

**Giovanni Satta,
Francesco Parola**

**I PROCESSI
DI ESPANSIONE
INTERNAZIONALE
NELLA *CONTAINER PORT
INDUSTRY***

**Analisi delle determinanti
delle scelte di ingresso**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Giovanni Satta,
Francesco Parola**

**I PROCESSI
DI ESPANSIONE
INTERNAZIONALE
NELLA *CONTAINER PORT*
*INDUSTRY***

**Analisi delle determinanti
delle scelte di ingresso**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione	pag.	9
Ringraziamenti	»	13
1. Delimitazione del campo di indagine e definizione degli obiettivi di ricerca	»	15
2. Il processo di internazionalizzazione nella <i>container port industry</i>	»	21
2.1. La <i>container port industry</i> : evoluzione e tendenze	»	21
2.1.1. <i>Government drivers</i>	»	23
2.1.2. <i>Competitive drivers</i>	»	25
2.1.3. <i>Market drivers</i>	»	27
2.1.4. <i>Cost drivers</i>	»	29
2.2. Gli operatori terminalistici internazionali (i soggetti)	»	30
2.3. Le fasi del processo decisionale di internazionalizzazione (il processo decisionale)	»	39
2.3.1. La scelta dei mercati target (dove?)	»	44
2.3.2. La definizione del <i>timing</i> di ingresso (quando?)	»	50
2.3.3. Le modalità di attuazione della strategia (come?)	»	62
2.3.4. La scelta del <i>partner</i> (con chi?)	»	63
2.4. I percorsi di crescita internazionale delle imprese terminalistiche	»	66
2.4.1. I profili spaziali e temporali nei percorsi di internazionalizzazione dall'incrementalismo all' <i>abnormal pattern</i>	»	66
2.4.2. La misurazione dei profili spazio-temporali del percorso di internazionalizzazione: i concetti di velocità di sviluppo (<i>pace</i>) e di regolarità (<i>rhythm</i>)	»	70

2.4.3. Una analisi dei principali fattori di influenza: esperienza (<i>time-based experience</i>), distanza psicologica (<i>psychic distance</i>) e paese di origine (<i>cultural origin</i>)	pag.	73
3. Le modalità di ingresso delle imprese nei mercati internazionali: la specificità della <i>container port industry</i>	»	79
3.1. Caratteristiche strutturali del settore e scelte di ingresso	»	79
3.2. Le modalità di attuazione della strategia di crescita per via interna e per via esterna nei percorsi di internazionalizzazione dell'impresa terminalistica: lo stato dell'arte	»	89
3.2.1. Le modalità di crescita "per via interna" nella <i>container port industry</i>	»	92
3.2.2. Le modalità di crescita "per via esterna" nella <i>container port industry</i>	»	96
3.3. Il grado di controllo sulle <i>foreign subsidiaries</i> nell'attuazione della strategia	»	103
3.3.1. La scelta tra <i>joint ventures</i> (JV) e <i>wholly owned subsidiaries</i> (WOS)	»	103
3.3.2. Cooperazione nella <i>container port industry</i> : dal concetto di <i>joint venture</i> a quello di <i>hidden family</i>	»	109
4. Le determinanti delle modalità di ingresso nei mercati esteri: modello concettuale e ipotesi di ricerca	»	115
4.1. Un approccio eclettico per l'analisi delle scelte di ingresso: fattori endogeni, esogeni e culturali	»	115
4.2. I fattori endogeni: risorse <i>firm-specific</i> , esperienza, obiettivi e strategie dell'impresa	»	119
4.2.1. Le risorse dell'impresa (<i>firm-specific resources</i>)	»	120
4.2.2. L'esperienza (<i>time-based experience</i>)	»	122
4.2.3. Gli obiettivi e le strategie a livello <i>corporate</i> (<i>corporate goals and strategies</i>)	»	123
4.3. I fattori esogeni: variabili <i>home country</i> e <i>host country</i>	»	125
4.3.1. I fattori di mercato relativi al paese di origine (<i>home market factors</i>)	»	126
4.3.2. Le variabili politiche ed istituzionali del paese-target (<i>host country: political and institutional factors</i>)	»	127

4.3.3. Le condizioni di mercato del paese-target (<i>host country: market conditions</i>)	pag.	130
4.4. Le variabili di natura culturale (<i>cross-cultural factors</i>)	»	132
5. Ricerca empirica: definizione del campione e metodologia di analisi	»	134
5.1. Il campione	»	134
5.2. Identificazione, descrizione e definizione delle variabili	»	143
5.2.1. Operazionalizzazione delle variabili relative all'Obiettivo 1	»	143
5.2.1.1. Diversificazione internazionale (<i>international diversification</i>)	»	143
5.2.1.2. Velocità nel percorso (<i>pace</i>)	»	146
5.2.1.3. La regolarità del percorso (<i>rhythm</i>)	»	147
5.2.1.4. L'esperienza pre-internazionale e internazionale (<i>time-based foreign experience</i>)	»	148
5.2.1.5. Le dimensioni culturali (<i>cultural clusters</i>)	»	149
5.2.2. Operazionalizzazione delle variabili relative all'Obiettivo 2	»	151
5.2.3. Operazionalizzazione delle variabili relative all'Obiettivo 3	»	152
5.3. Approccio metodologico e strumenti di analisi impiegati	»	154
6. I principali risultati delle attività di ricerca	»	157
6.1. Le strategie di internazionalizzazione degli ITOs: gli effetti sul portafoglio di investimenti terminalistici	»	157
6.2. Aspetti spaziali e temporali delle strategie di internazionalizzazione delle imprese del campione	»	166
6.3. Le modalità attuative della strategie di internazionalizzazione delle imprese terminalistiche: crescita organica vs. acquisizioni	»	176
6.4. La tendenza verso forme collaborative: il controllo proprietario e le opzioni WOS e JV	»	185
6.5. Le determinanti delle scelte di ingresso nei mercati esteri (WOS vs. JV): i risultati del modello proposto	»	191
7. Conclusioni e implicazioni per analisi future	»	202
Allegati	»	209
Bibliografia	»	223

PREFAZIONE

Gli ultimi decenni sono stati testimoni di profonde trasformazioni nel campo della logistica portuale e marittima. I processi di liberalizzazione e privatizzazione avvenuti in molte realtà portuali hanno assunto una dimensione mondiale, favorendo l'attrazione di capitali dall'estero soprattutto nei paesi in via di sviluppo, nonché stimolando e attraendo gli investimenti di imprese anche "lontane" dal business della logistica e dei trasporti.

In particolare, il settore dei traffici containerizzati, è apparso tra i più dinamici a seguito dell'affermarsi di più estese forme di divisione internazionale della produzione di manufatti e semilavorati, la progressiva apertura dei mercati di consumo a livello mondiale, e l'emergere di nuovi paradigmi competitivi legati alla globalizzazione. Tali fattori hanno imposto profonde modificazioni nel sistema dei trasporti unitizzati, sistema che rappresenta il vero e proprio "apparato vascolare" dell'economia moderna.

I porti, come noto, hanno subito forti spinte verso una loro ristrutturazione e riorganizzazione, lungo la "filiera" di un *network* trasportistico che non li vuole più semplici luoghi di carico e scarico delle merci, ma nodi integrati in un sistema complesso di relazioni imprenditoriali, istituzionali, tecnologiche e infrastrutturali.

In tale contesto, grazie alle numerose opportunità di investimento resesi disponibili a seguito dei sopraccitati processi di riforma, un numero crescente di operatori terminalistici a vocazione internazionale (*International Terminal Operators*, ITOs) ha intrapreso percorsi di espansione in paesi esteri, secondo *timing* e modalità di ingresso differenti. Tra i soggetti imprenditoriali più dinamici ricordiamo: i) i "terminalisti puri", che hanno nel settore portuale il loro *core business* e cercano nel processo di diversificazione internazionale uno strumento per gestire meglio i rischi operativi e

commerciali, in un'ottica di portafoglio; ii) "i *carrier* integrati" che si prefiggono di "difendere" i loro investimenti in costosi *assets* marittimi (*mega-vessels*) attraverso l'acquisto di partecipazioni azionarie in terminal portuali (spesso detenendone anche il controllo manageriale ed operativo), al fine di mantenere elevati standard qualitativi delle performance di (*self*) *handling* e di stabilizzare le tariffe portuali. Più recentemente, alcuni armatori, attratti dagli elevati profitti conseguiti dai terminalisti puri nel settore portuale, hanno cominciato a vendere la loro capacità produttiva in eccesso a clienti terzi (*third-party business*). Inoltre, taluni operatori finanziari, banche d'affari, *pension funds* e fondi d'investimento sono entrati nel settore portuale attraverso aggressive operazioni finanziarie, dalla connotazione prevalentemente speculativa, volte a assumere il controllo di diverse *facilities* localizzate soprattutto in paesi di cultura anglosassone.

Il pregevole contributo del Prof. Parola e del Dott. Satta affronta con originalità i temi del i) processo di internazionalizzazione nella *container port industry*, e delle ii) modalità di ingresso di tali imprese nei diversi mercati internazionali. In primo luogo, gli autori hanno evidenziato le fasi e le criticità del percorso decisionale volto ad effettuare investimenti esteri (dove?, quando?, come?, con chi?), cercando cogliere le determinanti spazio-temporali della diversa velocità e "ritmo" del processo di espansione all'estero. In relazione a ciò, è stata verificata l'applicabilità delle teorie tradizionali sull'internazionalizzazione delle imprese al peculiare contesto della *container port industry*.

In secondo luogo, sono state analizzate le determinanti delle diverse modalità d'ingresso nei mercati esteri per via interna (*lease*, concessione, *greenfield*) ed esterna (*acquisizione* singola e *network acquisition*) e in relazione al diverso grado di controllo delle nuove *ventures* mediante le specifiche scelte connesse alla compagine azionaria (*joint-venture* vs. *wholly-owned subsidiary*).

Le ipotesi di ricerca sono state formulate in relazione a fattori endogeni (*firm-specific*, esperienza, obiettivi e strategie dell'impresa), esogeni (variabili dell'*home-country* e dell'*host-country*) e di natura *cross-cultural*.

Infine, le evidenze empiriche mostrano l'emergere di nuove forme di *partnerships* intra- e inter-settoriali, le quali rappresentano fenomeni di grande interesse e rilievo, purtroppo non ancora adeguatamente studiati in letteratura.

Dagli inizi degli anni 2000 la letteratura accademica ha iniziato ad affrontare le tematiche relative ai processi di riforma portuale ed ai processi

di internazionalizzazione delle imprese nei mercati esteri, adottando però prevalentemente approcci di natura settoriale e interdisciplinare. Pochi contributi, invero, hanno provato a studiare questi temi secondo un approccio di *strategic management*, ponendo enfasi sulle caratteristiche tipiche del settore portuale nell'ambito dell'ampia categoria dei servizi. L'applicazione dei concetti e dei costrutti di natura *manageriale* ha condotto gli autori a risultati apprezzabili, sia per quanto riguarda la novità del contributo, sia per la potenziale generalizzabilità dei risultati empirici emersi anche ad altri settori *capital intensive* nei servizi.

Un altro elemento di indubbia peculiarità del presente contributo risiede nell'approccio statistico-quantitativo adottato, reso possibile dalla disponibilità di un ampio *database* sugli investimenti dei terminalisti internazionali, realizzato nell'ambito delle attività dell'Osservatorio del "Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica Integrata" (C.I.E.L.I.) dell'Università di Genova. Contrariamente alla maggior parte dei precedenti studi, infatti, aventi un approccio tipicamente qualitativo, il contributo degli autori fonda i suoi risultati su solide basi empiriche, in cui le cui ipotesi di ricerca sono state opportunamente testate con avanzati strumenti di analisi statistica.

Il presente volume, frutto del paziente e lungo percorso di ricerca degli autori, fornisce un rilevante contributo nell'ambito degli studi aziendali, sulle tematiche della logistica portuale e dei processi di internazionalizzazione delle imprese. Ci si augura che tale sforzo di analisi innovativa rappresenti un punto di partenza per nuovi e più ambiziosi approfondimenti teorici ed empirici, coinvolgendo altresì altri colleghi nelle suddette tematiche, in un'ottica di vivace e ampia dialettica scientifica.

Prof. Renato Midoro

RINGRAZIAMENTI

Il presente contributo rappresenta il frutto di un lungo e articolato lavoro di ricerca che gli autori hanno intrapreso sin dai loro studi dottorali. Grazie alle numerose esperienze all'estero e ai proficui rapporti di collaborazione stretti con illustri colleghi di università italiane ed europee, gli autori hanno potuto approfondire le loro conoscenze in ambito logistico-trasportistico, conferendo loro una sistematizzazione secondo un approccio di stampo manageriale. Numerosi, dunque, sono i colleghi e amici che a, vario titolo e in tempi diversi, hanno contribuito alla realizzazione di questo volume.

Innanzitutto, gli autori desiderano ringraziare il Prof. Pietro Genco del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova e il Prof. Renato Midoro, Direttore del Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica Integrata (C.I.E.L.I.). Essi, infatti, hanno pazientemente supportato gli autori in qualità di tutor durante gli studi dottorali, e successivamente hanno svolto per gli stessi un ruolo indispensabile di guida e di punto di riferimento a livello accademico e, prima ancora, umano, incoraggiandoli ad approfondire le tematiche oggetto del presente studio e stimolandone la continua riflessione critica e costruttiva.

Un ringraziamento speciale va al Dott. Luca Persico, giovane e promettente ricercatore di Statistica, che ha contribuito in modo sostanziale alla realizzazione delle analisi statistico-quantitative. Senza le sue preziose indicazioni sulla scelta degli adeguati strumenti di analisi statistica da utilizzare ed il suo instancabile supporto nella realizzazione delle diverse analisi empiriche, questo lavoro non sarebbe certamente stato possibile.

Gli autori desiderano inoltre ringraziare la Prof.ssa Lara Penco e il Prof. Claudio Ferrari, amici, prima ancora che colleghi, per i preziosi suggerimenti, le utili riflessioni e la profusa disponibilità dimostrati in questi anni di ricerca assieme su tematiche di comune interesse.

Un sentito ringraziamento e un riconoscimento particolare, vanno da ultimo ai rispettivi familiari, che durante la scrittura del manoscritto hanno pazientemente supportato e “sopportato” gli autori.

Gli autori si augurano che la lettura di questo libro possa costituire il punto di partenza per lo sviluppo di ulteriori riflessioni e ricerche nell’ambito dell’ampio, e in parte ancora da investigare, filone di studi sulle strategie di internazionalizzazione dei terminalisti portuali.

Attribuzioni

Nonostante il presente lavoro rappresenti il frutto di una riflessione comune e di un quotidiano lavoro di ricerca insieme, gli autori dichiarano che il Capitolo 1 e i Paragrafi 2.1, 2.3, 3.1, 4.1, 4.2, 5.1, 5.3, 6.2 e 6.5 sono da attribuirsi a Giovanni Satta, mentre i Paragrafi 2.2, 2.4, 3.2, 3.3, 4.3, 4.4, 5.2, 6.1, 6.3, 6.4 e il Capitolo 7 sono da attribuirsi a Francesco Parola.

1. DELIMITAZIONE DEL CAMPO DI INDAGINE E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

Il processo di internazionalizzazione dell'impresa e le relative determinanti costituiscono, come noto, uno dei principali temi affrontati dalla recente letteratura dello *strategic management* e dell'*international business* (Tuppura *et al.*, 2008). Gli studi empirici condotti da molti autori (Buhner, 1987; Geringer *et al.*, 1989; Grant *et al.*, 1988, Ramaswamy, 1992; Vaccà, 1995; Dass, 2000) al fine di investigare l'impatto delle strategie di internazionalizzazione sull'assetto delle imprese multinazionali (*Multinational Enterprises – MNEs*) e transnazionali, hanno dimostrato come il perseguimento di una strategia di crescita all'estero permetta all'impresa di aggredire nuovi mercati e di sviluppare competenze distintive difficilmente accessibili nel paese di origine (Contractor *et al.*, 2003; Lu e Beamish, 2004; Wan e Hoskisson, 2003), nonché di rafforzare la propria capacità competitiva (Penrose, 1959; Hitt *et al.*, 1997; Qian *et al.*, 2010), attraverso un'attenta organizzazione a livello internazionale della propria catena del valore e il potenziamento delle *core competencies* alla base del proprio vantaggio competitivo (Kim *et al.*, 1988). L'intensificarsi dei processi di globalizzazione dei mercati e la diffusione di aggressive strategie di internazionalizzazione all'interno di differenti settori economici, inoltre, hanno spinto la letteratura accademica ad approfondire, tra gli altri, i temi delle modalità di attuazione dei percorsi di crescita internazionale e delle scelte di ingresso nei mercati esteri.

La progressiva apertura internazionale dei mercati e il maggiore dinamismo delle variabili proprie di ciascun contesto competitivo hanno coinvolto in modo significativo anche il business portuale e terminalistico, che per loro natura presentano una intrinseca vocazione internazionale, andando a modificare i principali fattori alla base della concorrenza *inter* e *intra* portuale (Slack, 1985; Hoyle e Charlier, 1995; Genco, 2000). In particolare, a

partire dai primi anni Novanta si è progressivamente assistito ad una profonda ristrutturazione della *container port industry*, che ha dovuto affrontare le nuove sfide derivanti dai processi di liberalizzazione, privatizzazione e globalizzazione (Heseler, 2000) e all'emergere di imprese terminaliste transnazionali (*port operating transnational corporations – TNCs*), capaci di gestire portafogli globali di terminal localizzati in differenti regioni portuali e in varie nazioni (Olivier, 2005).

La comparsa e la progressiva affermazione di imprese terminalistiche internazionali, o *international terminal operators* (ITOs), spinge quindi a una più attenta analisi del contenuto delle loro strategie di espansione, delle modalità di attuazione delle stesse – interpretabili sia come scelta tra acquisizioni esterne e crescita organica, sia come alternativa tra il ricorso a forme autonome o collaborative – nonché delle relative determinanti. I percorsi di crescita internazionale presentano infatti un'elevata complessità gestionale, sia poiché richiedono l'assunzione di una pluralità di decisioni strategiche nelle differenti fasi del processo decisionale, sia in quanto spingono l'impresa ad affrontare contesti culturali e istituzionali diversi rispetto a quelli del paese di origine, a gestire nuovi ambienti di business e a fronteggiare forze competitive delle quali spesso – quantomeno nelle fasi iniziali – non si dispone di adeguate informazioni (Genco, 1992). In un tale contesto assume una valenza strategica fondamentale la definizione delle modalità di attuazione della strategia di internazionalizzazione, non solo per le conseguenze in termini di performance economico-finanziarie (Wind e Perlmutter, 1977; Root, 1987; Hill *et al.*, 1990; Erramilli, 1992; Luo, 2001; Goerzen e Beamish, 2003; Caroli, 2004; Hennart, 2007) e per gli effetti che la stessa è destinata a produrre sulla crescita, la struttura e la cultura dell'organizzazione (Gupta e Govindarajan, 1991; Hedlund, 1994; Malnight, 1995), ma anche per i forti legami e le relazioni che sussistono tra tale scelta e le altre decisioni strategiche in cui si articola il processo decisionale relativo all'internazionalizzazione. Detto processo decisionale relativo alla singola scelta di investimento all'estero compiuta dall'impresa può costituire sul piano concettuale l'unità di analisi per studiare e comprendere il percorso di internazionalizzazione complessivamente adottato dall'impresa terminalistica, il quale implica nel tempo una pluralità di processi decisionali distinti ma tra essi fortemente interrelati (capitolo 2).

L'oggetto del presente studio è costituito pertanto dai percorsi di crescita internazionale delle imprese operanti all'interno della *container port industry*, ed in particolare dalle specifiche modalità di attuazione della strategia di ingresso nei mercati esteri, con l'obiettivo di comprendere quali siano i principali fattori endogeni ed esogeni, capaci di influenzare le decisioni

strategiche all'interno di questo complesso settore di servizi, tenendo conto delle sue peculiarità (capitolo 3).

Più in particolare l'attività di ricerca è diretta a raggiungere i seguenti obiettivi:

- analizzare le strategie di crescita all'estero dei terminalisti, enfatizzando gli aspetti spaziali e temporali del percorso di internazionalizzazione delle imprese;
- studiare le modalità di attuazione della strategia adottate, approfondendone i profili relativi a: *i*) la scelta tra crescita per via interna e per via esterna; *ii*) la scelta del grado di controllo sulle nuove *foreign entry*, potendo l'impresa optare per soluzioni autonome quali le *wholly owned subsidiaries* (WOS) o per varie forme di collaborazione, a cui ci riferiremo con il termine *joint venture* (JV).
- investigare le principali determinanti delle scelte di ingresso nei mercati esteri, con specifico riferimento alla scelta dicotomica tra WOS e JV.

In riferimento all'*Obiettivo 1*, gli argomenti sviluppati nella trattazione, a partire dalle teorie dominanti basate sul processo o sul modello per stadi di internazionalizzazione (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Knight e Cavusgil, 2004), dalle teorie istituzionaliste (DiMaggio e Powell, 1983; Lewitt e March, 1988) e dal più recente filone relativo alla crescita delle MNEs nei paesi in via di sviluppo (Li, 2003; Warner *et al.*, 2004), consentono di valutare e misurare quantitativamente due specifiche dimensioni relative al percorso di internazionalizzazione dell'impresa:

- lo *spazio*, analizzato in termini di diversificazione internazionale, nelle sue componenti inter- e intra-regionale (Qian *et al.*, 2010);
- il *tempo*, esaminato attraverso lo studio della velocità e della regolarità dei percorsi di sviluppo.

Dopo aver investigato gli effetti delle strategie di internazionalizzazione degli ITOs sui loro portafogli di investimenti terminalistici (paragrafo 6.1), le analisi condotte sono dirette a comprendere se, e in quale misura, sia possibile applicare a tali imprese, la concezione incrementale e sequenziale dei percorsi di internazionalizzazione, proposta dalle teorie classiche che assumono una crescita lineare dell'impresa nel tempo, o se invece tali imprese, a seguito delle particolari condizioni di contesto in cui operano, siano chiamate a perseguire aggressive strategie di crescita secondo logiche non convenzionali (paragrafo 6.2).

Le decisioni strategiche delle imprese circa i mercati target in cui espandersi e le tempistiche entro cui raggiungere i propri obiettivi risultano inevitabilmente legate ed interconnesse alle specifiche modalità di attua-

zione della strategia adottate dall'impresa (*Obiettivo 2*). Ciò impone in primo luogo la comprensione delle principali motivazioni strategiche che possono spingere le imprese terminalistiche ad espandersi nei mercati esteri adottando modalità di crescita per vie interne, come lo sviluppo di investimenti *greenfield*, la stipula di contratti di concessione per la gestione di infrastrutture già esistenti ecc., o esterne, quali l'acquisizione di imprese concorrenti, di quote di partecipazioni in altre imprese ecc. (paragrafo 6.3). L'applicazione alle imprese oggetto di studio di alcuni modelli teorici consolidati all'interno dello *strategic management* consente inoltre di apprezzare i potenziali vantaggi e svantaggi connessi alle differenti modalità di crescita (Penrose, 1959; Porter, 1991; Genco 1997; Rispoli, 2002; Sicca, 1998; Bertoli, 2004; Collis *et al.*, 2007).

Il secondo profilo esaminato in relazione alle modalità di ingresso è costituito dal grado di coinvolgimento e di controllo esercitato dalle imprese sulle nuove iniziative estere. Il crescente ricorso nel settore a forme collaborative di tipo *equity* (Olivier, 2005; 2010; Vanelslander, 2008) induce infatti a porre una particolare attenzione sulla distinzione tra soluzioni di tipo autonomo o a carattere partecipativo (paragrafo 6.4). Una tale scelta è infatti destinata a incidere significativamente sui livelli potenziali di rischio, di impegno di risorse e di profittabilità delle iniziative strategiche delle imprese (Erramilli, 1992; Ekeledo e Sivakumar, 1998).

Dopo aver investigato le relazioni che esistono tra i profili spaziali e temporali delle strategie di internazionalizzazione delle imprese terminalistiche, e aver illustrato le principali opzioni attraverso cui le stesse possono attuare i propri percorsi di crescita all'estero, il presente contributo propone e testa empiricamente (*Obiettivo 3*) un modello eclettico finalizzato a spiegare le determinanti che incidono sulla scelta tra soluzioni di ingresso integrate e caratterizzate da un alto livello di controllo delle nuove attività estere (*wholly owned subsidiaries – WOS*) o da un minor grado di integrazione e controllo ed una progressiva apertura a collaborazioni con altri partner (*joint ventures – JV*).

Il Modello concettuale proposto (capitolo 4) identifica tre distinti gruppi di determinanti: variabili endogene (fattori *firm-specific*, esperienza internazionale, obiettivi e strategie dell'impresa ecc.), variabili esogene (fattori legati al paese di origine o al paese oggetto di investimento ecc.), e fattori culturali (prossimità culturale, affinità linguistiche ecc.).

Al fine di conseguire gli obiettivi di ricerca enunciati e testare il Modello proposto, lo studio investiga le decisioni strategiche di crescita adottate dalle imprese che detengono una partecipazione in almeno una *subsidiary* estera (ovvero un terminal container fuori dalla propria nazione di origine), nel pe-

riodo 2002-2010. Il campione su cui sono state condotte le analisi empiriche (capitolo 5), consiste nell'universo dei nuovi ingressi in mercati esteri da parte di imprese terminalistiche nell'orizzonte temporale selezionato.

Le fonti principali alla base del *dataset* sono costituite dal Drewry Shipping Consultants (2003-2011), società di consulenza mondiale nello *shipping*, dall'informativa annuale di bilancio delle singole imprese studiate e dalla stampa specializzata. L'approccio metodologico adottato nella costruzione del campione consente un'elevata completezza e affidabilità delle osservazioni statistiche, nonché significativi confronti nel tempo e nello spazio.

Le differenti ipotesi di ricerca, distintamente specificate nei capitoli 2 e 4, vengono discusse individualmente e successivamente testate facendo ricorso ad opportuni metodi statistici e quantitativi, quali regressioni logistiche binomiali e regressioni lineare, algoritmi gerarchici di clusterizzazione, analisi di tipo ANOVA ecc.

In conclusione, il presente lavoro fornisce utili indicazioni atte a meglio comprendere i percorsi di internazionalizzazione dei terminalisti internazionali e in particolare le determinanti delle scelte di ingresso sui mercati esteri. I risultati emersi offrono interessanti spunti di riflessione circa l'applicabilità a tali imprese di una pluralità di costrutti e modelli teorici tradizionali sviluppati nell'ambito dello *strategic management* e dell'*international business* (capitolo 6).