



Management of sustainability and well-being for individuals and society

Conference Proceedings

Short Papers

Parma (Italy)

13-14 June 2024

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings
Management of sustainability and well-being for individuals and society
13-14 June 2024
University of Parma - Italy

ISBN 978-88-94-7136-5-7

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2024 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona - Italy



Management of sustainability and well-being for individuals and society

13-14 June 2024

Conference Proceedings

Short Papers

edited by

*Arabella Mocciaro Li Destri, Marta Ugolini,
Guido Cristini and Beatrice Luceri*

La strategia 'Grab and Go': Intuizioni teoriche preliminari e possibili implicazioni

MARTINA CASTRONOVO¹ ANNA MINA² PAQUALE MASSIMO PICONE³

Abstract

Sempre più frequentemente, i manager sono chiamati a valutare le strategie di internazionalizzazione da far intraprendere alle loro imprese. Tradizionalmente, le barriere all'ingresso poste in essere dai big player e le distanze esistenti tra mercati domestici e internazionali hanno calmierato l'interesse di espansione geografica. Sebbene queste considerazioni siano ancora valide perché viviamo in un contesto di semi-globalizzazione, le progressive integrazioni tra le economie hanno alimentato l'orientamento delle imprese a valutare con maggiore attenzione le opzioni di espansione. Tuttavia, i potenziali benefici legati all'internazionalizzazione devono essere confrontati con i rischi, le conseguenze e le criticità gestionali di porre in essere investimenti significativi per sostenere l'ingresso in mercati distanti. In questo lavoro - ancora in fieri - noi proponiamo uno schema teorico-interpretativo che consenta di comprendere se e in che modo le alleanze strategiche rappresentano un "cavallo di Troia" e, dunque, supportano la scelta di un'impresa - denominata docking firm - che, tramite l'alleanza stessa, intende penetrare il mercato internazionale. Per avanzare tale argomentazione, questo studio ricorre alla teoria delle opzioni reali. In definitiva, la ricerca concettualizza la strategia grab and go e prova a identificare - almeno concettualmente - una linea di demarcazione tra la cooperazione pura e il camouflage cooperativo.

Parole chiave: alleanze strategiche, coopetition, mercati internazionali, 'grab and go', opzioni reali

Inquadramento della ricerca. Le alleanze strategiche rappresentano un tema fondamentale e frequente, sia nell'ambito della pratica manageriale, sia negli studi di strategia d'impresa, in generale, e di International Business (IB), in particolare. Nel corso del tempo, diversi studi hanno, infatti, esplorato il tema delle alleanze alla luce di diverse e complementari prospettive quali, ad esempio, la Teoria dei Costi di Transazione (Aubert et al., 1996; Hennart, 1988; Kogut, 1988; Williamson, 1989), la Teoria basata sulle Risorse (Andersen & Kheam, 1998, Das & Teng, 2000, 2003; Peng, 2001) e la Teoria Istituzionalista (Dacin, Oliver & Roy, 2007).

L'interesse allo studio delle alleanze in IB - che si manifesta in un'ampia, continua e copiosa ricerca (Morschett, Schramm-Klein & Swoboda, 2010; Oliveira, Lumineau & Ariño, 2023; Schellenberg, Harker & Jafari, 2018; Zahoor, Khan, & Shenkar, 2023) - muove dalla considerazione che le alleanze costituiscono un'alternativa strategica per le imprese che valutano l'ingresso in nuovi mercati (Brouthers & Hennart, 2007; Dyer et al., 2018), nonché un'importante antecedente alla formazione delle stesse. Un fil rouge lungo tutta la letteratura esistente è che le alleanze consentono alle imprese di avere accesso, ma anche combinare (e ricombinare) risorse e capacità complementari. Se considerate come modalità di ingresso in un mercato internazionale, si suole osservare che le alleanze consentono alle imprese l'accesso a nuovi mercati e il superamento di distanze, siano esse reali e/o percepite, di natura culturale, amministrativa, geografica ed economica (Chen & Hennart, 2002). Allo stesso tempo, tuttavia, le alleanze sottendono delle criticità gestionali e dei rischi connessi, ad esempio, al mancato allineamento culturale e/o strategico tra i partner, che può condurre all'emergere di comportamenti opportunistici (Parkhe, 1993).

Dal momento che «le alleanze non sono molto stabili per natura» (trad. ns, Rajan & Dhir, 2020, p. 352), il numero crescente di imprese che ricorrono alle alleanze - anche tra rivali (Hamel, 1991; Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Lado Boyd & Hanlon, 1997; Parkhe, 1993) -, unitamente al crescente numero di alleanze che falliscono ha, di fatto, dischiuso la necessità di indagare sulle ragioni sottese al perché alcune alleanze prosperano, rispetto ad altre che terminano anche prima della loro durata pianificata (Sadowski e Duysters, 2008; Reuer & Zollo, 2005). Se questo è valido per le alleanze, in generale, è ancor più vero per le alleanze in IB (McCutchen. & Swamidass, 2008; Serapio & Cascio, 1996). Ne segue che, parallelamente alla ricerca sui driver sottesi alla formazione delle alleanze, gli studiosi hanno anche indagato gli elementi che ne determinano la dissoluzione.

¹ Università LUMSA
e-mail: m.castronovo1.dottorati@lumsa.it

² Università LUMSA
e-mail: a.mina1@lumsa.it

³ Università di Palermo
e-mail: pasqualemassimo.picone@unipa.it

Se le risorse e le capacità in dotazione dei partner di un'alleanza sono elementi imprescindibili e le complementarità delle risorse spiegano i processi di creazione di valore delle alleanze in mercati internazionali, ma anche la loro eventuale dissoluzione (Dyer et al., 2018), la dissoluzione delle alleanze è dunque da ricondurre alla differenza tra il valore creato dall'alleanza e le aspettative dei partner (Min, 2017). In altre parole, anche nel contesto di IB, la dissoluzione delle alleanze risente delle aspettative dei partner dell'alleanza che ricorrono sin dalla fase di formazione della stessa, definendone, sia le caratteristiche della alleanza, sia il modo in cui i partner sono strategicamente coinvolti nella relazione e, a sua volta, l'evoluzione dell'alleanza stessa. In nuce, riconosciamo che le aspettative sottese alla formazione delle alleanze richiedono ulteriore indagine. Questo lavoro si inserisce in tale dibattito muovendosi dalla letteratura di IB e adottando la prospettiva delle opzioni reali.

Sovente, la decisione di entrare in un mercato estero induce l'impresa a optare tra le tre principali modalità: esportazioni dirette; investimento diretto in un paese straniero (FDI) e; partnership con altre imprese tramite contratti di distribuzione. Diversi lavori hanno adottato la Teoria dei Costi di Transazione ed indagato in che modo l'incertezza ambientale, di settore e di paese, e la specificità delle risorse condizionano le decisioni di ingresso nei mercati internazionali (Anderson & Gatignon, 1986; Gatignon & Anderson, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Hennart 1988, 1989, 1991). Altri lavori, emersi a partire dai primi anni del 2000, hanno adottato il modello OLI (Ownership, Location, Internalization) quale quadro teorico e riconosciuto i vantaggi di proprietà e posizione sottese alle scelte di ingresso (Bradley & Gannon, 2000; Brouthers, Brouthers & Werner, 1996; Pinho, 2007; Shrader, Oviatt & McDougall, 2000). Secondo la Teoria delle Risorse, il trasferimento di risorse chiave e complementari consente alle imprese di migliorare il vantaggio competitivo (Barney, 1991). Secondo la teoria Istituzionalista, la formazione di alleanze è rintracciabile nelle disposizioni proprie del contesto istituzionale del paese ospitante (Shellenberg et al., 2018). In estrema sintesi, la letteratura di IB riconosce che, in presenza di incertezza, le imprese preferiscono entrare in nuovi mercati sostenendo livelli inizialmente bassi di investimento che aumentano nel tempo, e la scelta dei tipi di alleanza strategica (licenze, franchising, joint venture, e così via) dipende dalle esigenze dei partner coinvolti e dal contesto in cui operano.

Muovendoci dalla letteratura di IB, in generale, e dal ruolo dell'incertezza per la scelta sulle modalità di ingresso nei mercati internazionali, in specie, (Chi, Li, Trigeorgis & Tsekrekos, 2019; Reuer e Ragozzino, 2014; Trigeorgis & Reuer, 2017; Santoro & McGill, 2005) riteniamo che la teoria delle opzioni reali si presti particolarmente a interpretare il fenomeno. Il ragionamento sulle opzioni reali ci consente di comprendere come le imprese gestiscono le loro alleanze in presenza di asimmetrie informative e di risorse e con conoscenze relativamente limitate sulle dinamiche di mercato in essere (Kogut & Kulatilaka, 2004). Più specificamente, secondo la teoria delle opzioni reali, le alleanze strategiche conferiscono all'impresa entrante una maggiore flessibilità per affrontare elevati livelli di incertezza. Il ragionamento supportato dalla teoria delle opzioni reali mette in luce che se le imprese competono in condizioni di particolare incertezza, possono effettuare piccoli investimenti con la possibilità di consolidarli, espanderli o abbandonarli in seguito. In altre parole, i piccoli investimenti agiscono come un'opzione call che un'impresa può detenere fino alla sua scadenza o esercitare quando si verificano circostanze esterne vantaggiose (Cuypers & Martin, 2007). Le imprese eserciteranno la loro opzione call quando il valore dell'attività sottostante supera il prezzo di esercizio (Cuypers & Martin, 2007).

Obiettivo del paper. *La ricerca - ancora in fieri - accoglie la sfida di concettualizzare una situazione ideal-tipo in cui la conclusione delle alleanze dipende dalla strategia che l'impresa entrante definisce nella fase di formazione. In particolare, il presente lavoro si propone di far leva sul ragionamento alla base delle opzioni reali per tracciare una forma specifica di alleanza strategica in IB. Vedendo le alleanze strategiche come una option call, riconosciamo che l'opzione di partecipare all'alleanza può essere rivalutata e modificata nel tempo. Questo approccio porta a diversi percorsi di azione che l'impresa può seguire nel futuro e concettualizza il camouflage cooperativo che le alleanze possono assumere. Quindi, teorizziamo una strategia "grab-and-go" che informa su un possibile percorso nella fase post-formazione delle alleanze strategiche.*

Seguendo il ragionamento sotteso alle opzioni reali, si interpretano le alleanze strategiche come opzioni call che permettono di differire la scelta di integrazione verticale o orizzontale. Questo passaggio si evidenzia in seno alla definizione dell'accordo, che permette di comprendere se l'alleanza sottende una semplice cooperazione o è una forma di camouflage.

Metodologia. *La ricerca si trova ancora in una fase embrionale di natura teorico-concettuale. Tale fase sostanzialmente speculativa si basa sull'interpretazione -ancora in corso - delle alleanze alla luce della teoria delle opzioni reali. In questo lavoro offriamo una concettualizzazione della strategia grab-and-go quale strategia che consente all'impresa entrante di raccogliere rapidamente risorse e conoscenze necessarie e prendere una decisione informata riguardo l'ingresso in nuovi mercati geografici. Nello specifico, si identificano due fasi: la fase "grab", che muove dalla cooperazione per acquisire le conoscenze e le risorse, l'accesso al mercato e ai fornitori e; la fase "go", dove l'impresa muove dalle conoscenze fino a quel momento acquisite per definire il corso di azione più appropriato. Attraverso la separazione dei due momenti è possibile mettere in luce il passaggio che intercorre tra la fase di "cooperazione visibile" e la fase di competizione. La cooperazione assume la sua "forma visibile" durante la fase grab per poi evolversi verso una forma di interplay di cooperazione e competizione e, dunque, avviare la fase di sostanziale rivalità. Tale forma di cooperazione visibile può assumere la doppia forma di "pure cooperazione" oppure già da subito di camouflage. In quest'ultimo caso emerge direttamente un interplay di cooperazione e competizione dove la competizione è camuffata (filosoficamente, questa forma richiama la matrice Confuciana di cooptation così come concettualizzata da Minà e Dagnino, 2021; Dagnino e Minà, 2021). Di fatti, nella fase go il partner che entra nel mercato rappresenta un potenziale rivale.*

La strategia grab-and-go caratterizza la valutazione delle decisioni di ingresso e delle relazioni con i partner riguardanti le opzioni to defer or stage. In particolare, l'alleanza è vista come una relazione temporanea e altamente indirizzata a rinviare la decisione di integrazione e facilitare un processo di ingresso graduale per superare le barriere d'ingresso e impedire reazioni dei rivali già presenti nel mercato.

La concettualizzazione proposta può essere d'uopo per approfondire le seguenti fasi. La prima fase è quella di Grab. Questa è la fase di coinvolgimento in cui l'impresa entrante (denominata docking firm) inizia una relazione apparentemente cooperativa con una impresa (denominata docked firm) nel mercato di destinazione. Questa cooperazione funge da opzione call e consente alla docking firm di acquisire le conoscenze e le risorse necessarie per valutare le varie incertezze legate alla penetrazione in un nuovo mercato. L'obiettivo è raccogliere informazioni sul mercato target (dinamiche competitive, preferenze dei clienti, fattori regolatori e altre informazioni rilevanti). Sfruttando la relazione con la docked firm, l'impresa entrante ottiene accesso alle conoscenze e alla rete del partner. Ciò renderà, ad esempio, più facile una rapida ed efficiente raccolta di informazioni sul nuovo mercato. Questa fase è caratterizzata dal trasferimento di conoscenze, dalle attività congiunte e dalla collaborazione per costruire una solida comprensione del mercato estero. In questa fase, l'impresa assume un comportamento di cooperazione visibile dove la rivalità rimane potenziale, e la sua evoluzione dipende dai cambiamenti e dagli sviluppi nel mercato.

La seconda fase è la fase Go: se sono stati registrati effetti positivi durante la fase di grab, l'impresa può decidere di esercitare l'opzione in modo espansivo, dando origine a processi di integrazione verticale (configurandosi come option to alter scale) o di integrazione orizzontale (configurandosi come option to grow). Al contrario, se le variazioni registrate non sono allineate alle aspettative e stanno diminuendo, l'impresa può scegliere di non esercitare l'opzione (se la relazione cooperativa non ha iniziato ad assumere una prospettiva cooperativa) o piuttosto esercitare l'opzione di uscita, terminando la relazione.

Implicazioni pratiche. La principale implicazione del nostro studio riguarda la selezione del partner. L'alleanza rappresenta uno strumento per prendere decisioni non estremamente vincolanti per il futuro, consentendo all'impresa entrante di esercitare l'opzione in seguito. Chiamando l'attenzione sul rischio di una strategia grab-and-go, riconosciamo l'importanza dei segnali lungo l'alleanza. Se la docked firm riuscisse a cogliere le vere intenzioni prima che la docking firm possa esercitare l'opzione, potrebbe mettere in atto una serie di azioni che anticipino la durata della fase go, riducendo le probabilità di esercitare l'opzione. Tuttavia, noi riconosciamo la complessità di identificare i segnali trasmessi in modo indiretto dall'impresa docking e determinare la scadenza anticipata dell'opzione con conseguente effetto rebound.

Originalità del paper. La ricerca, ancora in corso, mira ad offrire la concettualizzazione della strategia grab-and-go alla luce della prospettiva teorica delle opzioni reali e, successivamente, proporre delle analisi empiriche (di tipo qualitativo-longitudinale). La ricerca affronta gli argomenti proposti da Min (2017) secondo cui la fine delle alleanze può essere attribuita alla differenza tra il valore creato da un'alleanza stessa e le aspettative dei partner. Concettualizziamo questa strategia in due fasi. Nella fase di grab, l'impresa focale decide di strutturare la cooperazione per acquisire conoscenze sul nuovo mercato geografico e le risorse necessarie per competere in tale mercato. Nella seconda fase - la fase go - l'impresa può decidere di entrare nel mercato attraverso flussi di integrazione verticale o orizzontale diretta, proporre un'operazione di business combination o uscire. In questo modo, contribuiamo alla letteratura esistente in due modi. In primo luogo, concettualizziamo il camouflage cooperativo che l'alleanza strategica può assumere. Sosteniamo che il momento della selezione del partner sia cruciale per attivare il processo e parlare della strategia grab and go. L'idea è che le imprese cercano di allearsi sfruttando una tattica di camuffamento, ovvero di aprire un'opzione strategica. Quindi, studi successivi alla luce della teoria delle opzioni reali potranno consentirci di identificare taluni criteri di partner selection che si rivelano cruciali per avviare tale processo strategico. Questa riflessione ha anche implicazioni per la struttura dell'alleanza. In particolare, nonostante non richieda investimenti significativi, le docking firm saranno inclini a strutturare un'alleanza strategica attraente per le docked firm. Questo tipo di alleanza non segue criteri altamente definiti, ma è la migliore forma che consente di avvicinarsi al partner rispetto agli obiettivi finali di ingresso e soprattutto di camuffamento. Questa ricerca potrà contribuire a identificare il ciclo di vita delle alleanze strategiche in cui la cooperazione iniziale è solo una fase transitoria o, di fatto, uno step di camuffamento. Da un punto di vista teorico questo significa rappresentare le alleanze strategiche come trampolino di lancio per la competizione in tempi successivi.

Bibliografia

- ANDERSEN O., KHEAM L.S. (1998), "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study", *International Business Review*, vol. 7, n. 2, pp. 163-184.
- ANDERSON E., GATIGNON H. (1986), "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. 1, n. 3, pp. 1-26.
- AUBERT B.B., RIVARD S., PATRY, M. (1996), "A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence", *Information and Management*, vol. 30, pp. 51-64.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BRADLEY F., GANNON M. (2000), "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?", *Journal of International Marketing*, vol. 8, n. 4, pp. 12-36.

- BROUThERS K.D., HENNART J.F. (2007), "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research", *Journal of Management*, vol. 33, n. 3, pp. 395-425.
- BROUThERS K.D., BROUThERS L.E., WERNER S. (1996), "Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry", *International Business Review*, vol. 5, n. 4, pp. 377-394.
- CHEN S.F.S., HENNART J.F. (2002), "Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly-owned subsidiaries in the US: The role of market barriers and firm capabilities", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, pp. 1-18.
- CHI T., LI J., TRIGEORGIS L.G., TSEKREKOS A.E. (2019), "Real options theory in international business", *Journal of International Business Studies*, vol. 50, pp. 525-553.
- CUYPERS I.R., MARTIN X. (2007), "Joint ventures and real options: An integrated perspective", *Real Options Theory*, (Eds), Emerald Group Publishing Limited, pp. 103-144.
- DACIN M.T., OLIVER C., ROY J. (2007), "The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 169-187.
- DAGNINO G.B., MINÀ A. (2021), "Unraveling the philosophical foundations of co-opetition strategy", *Management and Organization Review*, vol. 17, n. 3, pp. 490-523.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, vol. 26, n. 1, pp. 31-61.
- DAS T.K., TENG B.S. (2003), "Partner analysis and alliance performance", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 19, n. 3, pp. 279-308.
- DYER J., GODFREY P., JENSEN R., BRYCE D., PASTORE A. (2018), *Strategic Management. Principi e Applicazioni*, Milano: ISEDI.
- GATIGNON H., ANDERSON E. (1988), "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, n. 2, pp. 305-336.
- GOMES-CASSERES B. (1989), "Joint ventures in the face of global competition", *Sloan Management Review*, vol. 30, n. 3, pp. 17-26.
- HAMEL G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S1, pp. 83-103.
- HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n. 1, pp. 133-139.
- HENNART J.F. (1988), "A transaction cost theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 361-373.
- HENNART J.F. (1989), "Can the 'new forms of investment' substitute for the 'old forms?' A transaction costs perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 20, pp. 211-234.
- HENNART J.F. (1991), "The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, vol. 37, n. 4, pp. 483-497.
- KOGUT B. (1988), "Joint ventures: the theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 319-332.
- KOGUT B., KULATILAKA N. (2004), "Real options pricing and organizations: The contingent risks of extended theoretical domains", *Academy of Management Review*, vol. 29, n. 1, pp. 102-110.
- LADO A.A., BOYD N.G., HANLON S.C. (1997), "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 110-141.
- MCCUTCHEN JR W.W., SWAMIDASS P.M., TENG B.S. (2008), "Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience", *Journal of High Technology Management Research*, vol.18, n.2, pp. 191-202.
- MIN J. (2017), "Sensitivity of alliance termination to prealliance conditions: Expectation effects of alliance partners", *Organization Studies*, vol. 38, n. 7, pp. 917-936.
- MINÀ A., DAGNINO G.B. (2021), *Foundations of Coopetition Strategy: A Framework for Competition and Cooperation*. Routledge-Giappichelli.
- MORSCHETT D., SCHRAMM-KLEIN H., MCCUTCHEN JR W. W., SWAMIDASS P. M., TENG B. S. (2008), "Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 18, n. 2, 191-202.
- OLIVEIRA N., LUMINEAU F., ARIÑO A. (2023), "Time in international strategic alliances: Progress and prospect", *Journal of World Business*, vol.58, n.4, 101456.
- PARKHE A. (1993), "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances", *Organization Science*, vol. 4, n. 2, pp. 301-324.
- PENG M.W. (2001), "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 803-829.
- PINHO J.C. (2007), "The Impact of Ownership: Location-Specific Advantages and Managerial Characteristics on SME Foreign Entry Mode Choices", *International Marketing Review*, vol. 24, n. 6, pp. 715-734.
- RAJAN R., DHIR S. (2020), "Alliance termination research: a bibliometric review and research agenda", *Journal of Strategy and Management*, vol. 13, n. 3, pp. 351-375.
- REUER J.J., RAGOZZINO R. (2014), "Signals and international alliance formation: The roles of affiliations and international activities", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, pp. 321-337.
- REUER J.J., ZOLLO M. (2005), "Termination outcomes of research alliances", *Research Policy*, vol. 34, n. 1, pp. 101-115.
- SADOWSKI B., DUYSTERS G. (2008), "Strategic technology alliance termination: An empirical investigation", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 25, n. 4, pp. 305-320.
- SANTORO M.D., MCGILL J.P. (2005), "The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 13, pp.1261-1269.
- SCHELLENBERG M., HARKER M.J., JAFARI A. (2018), "International market entry mode-a systematic literature review", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 26, n. 7, pp. 601-627.
- SERAPIO JR M.G., CASCIO W.F. (1996), "End-games in international alliances", *Academy of Management Perspectives*, vol. 10 n.1, pp. 62-73.

- SHRADER R.C., OVIATT B.M., McDOUGALL P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 6, pp. 1227-1247.
- SWOBODA B. (2010), "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?", *Journal of International Management*, vol.16, n.1, 60-77.
- TRIGEORGIS L., REUER J.J. (2017), "Real options theory in strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 38, n. 1, pp. 42-63.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Basic Book, New York.
- WILLIAMSON O.E. (1989), "Transaction cost economics", *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, pp. 135-182.
- ZAHOOOR N., KHAN Z., SHENKAR O. (2023), "International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda", *Journal of World Business*, vol. 58, n.1, 101385.