatività internazionale, dovute alla necessità di adeguarsi a normative estere e di gestire possibili barriere linguistiche e burocratiche.

Opportunità (Opportunities)

- Potenziale di espansione commerciale verso nuovi mercati geografici europei non ancora presidiati (oltre a Francia, Belgio e Germania), intercettando la crescente domanda internazionale;
- Crescita del settore amusement a livello europeo, con conseguente aumento della domanda di nuove attrazioni;
- Investimento da parte dei marchi sui propri spazi retail, al fine di contrastare la spersonalizzazione dell'e-commerce e offrire esperienze uniche ai consumatori (Cappellari, 2024). Avendo già un portfolio consolidato in questi ambiti, Petas si trova in una posizione di netto vantaggio competitivo.

Minacce (Threats)

- L'espansione verso nuovi mercati internazionali espone l'azienda a una maggiore pressione competitiva da parte di operatori locali specializzati, i quali beneficiano di un radicamento storico e di una più profonda conoscenza delle dinamiche del proprio mercato nazionale;
- Sensibilità del segmento alla domanda di investimento dei gestori di parchi, influenzabile da shock economici esogeni: in periodi di incertezza, i gestori tendono a posticipare investimenti in nuove attrazioni, con rallentamento della domanda per operatori come Petas;
- La produzione scenografica dipende da derivati del petrolio, resine, polistirolo e metalli. Shock geopolitici o inflazionistici che colpiscono la supply chain possono erodere rapidamente la marginalità di commesse a prezzo fisso firmate mesi prima.

1.5 Descrizione del ruolo

Il ruolo ricoperto durante lo stage è quello di buyer, nell'ambito del procurement and supply management.

La funzione di appartenenza è l'ufficio acquisti, che si occupa della relazione con i fornitori, gestendo l'intero processo di approvvigionamento di materiali, forniture e servizi necessari alla realizzazione delle commesse.

Il buyer risponde al responsabile dell'ufficio acquisti e, nello svolgimento delle proprie attività, collabora con una figura di riferimento appartenente a ciascun ufficio aziendale e mantiene costanti rapporti con soggetti esterni.

Le relazioni interfunzionali interne coinvolgono in primo luogo l'ufficio gare, nella fase di valutazione economica della commessa; successivamente l'ufficio tecnico, per la definizione delle specifiche dei materiali e delle lavorazioni; infine, l'ufficio amministrativo, per la gestione della documentazione contabile e contrattuale. Le relazioni esterne riguardano invece la comunicazione con fornitori e subappaltatori, attraverso contatti telefonici, e-mail e, in alcuni casi, incontri in presenza.

Lo scopo dello stage è quello di comprendere e supportare il ciclo degli acquisti, acquisendo competenze operative nella gestione dei fornitori e nelle dinamiche delle commesse, con particolare riferimento al contesto di una general contractor. Inoltre, l'esperienza ha consentito di sviluppare capacità relazionali e di gestione delle dinamiche interpersonali, sia all'interno dell'organizzazione sia nei rapporti con interlocutori esterni.

Le principali attività svolte hanno riguardato la ricerca e la selezione di nuovi fornitori e, in particolare, la richiesta e l'analisi comparativa dei preventivi mediante l'utilizzo dei fogli di calcolo, il supporto alla negoziazione dei prezzi e la predisposizione degli ordini di acquisto.

Le responsabilità assegnate, pur all'interno di un contesto di affiancamento, hanno incluso la gestione di alcune richieste di offerta, il monitoraggio delle risposte dei fornitori e il supporto alle attività di negoziazione.

Durante il periodo di stage sono state acquisite competenze nella valutazione dell'affidabilità dei fornitori, nell'analisi delle offerte economiche e nella comprensione delle dinamiche di costo all'interno di progetti complessi.

L'esperienza ha inoltre permesso di sviluppare capacità organizzative e di gestione delle priorità in un contesto operativo ad elevata variabilità, dove ogni commessa presenta caratteristiche e tempistiche differenti.

2. PETAS e il progetto Disneyland Paris: un'esperienza di sviluppo internazionale

2.1 Presentazione del caso

Il progetto Disneyland Paris rappresenta per Petas una commessa di rilievo strategico: il prestigio del brand, la visibilità dell'opera realizzata e la complessità del processo realizzativo ne fanno uno dei progetti più significativi mai affrontati dall'azienda. Nel 2022, in occasione del trentesimo anniversario del parco, Petas ha curato la progettazione e la realizzazione di un gazebo scenografico e di altre installazioni tematiche per le celebrazioni, confermando la capacità dell'azienda di operare su commesse ad alto contenuto scenografico per un committente internazionale di primissimo piano.

La scelta di approfondire proprio questa esperienza nasce da una duplice considerazione. Da un lato, il progetto Disneyland Paris è il caso in cui l'ufficio acquisti si è confrontato più direttamente con le implicazioni concrete dell'apertura di una PMI italiana verso un mercato estero. Dall'altro, la documentazione contrattuale disponibile ha permesso di ricostruire con precisione il rapporto tra le parti, offrendo un terreno concreto su cui verificare l'applicabilità dei modelli teorici di internazionalizzazione. La ricostruzione qui proposta si basa inoltre su colloqui con i colleghi dell'ufficio acquisti che hanno seguito la commessa.

Al di là del valore simbolico, il progetto ha richiesto a Petas non solo competenze tecniche ed esecutive, ma anche la capacità di confrontarsi con un sistema giuridico, linguistico e organizzativo profondamente diverso da quello italiano.

Il contratto stipulato tra Petas e Disneyland Paris è un *contrat d'entreprise*, la figura del diritto francese più assimilabile al contratto d'appalto (artt. 1655 ss. c.c.) disciplinato dal Codice civile italiano. Sebbene le due discipline condividano un impianto di fondo simile, incentrato sulla figura dell'*entrepreneur* (l'appaltatore), che si obbliga a realizzare un'opera a favore di un committente dietro corrispettivo, l'applicazione del diritto francese ha comportato per Petas la necessità di operare secondo standard normativi e documentali non familiari, richiedendo un adattamento organizzativo interno. A questo si è aggiunto un vincolo pratico ma tutt'altro che secondario: l'obbligo di produrre tutta la documentazione in lingua francese, elemento che ha richiesto risorse dedicate alla traduzione e alla verifica terminologica dei documenti tecnici e legali.

Un tratto distintivo del contratto è il forte sbilanciamento a favore della tutela del committente, tipico dei grandi gruppi internazionali che operano con fornitori terzi esteri. Il contratto prevede infatti un ampio apparato di clausole su compliance, coperture assicurative, audit, riservatezza, codice etico, anticorruzione e privacy, che vincolano Petas a standard di condotta e di trasparenza ben più stringenti rispetto alla prassi contrattuale italiana media. A ciò si affianca un diritto di accesso di Disneyland Paris alle strutture di Petas, dei suoi subappaltatori e produttori, per finalità di ispezione: un riflesso della volontà del committente di mantenere un controllo diretto lungo l'intera filiera produttiva, e non soltanto sul rapporto diretto con il fornitore principale.

È interessante notare come, nonostante il committente sia un gruppo internazionale, la filiera produttiva coinvolta da Petas fosse composta interamente da fornitori italiani. Questo evidenzia come, in questo caso, l'internazionalizzazione si sia manifestata principalmente attraverso l'apertura verso un mercato e un committente esteri, piuttosto che attraverso una delocalizzazione della produzione: una distinzione che, come si vedrà successivamente, risulta centrale per collocare correttamente il caso all'interno dei modelli teorici.

Il contratto richiede inoltre la promozione delle pari opportunità, elemento che testimonia come l'allineamento richiesto non si limiti alla sfera tecnica e giuridica, ma investa anche i valori propri della cultura aziendale del committente. Particolare rilievo assume infine la disciplina della proprietà intellettuale: l'uso del logo e del nome Disney è regolato in modo rigoroso, così come sono previste restrizioni sulla diffusione di fotografie del cantiere e del prodotto finito, e obblighi di riservatezza stringenti.



Figura 1: Installazione Petas per il 30° anniversario di Disneyland Paris.

Fonte: archivio aziendale Petas S.r.l.

2.2 Strategie di internazionalizzazione d'impresa: modelli teorici

Per comprendere le dinamiche che hanno guidato l'espansione di Petas in territorio transalpino e la successiva acquisizione della commessa per Disneyland Paris, è opportuno ricorrere ai modelli teorici che spiegano i processi di sviluppo delle imprese nei mercati esteri.

A. Le motivazioni dell'internazionalizzazione

Il punto di partenza per lo studio di una strategia internazionale consiste nell'identificazione delle motivazioni di fondo. Il modello di Yip (1992) considera il potenziale della strategia di internazionalizzazione in base a driver di mercato, di costo, di natura politica e di natura competitiva. I primi includono la standardizzazione delle caratteristiche del mercato e dei bisogni dei consumatori, mentre gli ultimi sono legati all'interdipendenza tra le operazioni condotte in paesi diversi e alla conseguente necessità di un maggior coordinamento a livello globale (Johnson et al., 2017).

Accanto alle motivazioni esterne individuate da Yip, la *Resource-Based View* (Barney, 1991) sposta l'attenzione sulle condizioni interne dell'impresa: il vantaggio

competitivo, anche sui mercati internazionali, deriverebbe dal possesso di risorse e competenze rare, di valore, difficilmente imitabili e non sostituibili. Per avere successo all'estero, l'impresa deve disporre di competenze interne superiori a quelle dei competitor locali (Grant, 2021). I due approcci sono complementari: se Yip spiega perché un mercato estero diventi attrattivo, la *Resource-Based View* chiarisce perché una determinata impresa sia nelle condizioni di coglierne l'opportunità.

B. La selezione del mercato di destinazione

Una volta chiarite le motivazioni di fondo, l'impresa deve orientarsi verso un mercato specifico, minimizzando al contempo i rischi connessi alla scarsa conoscenza del contesto estero. Il Modello di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) descrive l'internazionalizzazione come un processo incrementale, basato sull'accumulo graduale di esperienza: le imprese tendono a espandersi inizialmente verso mercati caratterizzati da una minore "distanza psichica", ovvero paesi con differenze linguistiche, culturali, istituzionali e normative ridotte rispetto al mercato di origine (Grandinetti, 2008).

In modo complementare, il modello CAGE proposto da Ghemawat (2001), articola in modo più analitico il concetto di distanza, scomponendolo in quattro dimensioni: la distanza culturale (lingua, religione, norme sociali); la distanza amministrativa e politica (quadro normativo, accordi commerciali, sistema giuridico); la distanza geografica (distanza fisica e qualità delle infrastrutture); e la distanza economica (differenze di reddito e di livello di sviluppo). L'analisi congiunta di queste dimensioni consente di valutare in modo più puntuale l'effettiva attrattività di un mercato estero rispetto alla sola distanza psichica.

C. Le modalità di ingresso

Definito il mercato di destinazione, l'impresa deve infine stabilire le modalità di ingresso, in base al grado di impegno delle risorse richiesto. Il modello sequenziale, coerente con l'impostazione di Uppsala, propone un processo in cui le imprese aumentano gradualmente il proprio impegno verso i nuovi mercati, muovendo tipicamente dall'esportazione indiretta, fino ad arrivare, nelle fasi più mature, a investimenti diretti esteri, in funzione della progressiva acquisizione di capacità e conoscenze.

Per i *general contractor*, tuttavia, la letteratura individua una modalità di ingresso atipica rispetto a questo schema generale, definita Project-Based Internationalization. A differenza delle imprese che esportano beni fisici standardizzati, le imprese *project-based* erogano un servizio complesso e su misura, vincolato al sito fisico del cliente (Hobday, 2000). Ciò richiede il trasferimento temporaneo di risorse manageriali e tecniche nel paese ospitante, nonché la creazione di network di fornitori locali destinati a essere smantellati al termine del singolo cantiere (Cova et al., 2002). Si tratta quindi di un'internazionalizzazione non incrementale, bensì intermittente e legata al ciclo di vita della singola commessa: un elemento decisivo per interpretare il caso Petas.

2.3 *Discussione critica alla luce del caso aziendale*

L'analisi del percorso di internazionalizzazione di Petas verso il mercato francese offre l'opportunità di declinare i modelli teorici presentati nel capitolo precedente in una dimensione operativa concreta, evidenziando le reali sfide affrontate da una PMI e il ruolo centrale dell'ufficio acquisti.

In primo luogo, applicando il modello di Yip, emerge come l'espansione di Petas risponda a precisi driver di mercato e competitivi. Nel settore *amusement*, i grandi committenti globali come Disney richiedono standard qualitativi e scenografici altissimi e omogenei a livello internazionale: questa standardizzazione dei bisogni ha permesso di capitalizzare il proprio *know-how*, maturato in Italia, per intercettare una nuova committenza di prestigio assoluto. Allo stesso tempo, l'apertura verso il mercato transalpino risponde a un chiaro driver competitivo: in una nicchia così ristretta e specializzata, limitarsi al perimetro nazionale significherebbe ridurre le proprie prospettive di crescita. Coerentemente con la *Resource-Based View*, tale vantaggio competitivo poggia su risorse intangibili difficilmente imitabili, in primis le competenze scenografiche e artigianali accumulate da Petas in anni di commesse italiane di alto profilo. È proprio questo patrimonio di competenze a rendere concretamente sfruttabili i driver individuati da Yip, trasformandoli da opportunità teoriche in un vantaggio realmente acquisito.

La scelta della Francia si inquadra perfettamente nel Modello di Uppsala e nelle dimensioni geografiche ed economiche del modello CAGE: la vicinanza territoriale e l'appartenenza all'Unione Europea, che riducono la distanza psichica rispetto ad altri

mercati, hanno permesso alla PMI di limitare l'incertezza iniziale. Tuttavia, dall'analisi della documentazione contrattuale e dai colloqui con i colleghi dell'ufficio acquisti emerge quanto la distanza amministrativa individuata dal modello rappresenti comunque un ostacolo concreto, anche a fronte di una ridotta distanza geografica e culturale. Gli elementi descritti in precedenza, l'applicazione del diritto francese, l'obbligo di documentazione nella lingua del committente e gli stringenti apparati di compliance, dimostrano come le quattro dimensioni del modello non si muovano in modo omogeneo: una distanza geografica minima non implica una distanza amministrativa altrettanto contenuta. Per mitigare i rischi operativi, Petas ha scelto di non affidarsi a fornitori locali, preferendo impiegare la consueta rete di subappaltatori italiani: una scelta che, come riferito dai colleghi coinvolti, ha trasformato il lavoro dei buyer, chiamati a supportare i partner storici nell'interfacciarsi con un apparato normativo e burocratico differente, piuttosto che a selezionare nuovi fornitori sul mercato francese.

Infine, le logiche dell'internazionalizzazione Project-Based spiegano meglio la complessità della supply chain osservata nel caso Petas. Essendo un general contractor, non ha effettuato un rischioso investimento diretto estero, né ha costruito gradualmente una presenza stabile oltreconfine; ha invece adottato un approccio basato sulla singola commessa temporanea, trasferendo il proprio network domestico di fiducia per la durata del progetto. In questo scenario, l'ufficio acquisti si è rivelato il nodo nevralgico della strategia: la sfida principale è stata la gestione di un'impegnativa logistica transfrontaliera necessaria per coordinare l'invio di materiali e manodopera specializzata dall'Italia.

Proprio questo aspetto costituisce, a ben vedere, il principale limite di applicabilità dei modelli classici al caso Petas. Il modello di Uppsala presuppone un impegno internazionale crescente e continuativo, funzionale all'accumulo progressivo di conoscenza da riutilizzare nelle fasi successive all'espansione. Il caso mostra invece una logica project-based non cumulativa: al termine della commessa, il network di fornitori italiani mobilitato per il cantiere francese viene smantellato, e la conoscenza specifica del mercato transalpino rischia di non tradursi automaticamente in un vantaggio duraturo, a meno che l'impresa non adotti strumenti dedicati alla capitalizzazione dell'esperienza. Questo scarto tra teoria e prassi rappresenta probabilmente il principale elemento di originalità rispetto ai modelli classici, pensati

più per imprese manifatturiere esportatrici che per general contractor operanti su commessa.

3. Conclusioni

Il caso Petas conferma l'utilità dei modelli teorici classici nello spiegare motivazioni e principali direttrici dell'espansione di una PMI verso un mercato estero. Al tempo stesso, l'analisi della documentazione contrattuale e i colloqui con i colleghi dell'ufficio acquisti evidenziano alcuni limiti di tali modelli quando applicati a un'impresa project-based. In questo contesto, infatti, l'internazionalizzazione non si traduce necessariamente in una presenza stabile e progressiva nel mercato estero, ma può assumere una forma temporanea, intermittente e strettamente legata alla singola commessa.

Il caso mostra inoltre come la distanza internazionale non sia soltanto geografica o culturale, ma anche normativa, amministrativa e organizzativa. La capacità di operare efficacemente all'estero dipende quindi non solo dal possesso di competenze distintive, ma anche dalla capacità dell'impresa di adattare processi, documentazione e relazioni di fornitura a contesti differenti. In questo senso, la funzione acquisti assume un ruolo strategico: non si limita alla gestione operativa degli approvvigionamenti, ma contribuisce concretamente a rendere trasferibile oltre il confine il sistema di competenze e relazioni costruito dall'impresa nel mercato domestico.

L'esperienza di Petas suggerisce quindi che, per una PMI operante su commessa, il successo internazionale non dipende necessariamente dalla creazione di una struttura permanente all'estero, quanto dalla capacità di mobilitare in modo flessibile risorse, conoscenze e network consolidati in funzione delle esigenze del singolo progetto. Proprio questa capacità di adattamento rappresenta uno degli elementi centrali per comprendere le forme di internazionalizzazione project-based.

4. Bibliografia

BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

BUS, E., 2021. La veronese Petas firma costruzioni e scenografie per grandi committenti di mezzo mondo. *Il Nord Est* [online], 21 giugno. Disponibile su <https://www.ilnordest.it/economia/imprese/la-veronese-petas-firma-costruzioni-e-scenografie-per-grandi-committenti-di-mezzo-mondo-yxuo989e> [Data di accesso: 05/07/2026].

CAPPELLARI, R., 2024. *Marketing e brand activism*. 1° ed. Roma: Carocci.

COSTRUZIONI DALLA VERDE SPA, [s.d.]. Sito web aziendale [online]. Disponibile su <https://www.dallaverde.it/> [Data di accesso: 07/07/2026].

COVA, B., GHOURI, P.N., e SALLE, R., 2002. *Project marketing: beyond competitive bidding*. Chichester: John Wiley & Sons.

GHEMAWAT, P., 2001. Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), 137-147.

GRANDINETTI, R., 2008. *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. Roma: Carocci.

GRANT, R.M., 2021. *Contemporary strategy analysis*. 11° ed. Hoboken: Wiley.

HOBDAY, M., 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29 (7-8), 871-893.

JOHANSON, J., e VAHLNE, J.E., 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

JOHNSON, G., et al., 2017. *Strategia. Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*. 11° ed. Milano: Pearson.

LA REPUBBLICA, 2021. Petas: un ruolo chiave in Italia e all'estero per la riqualificazione urbana. *La Repubblica* [online], 6 dicembre. Disponibile su https://milano.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-della-lombardia/2021/12/06/news/petas_un_ruolo_chiave_in_italia_e_all_estero_per_la_riquaificazione_urbana-329133033/ [Data di accesso: 03/07/2026].

NUOVA ARTEC, [s.d.]. Sito web aziendale [online]. Disponibile su <https://www.nuovartec.com/> [Data di accesso: 07/07/2026].

PASOLINI GENERAL CONTRACTOR, [s.d.]. Sito web aziendale [online]. Disponibile su <https://www.pasolini.it/> [Data di accesso: 07/07/2026].

PETAS SRL, [s.d.]. Sito web aziendale [online]. Disponibile su <https://www.petas.it/> [Data di accesso: 02/07/2026].

UFFICIO CAMERALE, [s.d.]. Petas Srl [online]. Disponibile su <https://www.ufficiocamerale.it/7940/petas-srl> [Data di accesso: 03/07/2026].

YIP, G.S., 1992. *Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.