

APPENDICES

List of appendices

Appendix 1 Examples of multisided companies in different industries (Parker et al. 2016)	
.....	78
Appendix 2 Frictions and solutions of Alibaba (Silva, 2017)	79
Appendix 3 Factors of a Born Global firm (Silva, 2017)	79
Appendix 4 Interview guideline	80
Appendix 5 Transcript of Interviews	83

Appendix 1 Examples of multisided companies in different industries (Parker et al. 2016)

INDUSTRY	EXAMPLES
Agriculture	John Deere, Intuit Fasal
Communication and Networking	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
Consumer Goods	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
Education	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
Energy and Heavy Industry	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
Finance	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
Health Care	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
Gaming	Xbox, Nintendo, PlayStation
Labor and Professional Services	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
Local Services	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
Logistics and Delivery	Munchery, Foodpanda, Haier Group
Media	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
Operating Systems	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
Retail	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
Transportation	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
Travel	Airbnb, TripAdvisor

Appendix 2 Frictions and solutions of Alibaba (Silva, 2017)

Frictions, business to business (B2B) trade, China, 1990s

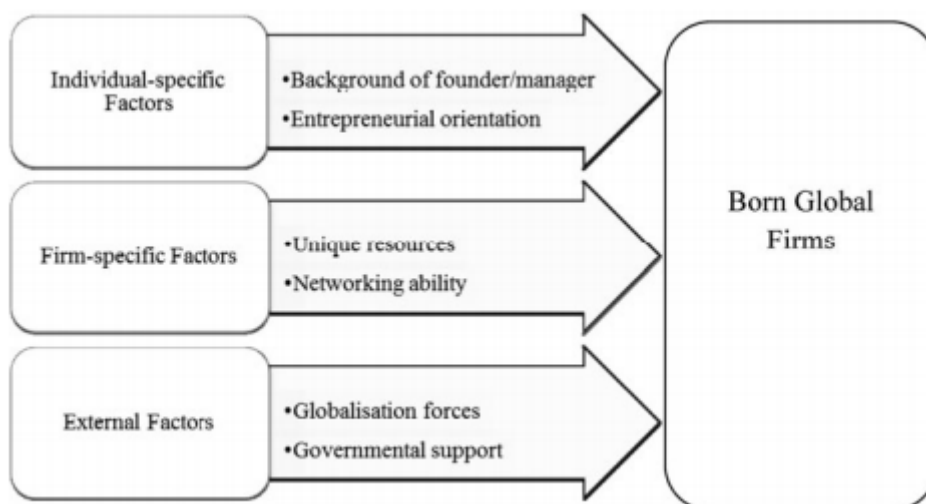
- Lack of communications
- Slow moving legal system, with little experience in enforcing contracts and property rights
- Lack of trust and absence of efficient mechanisms for evaluating trustworthiness of trading partners
- Road and rail systems underdeveloped
- SMEs trade based on local personal relationships and cash payments on spot

- March 1999 alibaba.com to connect global buyers to primarily Chinese sellers
- End 1999 alibaba.com.cn to connect Chinese buyers and sellers (renamed 1688.com.cn in 2010)

alibaba.com and alibaba.com.cn

- Solving the lack of communications frictions
 - Internet was appropriate to solve communications frictions given telecommunications growth
 - Companies were given tools to develop their own web pages on the new Alibaba sites
 - Subscribers could post offers to buy and sell
 - BizMail – e mail service; Biz Club – chat rooms
- Solving the legal and lack of trust frictions
 - Alibaba provided authentication and documentation services for businesses in China and would use third party corroboration to give objective evaluations of members
 - 2001: International trust pass
 - Feedback Forum: live online platform where members with Trust pass could view and post comments on que quality and service level of other members
 - 2002: Domestic trust pass
- Alibaba enabled Chinese SMEs to find suitable trading partners and increase the scale of their operations
- At first no fees, everything was free to build a critical mass.
- Oct. 1999: 41000 members (55% from China and 45% from Rest of the World); Dec. 2001: 100000 members.

Appendix 3 Factors of a Born Global firm (Silva, 2017)



Appendix 4 Interview guideline

Questions in this guideline are to be seen as structure, these may vary according to the interviewee's answers.

1. Ask for the interviewee authorization to record the interview

2. Introduction to the interviewee (if necessary)

2.1. Background

2.1.1. Master student in the LSM, Internship in IT consultancy firm

2.2. Purpose of the interview

2.2.1. I wanted to know more about the influence of technology in internationalization of the company

2.2.2. The research is to compare the internationalization of multisided platform and traditional business

2.2.3. Focus on firms with early internationalization (born globals)

2.2.4. As I believe your company would be an interesting case to analyse, this interview is in the frame of the case studies of my thesis

3. Introduction of the interviewee

3.1. Can you introduce yourself?

3.2. What is your role at *name of the company*?

4. Case study

4.1. Type of business

The idea of this topic is to understand if the company is a multisided platform according to our theoretical framework

4.1.1. Can you introduce me your company?

4.1.2. When was it founded?

4.1.3. Do you consider that your firm is a multisided platform? (give small explanation if needed)

If the answer is positive:

4.1.3.1. How many sides (groups of customers) do you have?

- 4.1.3.2. What is the friction you are trying to solve?
- 4.1.3.3. Do you think it is a thick market? (enough customers of each group in order to attain the critical mass)
- 4.1.3.4. Which strategy did you use to become a multisided platform? Are you still using the same one?
- 4.1.3.5. Do you have solved the ignition problem? (chicken and egg)
- 4.1.3.6. Pricing strategy? Do you have a money side and a subsidize side?
- 4.1.3.7. Does this pricing strategy allow you to make money?
- 4.1.3.8. How do you interact with the ecosystem?
- 4.1.3.9. Do you think your product have/will disrupt(ed) the market?

If the answer is negative

- 4.1.3.10. Could you explain more about your product/service?
- 4.1.3.11. Could you explain more about your business model?
- 4.1.3.12. Who are your target customers?
- 4.1.3.13. Who are your main competitors? Are they multisided platforms?
- 4.1.3.14. Would you consider to become a multisided platform?

4.2. Internationalization

4.2.1. Introduction

- 4.2.1.1. Is your company present abroad?
- 4.2.1.2. Since when?
- 4.2.1.3. Could you explain your internationalization process?

4.2.2. Characteristics

- 4.2.2.1. What makes you different from your competition? Could you develop?
- 4.2.2.2. Are your resources limited?
- 4.2.2.3. Could you describe the manager (CEO or Director in the new country)

4.2.3. The host country/countries

- 4.2.3.1. Why did you decide to go abroad?

- 4.2.3.2. How would you compare your home market with the new market?
- 4.2.3.3. How would you compare the potential clients tastes to the ones in your home county?
- 4.2.3.4. Were you selling abroad before installing yourself in that country?
- 4.2.3.5. Are your competitors in the local market present abroad as well?
- 4.2.3.6. In terms of sales, what is the representation of the new markets (in %) in the total sales?

4.2.4. Knowledge

- 4.2.4.1. How do you adapt your market knowledge?
- 4.2.4.2. How would you describe your internal knowledge? What do you do to improve it?
- 4.2.4.3. How do you positionate your product? How is your marketing strategy regarding the internationalization?

4.2.5. Results

- 4.2.5.1. Are you already established in the new market?
- 4.2.5.2. What were the results of the internationalization?
- 4.2.5.3. What are the next steps?

5. Ask personal opinion on the topic

- 5.2. Do you think that it is easier to a multisided platform to become born global?

6. Ending

- 6.2. Summarize the interview
- 6.3. would like to add something concerning the internationalization topic ?
- 6.4. Thanks the interviewee
- 6.5. Next steps if any


END OF THE INTERVIEW

Appendix 5 Transcript of Interviews

IB Master Thesis – Carlos Betancourt – Interview transcript of the CEO and Co founder of Listminut

**Are turbocharged multisided platforms more likely to become born
global compared to traditional SMEs ?**

Jonathan Schockaert – CEO Listminut

Name and surname of the interviewee	Jonathan Schockaert
Name of the company	Listminut
Position in the company	CEO
Description of the company	<p></p> <p>Listminut was born as an university project in the frame of the master in entrepreneurship in the Louvain School of Management. The idea is based in the American project “TaskRabbit”, they want to connect people for “<i>small everyday tasks</i>” by having a digital platform that allows people that need to do a small work and people that are willing to do small works for the others.</p> <p>The company started operations in 2013 and today counts with around 6500 people, particulars or independents, that are willing to help others in everyday tasks. The firm is present in the whole Belgian territory with a focus in “big” cities such as Brussels, Antwerp and Ghent. Its internationalization begun in early 2016, three years after</p>

	foundation and today they focus only in their local market.
Home country	Belgium
Host country	France
Year of fondation in home country	2013
Year of internationalization	2016
Date of the interview	02/07/2018
Length of the interview	43'

C : Carlos Betancourt

J : Jonathan Schockaerts, CEO and Co-founder of Listminut

C : Bonjour, tout d'abord je voulais vous remercier pour me donner du temps pour cet entretien. Est-ce que ça vous dérange si j'enregistre l'appel ?

J : Bonjour Carlos, non pas de soucis.

C : D'accord. Je vais donc vous expliquer le déroulement de l'entretien. Dans une première partie je vais vous poser des question par rapport au business model pour déterminer si votre entreprise est une multisided platform. Ensuite nous allons discuter le processus d'internationalisation. Ca vous va ?

J : D'accord

C : Est-ce que vous pouvez vous présenter?

J : Donc moi j'ai fait mes études en ingénieur de gestion, en fait Listminut c'est un projet de fin d'études à l'université. On a fait un master en entrepreneuriat, c'est un master qui regroupe différentes facultés donc qu'il y avait des étudiants en droit, ingénieur civil, etc. Puis on nous divise en groups avec des compétences différentes, et pour le projet du mémoire on doit trouver un concept et développer le business model, après on est pas obligé de se lancer mais nous on a décidé de se lancer après. L'idée vient d'un projet américain qui s'appelle TaskRabbit qui fait la même chose que nous. Nous mettons en relation des particuliers pour des petits services

de tous les jours comme monter des meubles Ikea, tondre la pelouse, ... C'était mon premier boulot du coup vu qu'on s'est lancé après nos études et voilà.

C : Ok, très clair. Est-ce que vous pouvez décrire l'entreprise ?

J : L'entreprise c'est Listminut, on l'a créé en 2013. Le concept c'est qu'on va permettre à nos utilisateurs d'appeler un voisin de confiance qui va être prêt à lui rendre service pour de petits services, on est pas là pour trouver quelqu'un qui va nous construire une maison mais ce sont des petites choses quotidiennes qu'on sait souvent pas à qui faire appel, on a pas le temps de le faire ou les compétences de le faire.

C : Ok, donc vous avez un business avec deux côtés ? Les personnes qui cherchent quelqu'un et les personnes qui sont prêtes à faire ce boulot ?

J : Oui en effet, nous sommes un intermédiaire entre les deux mais nous suivons typiquement le model two sided platforms où on a une base de données de prestataires qui sont prêts à rendre service dans une certaine catégorie et une base des clients potentiels, qui viennent chercher quelqu'un qui est prêt à les aider.

C : Ok parfait, quelle est la « pain » que vous essayez de résoudre ?

J : Quand on s'est lancé, on s'était dit que c'était difficile de trouver une personne fiable pour les petites choses de la vie de tous les jours, ce sont des petits services qui passent aujourd'hui via Listminut qui à l'époque étaient du travail au noir, donc on faisait appel sans vraiment connaître les gens, c'était très difficile de trouver quelqu'un de fiable. Tous ces services que les gens n'ont pas l'envie, le temps ou les compétences de faire eux-mêmes, ils avaient du mal à trouver quelqu'un.

C : Est-ce que vous pensez que ce marché est suffisamment grand pour attirer assez de prestataires et de clients pour atteindre la « critical mass » ?

J : Oui clairement, sinon on se serait pas lancé. En fait nous on se focalise énormément sur les villes, parce qu'il faut une densité des gens assez importante. Si on est dans un petit village du fin fond de la Belgique, il y a peu des chances qu'on trouve la bonne personne, tout d'abord

parce qu'il faut qu'elle existe et puis qu'elle soit dans notre base de données. On doit focaliser nos affaires là où c'est le plus rentable, et ce système fonctionne clairement mieux dans les villes. Ce qui veut dire que la Belgique n'est peut-être pas le marché idéal ou c'est ce qu'on se disait il y a quelques mois. Néanmoins, je pense que nous sommes capables de rentabiliser Listminut en Belgique, mais pour faire quelque chose de très grand, le marché belge est trop petit.

C : Quelle était votre stratégie pour résoudre le dilemme de la poule ou l'œuf ?

J : Alors je pense que c'était une des bonnes décisions qu'on a pris depuis le début, nous, on s'est focalisé d'abord à l'offre de services. En fait quelqu'un qui est prêt à faire du babysitting est prêt à le faire demain, après-demain, dans une semaine, le mois prochain. Quelqu'un qui cherche un baby-sitter, une fois qu'il a pas de réponse, on l'a perdu parce qu'il aura trouvé une solution ailleurs ou parce qu'il aura plus besoin, etc. Donc les prestataires de services sont beaucoup plus facile à ré-activer dans la plateforme. On peut pas dire « bon tu cherchais quelqu'un pour ta fête d'anniversaire il y a trois semaines, on l'a trouvé ». Alors qu'un prestataire on peut le dire qu'il y a pas des clients aujourd'hui mais s'il y a des clients plus tard il sera prêt à travailler. Voilà pourquoi nous avons mis nos ressources à créer une base des données des prestataires.

Là vu qu'on sortait des études le plus simple était de viser les étudiants, car c'est des gens qui ont un revenu extra, qui ont des compétences, qui sont un peu à l'aise avec internet. Aujourd'hui avec le recul on se focalise plus du tout aux étudiants même si c'était une bonne chose à l'époque, mais les étudiants ont une durée de vie sur la plateforme assez limitée car ils ont besoin d'argent à un moment déterminé mais puis leur vie change, car ils changent de campus, partent en Erasmus, commencent à travailler et n'ont plus le temps etc. Donc c'est de la valeur qu'on perd sur la plateforme. Donc aujourd'hui on se focalise sur des gens qui vont rester plus longtemps sur la plateforme.

C : Maintenant une question qui concerne la partie légale. Ces personnes-ci doivent être enregistrées en temps qu'indépendants ? Est-ce que vous avez eu des troubles à ce point-là ?

J : On a eu beaucoup des problèmes niveau juridique. On s'est lancé en 2013 et en avril nous avons eu un reportage à la télé, et le lendemain du reportage à la télé on a eu le rectorat du

travail qui est un organisme pour le droit social en Belgique qui nous ont dit que c'était pas comme ça que ça fonctionne dans ce pays et qu'il fallait fermer le site. Donc on a eu beaucoup des problèmes à ce niveau-là, avec tous les organismes possibles et imaginables et puis on a eu la chance de rencontre le ministre du digital en 2015, et là on a fait comprendre quels étaient les enjeux. On a beaucoup discuté avec lui et avec d'autres plateformes d'économie collaborative avec lesquelles on s'était mis ensemble pour faire comprendre les problématiques et surtout le potentiel de l'économie collaborative et encore maintenant il y a eu une nouvelle loi qui est passé la semaine passée.

C : Félicitations pour ça, mais du coup quel est le statut qu'ont les travailleurs ?

J : Les travailleurs sont des particuliers, il doivent pas être inscrit comme indépendants, ils peuvent être ce qu'ils veulent, étudiants, retraités, etc. Mais la relation est une relation indépendante, ce que veut dire que c'est comme si tu appellais un indépendant. Tu peux faire appel à quelqu'un via Listminut et c'est comme si tu demandais via des pages d'or d'appeler un professionnel. La relation de travail est la même sauf que tant qu'il dépasse pas un certain seuil, qui aujourd'hui est passé à 6130 euros par an, il ne doit pas être enregistré comme indépendant. Il a juste pas les obligations fiscales et sociales d'un indépendant car on considère que c'est du travail occasionnel donc il doit pas faire tout ça, mais la relation de travail reste la même.

Il y a un petit détail à préciser et c'est que la relation de travail en Belgique restera toujours une appréciation de fait, on va regarder dans les fait ce qui se passe.

C : Niveau stratégie du prix ? Vous suivez une stratégie de subside à un des côtés du business ?

J : Comment nous on se rémunère ou comment le client paye ?

C : Les deux.

J : Ok. Donc le principe a changé il y a moins d'un an. Mais aujourd'hui si je demande quelqu'un pour tondre la pelouse, nous on va prévenir les gens qui ont des compétences de jardinage qui se trouvent proche de chez toi et puis ce gens-là vont dire « je suis intéressé, je suis disponible » et puis ils définissent le prix, par exemple un dit qu'il le fera bien pour 15 euros de l'heure, l'autre 20 euros de l'heure et un peut dire je le fais pour un tarif fixe de 50

euros peu importe le temps que ça prenne. Ce sont les prestataires qui sélectionnent le prix, le client met sa carte de crédit, il sélectionne le prestataire, à ce moment ils peuvent rentrer en contact, et une fois le service est réalisé, le prestataire met dans la plateforme le temps que ça lui a pris, le client confirme et puis on prélève l'argent de sa carte. Il y a 80% qui va vers le prestataire et nous, on prend 20% de commission.

C : Ok, mais est-ce que les clients payent un abonnement ou quelque chose du genre ?

J : Non, aujourd'hui ils ne payent rien, mais on est en train de tester un modèle où le client payerait un abonnement pour plus avoir la commission. Mais aujourd'hui il est impossible de dire s'il marcherait ou pas.

C : Très bien, est-ce que avec le modèle que vous suivez maintenant votre business est rentable ?

J : On a trouvé des investisseurs, mais on est pas au stade de la rentabilité

C : Ok, par rapport à l'écosystème de votre marché. Comment vous interagissez avec ?

J : Notre stratégie est de mettre énormément d'effort sur nos prestataires de services. On fait des rencontres au bureau après leur premier service, pour qu'on lui explique, ce qu'il faut faire, etc. On est très proche parce que notre but c'est de créer un réseau de gens fiables. Nous faisons des événements en physique, nous communiquons beaucoup par mail et par téléphone. Il y a une personne qui est temps plein pour s'occuper d'eux. Une personne pour les prestataires néerlandophones et une autre pour les prestataires francophones.

;

Pour les clients nous sommes beaucoup moins proche d'eux, parce que même un client qui est très actif va pas demander un service tous les jours, ils sont moins récurrent dans la plateforme, mais on interagit beaucoup via les réseaux sociaux, mail ou téléphone.

Niveau concurrence il y a pas énormément, pas en Belgique en tout cas. Ceux qui existent sont dans un domaine spécifique, il y a par exemple BeSit pour le baby-sitting et ils font ça super bien, il est difficile de se battre quand on fait un peu tout, quand quelqu'un cherche juste un baby-sitter. Il y a pour les garde chien etc. En Flandre il y a des gens qui se sont lancés suite à

la loi qui est passée. On a des interactions avec eux, on pense qu'on est beaucoup trop petit pour commencer à se marcher sur les pieds ou quoi que ce soit. BeSit par exemple sont passés au modèle d'abonnement, et c'est comme ça que l'idée nous est venue à la tête. On essaye plutôt de s'entraider pour faire développer l'économie collaborative de manière générale. En fait nous faisons des meetings avec TakeEatEasy à l'époque, Uber, Deliveroo, pour essayer de résoudre les problèmes juridiques qu'on avait.

C : Super, c'est vraiment de l'économie collaborative dans tous les sens. Dans la concurrence vous avez oublié de nommer les business traditionnels comme les indépendants ?

J : Pour les indépendants, on les voit pas comme concurrence car ils peuvent utiliser notre plateforme. On a des indépendants qui représentent une bonne partie de notre chiffre d'affaire. C'est juste qu'ils vont répondre à des services différents. Un entretien d'une chaudière, on va pas faire appel à un étudiants. Par contre ils ne rentrent pas dans le cadre de la loi de l'économie collaborative.

C : Parce qu'ils sont déjà indépendants et ce n'est plus du travail occasionnel.

J : Exactement.

C : Est-ce que vous croyez que votre plateforme peut « disrupt the market » ?

J : Oui, 100%. On a des gens tous les mois qui grâce à notre plateforme sont devenus indépendants. Soit ils étaient au chômage, soit ils avaient un autre boulot et ils voulaient essayer leur activité, peu importe. A la base ils imaginaient jamais devenir indépendants, ils se sont pris au jeu, ils se sont rendu compte que ce sont des choses qu'ils aiment faire, qu'ils savent bien faire et qu'ils savent gagner leur vie. On en a, on en a des bouteilles de champagne tous les mois qui viennent des prestataires qui grâce à la plateforme leur vie a changée. Donc c'est évident, je doute pas un instant.

C : C'est très sympathique ça. Bon, celle-là était ma dernière question par rapport au business model. Maintenant nous pouvons passer à la question de l'internationalisation, mais avant ça, aujourd'hui où est-ce que vous êtes présent ?

J : Partout en Belgique. Tout le monde peut s'enregistrer partout dans le territoire national, mais comme je disais toute à l'heure, le site marche mieux dans les villes. Nous, on rencontre nos prestataires à Bruxelles, Anvers et Gand et pas ailleurs, on va mettre le marketing dans ces villes là mais on a une grosse partie de notre business qui vient pas de ces villes-là, grâce au bouche-à-oreille, référencement sur Google, ... Vous avez beaucoup plus de chance de trouver quelqu'un pour monter un meuble Ikea dans le centre de Bruxelles que trouver un magicien dans un petit village de la Belgique. Quand il y a une demande il est plus probable qu'elle arrive à bout dans une des grandes villes.

C : Ok, super. Vous êtes pas présents à l'international maintenant si j'ai bien compris ?

J : On s'est développé à Paris mais on a fermé Paris en mai 2017.

C : Est-ce que vous pouvez m'expliquer tout d'abord vaguement ce processus d'internationalisation ?

J : Oui, en toute transparence on pensait qu'on était prêt mais on l'était pas encore, et donc on a fait un levé de fonds de 300.000 euros 2016 en disant qu'on veut prouver qu'on est capable de soutenir la croissance qu'on avait à l'époque et que l'équipe est capable de se développer dans un autre marché que le sien. Si tu vas voir des « venture capitalist » et tu leur dit que t'es présent en Belgique, il s'en foutent. Pour eux le marché belge est tout petit et ça montre pas que t'es capable de te développer dans un grand marché. On a été à Paris parce qu'on a fait pas mal de recherches sur les différents marchés potentiels. Il y avait notamment une barrière de la langue qui n'existe pas, mais on aurait pu aussi aller aux Pays Bas. Il y avait une densité de population importante à Paris et on avait vu que ça marchait mieux dans les villes. Il avait aussi des autres start-ups qu'on connaissait bien qui s'étaient développées à Paris et puis leur business a pris une ampleur différente. Là-bas il y a un écosystème Tech qui rend les choses plus faciles, donc on était très enthousiaste.

Tout d'abord on a été pour créer une base de données, on a voulu se focaliser sur la catégorie de bricolage parce que à Paris, tout ce qui est plombier, électricien, il y a énormément d'arnaque donc les gens galèrent énormément pour trouver quelqu'un de confiance. C'est le marché qu'on a identifié comme le marché plus intéressant sur nous. Être aussi sur une seule catégorie nous permettait de pas trop se disperser et devoir trouver des prestataires dans

beaucoup de catégories, qui n'est pas forcément facile non plus. On s'est lancé, ça grandissait bien, quand on a arrêté ça continuait de grandir mais on était pas encore rentable, le coût d'acquisition était plus cher et donc on arrivait pas rentabiliser un utilisateur. Nos chiffres montaient bien car on dépensait de plus en plus d'argent mais en fait on perdait de plus en plus d'argent. On est tombé sur investisseur qui nous a dit qu'on dépensait 100 dollars pour même pas récupérer 80. Donc on a pris la décision à ce moment-là de se re-focaliser sur notre marché. A l'époque on avait 15% de commission maintenant on est passé à 20% donc on gagne beaucoup plus d'argent par utilisateur, on va travailler sur le business model avant de pouvoir se re-développer à l'international.

C : Ok, c'était très clair, je pense que vous avez répondu à pas mal des questions que j'avais prévu de poser. Vous avez dit qu'il y avait beaucoup de compétition en France, est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer ?

J : En France y a beaucoup de franco-français, il y avait par exemple Super Mano qui vient d'une énorme entreprise appelé Mano-Mano, Monbricoleur.fr. Nous on a ressenti pendant le temps qu'on a été la bas qu'il y avait une philosophie très franco-française, donc être français était un avantage compétitif par rapport à la clientèle. Même par exemple pour les prestataires, ce que n'arrivait jamais en Belgique, mais là-bas tout le monde est sur pas mal d'applications. Du coup si t'es pas le meilleur pour les prestataires de services, tu les perds car ils vont pas être liés juste à ta plateforme. Il faut se différencier et pour se battre avec des boîtes beaucoup plus grandes, c'était très difficile. Nous n'avions même pas de bureau, nous squattions les bureaux d'une start-up qu'on connaît, c'était un peu à la débrouille, comparé aux boites de 50 employés qui avaient levé beaucoup d'argent, on arrivait pas faire la différence.

C : En parlant de différenciation, qu'est-ce qui vous différencie par rapport à votre concurrence ?

J : On a pris 3 ans à le comprendre, mais on met beaucoup d'efforts sur les prestataires de service, car 90% de l'expérience du client va être les prestataires et pas la plateforme. Si notre site est beau, est moche, ok c'est important, mais ce que le client va retenir, c'est si le prestataire était sympa, à l'heure, un bon rapport qualité-prix, etc. On essaye de les aider le plus possible à se lancer par eux-mêmes, leur montrer que c'est eux qui sont au cœur de notre business et qu'on a besoin d'eux pour faire en sorte que l'expérience du client soit bonne.

C : Cette question vous l'avez plus ou moins répondu, mais pour que ça soit 100% claire pour moi. Est-ce que vous pouvez me dire quelle était la raison de s'internationaliser ?

J : Convaincre les fonds d'investissements qu'on était capable d'opérer sur un autre marché que le nôtre, on le faisait pas pour les investisseurs, on croyait vraiment qu'on était capable, mais ça faisait partie car on avait besoin d'investisseurs. Aussi car on avait vu une opportunité et on avait envie de tester.

C : Comment comparez-vous les deux marchés ?

J : Je dirais qu'il est plus compétitif en France, et il y a une préférence pour être français en France, je dis pas que c'est pour ça qu'on a arrêté mais c'était une des remarques. Probablement plus développé, en France les prestataires connaissaient le concept alors que chez nous c'est pas le cas. On avait pas de réseau aussi en France, fin oui, mais il n'était pas comparable à celui qui nous a pris 4 ans à construire ici en Belgique, et ici l'écosystème est plus petit donc les start-ups s'entraident beaucoup plus.

C : Et niveaux goûts des clients, ce que les clients recherchent. A votre avis, c'était différent ?

J : C'est difficile à dire car on a pas développé toutes les catégories, par contre il y avait le besoin de répondre au problème des arnaques. Alors qu'en Belgique c'était trouver des prestataires de confiance.

C : A part le fait de s'être développé sur une seule catégorie. Comment vous vous êtes adaptés au marché ?

J : On a adapté notre plateforme pour que la partie française soit juste axé sur le bricolage, sinon on a changé le système de prix. A l'époque en Belgique c'était le client qui proposait un prix et puis il trouvait ou il trouvait pas, en France on a fait que ça soit le prestataire qui fixait son prix, ce qu'on fait maintenant en Belgique. On a pris de la France ce système en Belgique, qui marche mieux d'ailleurs. Aussi niveau taxes c'était complètement différent, les prestataires payaient pas de taxes.

C : Et votre processus interne ?

J : C'était un peu plus à la débrouille à Paris, on avait pas une équipe fixe sur place. Mais globalement on essayait de prendre tout ce qu'on pouvait de notre processus de Belgique en France.

C : Comment positionnez-vous votre produit ?

J : En Belgique ou en France ?

C : Les deux si le positionnement est différent.

J : En France on le positionne pas vraiment, on travaillait pas énormément sur la différenciation, on en était pas encore là. En Belgique on le positionne sur la fiabilité de nos prestataires, on le positionne comme étant la meilleure solution pour trouver quelqu'un de fiable près de chez soi.

C : Est-ce que vous avez suivi une stratégie marketing en France ?

J : On a utilisé comme en Belgique Google, AdWords, Facebook Adds, etc. Mais sinon de nouveau, on a testé avec des blogueurs car à Paris c'est beaucoup plus développé, une blogueuse à Paris va avoir un impact beaucoup plus important qu'une à Bruxelles. Mais ça n'a pas bien fonctionné pour nous. Le produit est un peu compliqué.

C : Maintenant niveau résultats, qu'est-ce que ça vous a appris ?

J : On a appris qu'on était pas prêt, qu'il fallait travailler sur le business model pour le rentabiliser avant d'aller à l'international. On a intégré le système de fixation de prix en Belgique. On a aussi vu qu'on avait beaucoup appris, en 3 mois de temps on avait des résultats qu'en Belgique nous avaient pris 2 ans à réaliser.

C : Ok. Niveau vente à ce moment-là, ça représentait combien en pourcentages des ventes au total ?

J : (pensif) Je dirais que quand on s'est arrêté, la France représentait 10% du total des ventes.

C : Est-ce que vous pensez que pour un multisided platform il est plus facile de s'internationaliser que pour une entreprise traditionnelle ?

J : Je pense que le multisided est un business beaucoup plus compliqué que les autres à la base. Que ça soit à l'étranger ou sur un marché local, à cause de la liquidité qui évolue tout le temps, le business reste plus compliqué, mais ce n'est pas le côté international qui le rend plus compliqué.

C : Pour clôturer l'entretien. Est-ce que vous avez des plans à moyen terme pour s'internationaliser ?

J : Non, on s'est juste dit qu'on aimerait rentabiliser, c'est notre priorité pour l'instant, mais dès qu'on est rentable, on part à l'international direct.

C : Pour quelle raison vous voulez absolument vous internationaliser ?

J : La taille du marché, nos ambitions sont trop élevés pour la taille du marché belge.

C : Donc voilà, je pense que j'ai bien tout compris. C'était très intéressant, vous avez bien répondu à tous mes doutes. Il me reste à vous demander si vous avez quelque chose à ajouter ?

J : Non haha juste bonne chance pour ton travail, n'hésite pas à me l'envoyer quand il sera terminé, ça m'intéresse toujours de le lire, mais ce n'est pas obligatoire.

C : Ca serait avec plaisir. En tout cas merci beaucoup.

J : Merci à toi et bonne chance.

C : Passez une bonne journée.


J : Merci, toi aussi au revoir.

END OF THE INTERVIEW

**IB Master Thesis – Carlos Betancourt – Interview transcript of the CEO
of Port Cities**

**Are turbocharged multisided platforms more likely to become born
global compared to traditional SMEs ?**

Gaspard Dessy– CEO Port Cities

Name and surname of the interviewee	Gaspard Dessy
Name of the company	Port Cities
Position in the company	CEO
Description of the company	 <p>Port Cities is a IT services firm that is specialized in ERP implementation in Indonesia founded in 2015. They work mainly with the ERP Odoo but they also work with other software such as Pivot88, Frepple and also offer consultancy services to their customer. It counts more than 100 employees around its three offices around Indonesia. In addition to being awarded gold partner by Odoo, last year Port Cities was awarded as Best Starter by that company and according to Gaspard Dessy, its CEO they are Odoo biggest partner in Southeast Asia</p>
Home country	Indonesia
Host country	Malaysia
Year of fondation in home country	2015
Year of internationalization	2017
Date of the interview	28/06/2018
Length of the interview	40'

C : Carlos Betancourt

G : Gaspard Dessy CEO of Port Cities

C : Bonjour Gaspard

G : Bonjour Carlos,

C : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

G : Moi je suis diplômé ingénieur commercial à l'université de Louvain La neuve. Ensuite j'ai fait un stage prolongé chez Carmeuse en « supply chain », Et puis chez Ethnicraft où j'ai bossé sur le pricing et stock management. Ensuite je suis parti après la remise de mon mémoire je suis reparti en Indonésie dans l'usine d'Ethnicraft pour travailler en opération, là je faisais un mixe de ration et support du général manager et le projet principal sur lequel j'ai travaillé c'est une usine dans un village un peu reculé, pour des grosses opérations et trois ans plus tard j'ai lancé Port Cities Indonésie donc ça été supporté par mon coach/consultant et supporté financièrement par Ethnicraft aussi. Et alors j'ai lancé ça avec un très jeune stagiaire et des anciens employés et maintenant ça fait trois et demie qu'on a développé Port Cities Indonésie et Malaisie.

C : Quel est votre rôle officiel ?

G : CEO d'Asie du sud-est

C : Pourriez-vous me présenter l'entreprise ?

G : Port Cities est une société de services informatiques, spécialisée dans l'implémentation de ERP. En Indonésie, on a lancé une petite boite avec des gros investissements. Si on faisait pas ça on aurait jamais démarré une boite d'investissements étrangers. Donc quand on a démarré Port Cities Indonésie, on a démarré sous un autre nom. Sous le nom de quelqu'un d'autre pour le faire transitionner sur les investissements étrangers.

C : Expliquez-moi plus précisément les produits et les services que propose l'entreprise.

G : Au niveau international, donc en Asie du Sud-Est on fait pratiquement que du IT service sur Odoo, on fait un peu d'IT service sur autre chose, on a des projets sur Android et on fait du Magento. Mais le service Odoo représente pratiquement l'entièreté du chiffre d'affaire. Alors au niveau de Hong Kong ils font aussi du service financier.

C : Expliquez-moi le business modèle de Porte Cities. (Simplement)

G : Pour l'instant c'est du pur IT Service. C'est le démarrage classique d'une compagnie de service IT c'est à dire qu'on vend du support sur base de tickets on va dire. Sur base ponctuelle. C'est le principal business modèle d'aujourd'hui. Quand on développe une boîte de IT service c'est pas l'objectif de garder ce type de modèle indéfiniment parce que c'est pas idéal. Les boîtes mixent avec d'autres modèles.

C : Pourriez-vous m'expliquer qui ciblez-vous ?

G : Des sociétés qui font entre 1 et 50 millions de dollars, après on a deux clients qui font entre 70 et 100 millions et un autre qui fait 200 millions. Ceci est le modèle actuelle, pour le moment on essaye de cibler des entreprises plus grandes. Pour l'instant on bosse avec des filiaux des grosses boîtes avec une stratégie pour après vendre aussi avec leur boîte mère, comme Ayam Brand et maintenant on a un projet pour Carlos Slim.

C : Est-ce que vous pouvez me dire qui sont vos concurrents ?

G : Ca dépend, nous on a de la concurrence directe et indirecte. La concurrence directe est celle quand les clients savent déjà quel ERP veulent, donc ça serait les boîtes qui font de l'installation d'Odoo comme nous. Par contre, si le client n'est pas encore à ce stade là, il a pas encore décidé quel ERP il veut, mais il sait qu'il veut un ERP. A ce moment là ce sont les autres produits nos concurrents, par exemple Microsoft Analytics. Donc tout dépend d'où le client est dans son processus d'achat.

C : Est-ce que vous savez si l'un de vos concurrents utilise un modèle multisided platform ?

G : Non, je pense qu'il y en a pas.

C : Et vous considérez le faire vous-même ?

G : Oui

C : Est-ce que vous pouvez m'expliquer pourquoi voudriez-vous devenir un multisided platform en étant un business pipeline ?

G : Il y a plusieurs raisons. D'abord sur ce modèle tu mets la technologie au cœur de ton métier, et ça permet de rendre le service plus compétitif. Le service il est pas seulement moins cher ou plus rentable pour la boîte qui a créé la plateforme mais aussi ça permet de rendre un meilleur service. On est un peu forcé et on va offrir un service de meilleur qualité en faisant ça. Aujourd'hui le seul modèle qui existe dans les IT service, c'est d'attaquer les « corporate » avec l'approche traditionnelle, car c'est trop compliqué d'organiser une boîte pour les petites entreprises, ce n'est pas rentable mais avec ce modèle on peut faire une boîte plus grosse pour des plus petites entreprises. Alors qu'étant donné que le service serait de meilleur qualité, les « corporate » seraient encore plus intéressés par cet outil.

C : Est-ce que vous pensez que le modèle multisided platform pourrait « disrupt » le marché dans lequel vous êtes présent ?

G : Il y a deux questions, est-ce que ça apporte un service supérieur au modèle traditionnel ? je pense que oui. La deuxième question c'est, est-ce que tu peux attirer assez d'acteurs dans ta plateforme ? celle-ci est beaucoup plus incertaine. Si les deux sont vrais alors oui.

C : En effet il faudrait passer par le dilemme du « chicken-or-egg ». Très bien, c'était la partie du modèle. Maintenant je vais vous poser des questions qui concernent l'internationalisation.

G : Ok

C : Port Cities Indonésie est partie en Malaisie, depuis combien de temps ?

G : Il y a presque deux ans, un an et huit mois.

C : Parfait, et Port Cities Indonésie a été fondée en 2015 ?

G : Exactement

C : Est-ce que vous pouvez m'expliquer vaguement le processus d'internationalisation ?

G : Oui, en fait notre motivation principale, c'était de devenir plus attractif comme boîte internationale, mis à part la croissance, parce qu'on aurait pu l'avoir en Indonésie vu qu'on est dans un grand marché. Maintenant pour être honnête je pense, avec le recul, qu'on aurait dû se focaliser sur l'Indonésie.

C : Pourquoi ?

G : Je pense que c'était une erreur car l'Indonésie est un assez grand marché, et on serait beaucoup plus grand ici (en Indonésie) si on était pas parti en Malaisie. Maintenant je n'arrête pas la Malaisie parce que ça marche bien aussi, mais je pense qu'on aurait une meilleure position si on était juste resté en Indonésie.

C : Qu'est-ce que vous différencie des autres entreprises qui font de l'implémentation des ERP ?

G : On a un focus produit très fort. On a une taille plus importante, nous sommes plus de 100, je sais pas si c'est une bonne stratégie ou pas, mais ça attire les grandes boîtes. Aussi on a toutes les fonctions en interne, certains de nos concurrents n'ont pas des développeurs par exemple.

C : Est-ce que vous considérez que vos ressources financières sont limitées ?

G : Par rapport aux concurrents qui font Odoo, je pense qu'on est dans une position similaire, après il y a des choses qu'on peut pas se permettre, comment engager un autre profil comme le mien. Aussi, comparé aux Big 4, c'est clair qu'on a pas les mêmes ressources.

C : Ok, maintenant une question sur vous-même en tant que manager. Est-ce que vous vous considérez « risk lover » ?

G : Oui

C : En pratique, comment s'est passé l'internationalisation du jour où vous avez dit « on va en Malaisie » jusqu'à aujourd'hui ?

G : Ca vient plus avec une opportunité de quelqu'un qui est disponible pour lancer le business là-bas, ça c'est le « driver » principal. C'est ce qui se passe aujourd'hui pour aller au Vietnam aussi. Quand on a démarré en Malaisie on a démarré en interne, donc comme une nouvelle entité du groupe. Pour moi le plus important c'est d'avoir la personne correcte et puis décider comment on fait. Donc je diviserait ça en trois étapes. D'abord la partie HR, donc avoir la bonne personne. Puis, la partie légale et finalement la partie business développent

C : Au niveau de marché, est-ce qu'il y a une ressemblance spécifique qui vous a fait choisir la Malaisie ?

G : Le marché malaisien est assez grand, et l'implémentation ERP est en croissance, comme presque partout dans le monde sauf dans les marchés très développés qui sont déjà saturés comme la Belgique par exemple. Dans un pays comme ça il y a 5 ou 10 fois plus des compétiteurs par habitant. Après le reste dans le monde est faisable. Comme il y avait quelqu'un qui était prêt et avait les compétences de commencer en Malaisie, on a décidé d'aller là-bas.

C : Est-ce qu'avant de partir en Malaisie vous aviez des clients là-bas ?

G : Non

C : Et est-ce que vous avez commencé avec des partenaires, ou essayé de trouver des partenaires sur place avant d'y aller ?

G : Non, on a directement été. Je pense que les deux stratégies sont équivalents mais on a pas officiellement travaillé avec un partenaire.

C : Est-ce que vous savez si vos concurrents en Indonésie sont aussi présents à l'international ?

G : Il y a très peu qui sont aussi présents à l'international parce que leur marché de base est assez grand.

C : En terme de pourcentages de ventes, Qu'est-ce que la Malaisie représente pour Port Cities ?

G : Aujourd'hui, très récemment ça représente entre 15% et 20% du total des ventes. Il y a six mois ça représentait 3%.

C : Donc ça se développe bien ?

G : Le chiffre d'affaires de Malaisie a beaucoup augmenté dernièrement et l'indonésien a diminué un peu.

C : Et votre but à court terme pour considérer que vous êtes bien établis en Malaisie ?

G : Ils nous faudrait avoir assez des ressources pour engager plus de project managers, une team RH sur place. On devrait doubler les ventes en Malaisie d'ici un an pour que ca soit possible.

Nous ce qu'on veut en Indonésie c'est améliorer le business model, mieux organiser les processus etc. Alors qu'en Malaisie on veut vraiment que ça continue de croître.

C : Quelles étaient vos plus grands challenges de l'internationalisation pour Port Cities ?

G : Être « multi location », parce que le plus grande challenge est la communication, et elle se complexifie par la croissance, le plus on est, le plus compliqué et formel est la communication. Au plus on est loin, au moins on se voit, au plus la communication est difficile.

C : Comment vous êtes vous adapté au nouveau marché ?

G : Les clients sont pas les mêmes, ce n'est pas que les clients ont des goûts différents, finalement ils veulent tous un ERP qui marche bien. La différence ce sont les priorités et il faut adapter. Pour un malaisien il est plus important d'avoir une belle « proposal » que pour un indonésien.

C : Est-ce que vous avez adapté les processus ?

G : Les priorités sont différentes mais les besoins sont les mêmes, donc nos processus restent les mêmes et on adapte les détails importants.

C : Niveau marketing, comment positionnez-vous votre produit ?

G : L'internationalisation ça fait partie du marketing en elle-même comme j'ai expliqué avant, parce que ça nous donne un avantage compétitif. Le positionnement, on suit celui du produit qu'on vend (Odoo), et par rapport à eux on veut se positionner un peu plus corporate. On suit leur positionnement à tous les niveaux sauf qu'ils se positionnent start-up et les corporate ne veulent pas ça.

C : Est-ce que vous considérez que la boîte est établie en Malaisie ? Et pouvez-vous justifier les critères pour votre réponse ?

G : Je pense qu'on est établie mais qu'on a un niveau de maturité qui est encore jeune tant qu'entreprise établie. Parce que c'est comme si je disais qu'il y avait plusieurs niveaux d'établissement et nous on a passé les premières étapes mais on est pas encore à 100%. Pour être à 100% il faut être grand.

C : A part la réputation que vous avez déjà bien expliquée, quel est l'impact que a eu l'internationalisation chez Port Cities ?

G : Ça nous a permis de nous développer, ça nous permet d'apprendre à faire et voir des choses qu'on avait pas vu en Indonésie. Maintenant on a aussi une base pour s'étendre potentiellement sur d'autres marchés. L'objectif est d'être établie à 100%. Le négatif serait la perte de focus en terme de temps en terme de cash, car se développer dans un autre pays ça coûte de l'argent et ça coûte du temps c'est pour ça qu'on aurait pu attendre un peu.

C : J'ai un doute, vous insistez sur le fait que vous auriez pu attendre, mais en même temps vous avez aussi mentionné que vous êtes en train d'ouvrir un bureau au Vietnam. Pourriez-vous m'expliquer ?

G : Oui, donc il y a deux choses. D'abord la Malaisie c'était il y a presque 2 ans et pas aujourd'hui, donc quand je dis qu'on aurait pu attendre un peu c'était par rapport à ce que Port Cities était à ce moment-là. La deuxième je l'ai déjà expliqué dans une autre des réponses en disant que le point le plus important de l'internationalisation c'était le HR, nous avons des personnes prêtes à démarrer maintenant donc on a décidé de le faire. Dans le business faut toujours faire des compromis, mais pour le Vietnam j'aurais aussi aimé attendre 6 mois ou un an en plus.

C : Est-ce qu'il y a des « next-steps » d'internationalisation a part le Vietnam ?

G : C'est une question pas facile. D'une part je pense qu'il y a toujours une opportunité qui peut arriver, on se base un peu sur les opportunités et ça pourrait influencer, même si ce n'est pas le moment idéal parfois, on ne veut jamais passer à côté des opportunités. D'une autre part il y a la question de focus, se développer localement serait le contre-argument. Après un troisième point serait si on développe le « multisided platform » ça pourrait influencer l'internationalisation aussi.

C : Est-ce que vous pensez qu'il est plus facile pour un multisided platform de s'internationaliser ?

G : Je pense que les challenges sont les mêmes, mais en multisided platform il est plus facile de gérer des différents bureaux, donc oui ce serait plus facile.


C : Ok. Donc voilà, j'ai posé toutes les questions prévues. Je vous remercie pour l'entretien

G : Merci à toi.

**IB Master Thesis – Carlos Betancourt – Interview transcript of the
Branch Manager Malaysia of Port Cities**

**Are turbocharged multisided platforms more likely to become born
global compared to traditional SMEs ?**

**Ludovic Vankerkoven – Branch Manager Malaysia of Port
Cities**

Name and surname of the interviewee	Ludovic Vankerkoven
Name of the company	Port Cities
Position in the company	Branch Manager Malaysia
Description of the company	 <p>Port Cities is a IT services firm that is specialized in ERP implementation in Indonesia founded in 2015. They work mainly with the ERP Odoo but they also work with other software such as Pivot88, Frepple and also offer consultancy services to their customer. It counts more than 100 employees around its three offices around Indonesia. In addition to being awarded gold partner by Odoo, last year Port Cities was awarded as Best Starter by that company and according to Gaspard Dessy, its CEO they are Odoo biggest partner in Southeast Asia</p>
Home country	Indonesia
Host country	Malaysia
Year of fondation in home country	2015
Year of internationalization	2017
Date of the interview	24/06/2018
Length of the interview	36'

C : Carlos Betancourt

L : Ludovic Vankerkoven

C : Bonjour, est-ce que vous pouvez vous présenter ?

L : Bonjour. Donc moi c'est Ludovic Vankerkoven, j'ai fait un master en traduction en Belgique et puis j'ai fait un master en relations internationales en Angleterre et Allemagne. Puis, j'ai fait un stage à l'ambassade belge en Malaisie et j'ai décidé de rester ici. J'ai rejoint Port Cities en 2016.

C : Est-ce que vous pouvez m'expliquer votre rôle chez Port Cities ?

L : Oui, j'ai été choisi pour développer le business en Malaisie, donc faire toutes les recherches de stratégie, d'intégration, chercher des clients et être à charge du bureau de Kuala Lumpur. Le nom du rôle est « Branch Manager Malaysia ».

C : Est-ce que vous pouvez présenter l'entreprise ?

L : On a créé la partie indonésienne en février de l'année passée, on implémente Odoo de la même façon qu'en Indonésie, et on utilise les mêmes ressources humaines qu'en Indonésie pour tout ce qui est le développement, et pour le projet management on suit le même processus que la boîte indonésienne.

C : Est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu plus en détails ce que Port Cities fait dans les deux pays

L : Donc ce qu'on fait c'est l'implémentation ERP, en commençant par l'analyse de processus de business de nos clients, on va chez eux on comprend leur processus et puis on fait une business analysis pour adapter l'entreprise au système Odoo pour ce client. On travaille en plus ou moins cinq phases. On met le processus dans Odoo standard et on retourne chez le client expliquer ce que le standard fait et on compare avec la business analysis. On appelle cette phase la « lock requirements », ici le client va ajouter ou enlever des « features » par rapport à ce qu'il voit dans le prototype. Après on commence la partie développement, on customise le logiciel pour répondre aux attentes des clients. Puis la dernière phase est le déploiement, c'est

quand le client commence à utiliser le logiciel au sein de l'entreprise, ça implique l'import des données dans les différentes applications du logiciel. La sixième étape serait le support qui dépend du contrat avec le client.

C : Qui ciblez-vous ?

L : Il y avait plusieurs phases dans la recherche. Ici en Malaisie on tapait un peu partout ce qui bougeait. C'est un ERP qui peut être installé dans toutes les organisations possibles. A la base on cherchait plutôt dans les petites entreprises, ensuite on a eu un gros client qui était Ayam Brand et depuis lors on cherche que des grandes entreprises.

C : Est-ce que vous pouvez me parler un peu de vos concurrents en Indonésie et Malaisie ?

L : En Malaisie on a les concurrents directs qui installent Odoo comme nous, et ça on en a très peu en Malaisie, je pense qu'on est six partenaires Odoo en Malaisie. Les logiciels différents qui ne sont pas Odoo mais surtout des logiciels de comptabilité et de payroll sont aussi nos concurrents.

C : Est-ce que vous avez des concurrents qui sont une plateforme multisided ?

L : Non, pas vraiment. Le plus grand client fait du retail aussi donc ils vendent pas que du service mais ils sont une entreprise traditionnelle.

C : Qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ?

L : Nous on fait tout in house, même si on utilise les développeurs indonésiens, ce sont des employés de Port Cities, la plupart de nos concurrents en Malaisie et je pense que même en Indonésie, sous traitent le développement. Aussi on est très branché produit, alors que les autres vendent différents produits. Aussi on est très fort dans le « Open source », ça veut dire que quand on développe un module on fait pas une surcharge au consommateur, par exemple si un client demande un développement spécifique, on va pas faire payer deux fois plus si un autre client nous demande de développer celui-ci. Donc nous mettons à la disposition de nos clients tous les modules que nous avons déjà développé auparavant.

C : Merci pour l'introduction de l'entreprise. Maintenant j'aimerais qu'on passe à l'internationalisation. Est-ce que vous pouvez m'expliquer le processus ?

L : Ils étaient en Indonésie et ça marchait bien, je connais bien Gaspard et je connaissais bien le marché Malaisien. Le pays est en pleine croissance et très peu d'entreprises ont des systèmes d'ERP, ça se voit surtout au niveau de la comptabilité qui est encore manuelle etc. Donc j'ai proposé à Port Cities de se développer ici, et en commun accord avec Gaspard (Dessy), on a décidé de s'installer ici, qui est un marché en plein boom économique. Les entreprises sont en train d'investir et elles ont besoin de ERP pour avoir un avantage compétitif.

C : Est-ce que vous considérez que l'entreprise a des ressources limitées comparé à des plus grandes organisations ?

L : Je pense que niveau technologie on est au point, niveau ressources humaines on ne manque pas de ressources, peut-être un peu niveau financier. Mais plus spécifiquement en Malaisie on manque des ressources humaines par rapport à la croissance qu'on expérimente.

C : Est-il une question de manque de ressources financiers ?

L : Non, non, non.

C : Pourquoi alors ?

L : Parce que ça prend du temps, du temps à trouver la bonne personne, du temps à former la personne, etc.

C : Est-ce que vous pouvez me décrire professionnellement le CEO de l'entreprise ?

L : Il a un point fort et c'est qu'il a un très bon feeling niveau business, il prend les risques qu'il faut, les décisions qu'il faut, presque tout le temps, évidemment personne peut toujours prendre les bonnes décisions. Il a une personnalité de leadership qui lui permet dire ce qu'il faut. C'est très important et ça a permis à l'entreprise de grandir au point où on est.

C : Vous considérez qu'il est « risk lover » ?

L : Sans doute

C : Est-ce que vous vous considérez vous-même un « risk lover » ?

L : Si non je serai pas là je pense.

C : Est-ce que vous pouvez comparer le marché Indonésien avec le marché malaisien ?

L : L'Indonésie est un énorme marché et ils ont beaucoup de boîtes locales, parce que le marché est tellement grand, ce ne sont pas des boîtes internationales, quand je compare les boîtes avec la Malaisie, les grosses boîtes sont des branches qui sont partout en Asie, alors que les grandes entreprises indonésiennes sont qu'en Indonésie. Je pense que c'est une assez grosse différence. Il y a aussi une différence par rapport à la taille du pays.

C : Ce thème est intéressant, parce qu'en effet comme vous avez dit, la plupart des entreprises qui s'internationalisent tôt, commencent dans des pays comme la Malaisie et après ils commencent des branches partout. Mais dans votre cas vous venez d'un gros marché et deux ans après vous avez déjà voulu vous internationaliser.

L : Oui, je pense que ça a avoir avec la question du « risk lover », je pense que Port Cities, c'est ça ce qu'on veut. On cherche à avoir une entreprise en Asie qui aie le monopole partout, je pense que c'est un risque, mais on sait qu'Odoo est entrain de marcher en Asie donc il faut prendre les mesures pour aller le plus vite possible.

C : Est-ce que vous aviez des clients malaisiens avant d'aller vous installer là-bas ?

L : Oui et non, on avait des entreprises qui étaient présent dans des autres pays, la Malaisie y compris, mais ce sont des entreprises indonésiennes. Nous avons aussi travaillé via des partenaires dans un projet précis mais comme sous-traitants.

C : Est-ce que vos concurrents en Indonésie sont aussi présents à l'étranger ?

L : Pour être honnête je n'ai aucune idée, faudra demander à quelqu'un de la direction à Jakarta.

C : Aujourd'hui en niveau de pourcentages, combien représente les ventes en Malaisie par rapport aux ventes totales de Port Cities ?

L : Peut être un quart.

C : Donc vous dites 25% ?

L : Je dirais plutôt 20%, mais on dépend beaucoup plus des grands clients.

C : Ok, c'est très bien.

L : Ca fait pas longtemps, ça fait plus au moins trois mois qu'on a atteint ces niveaux-là.

C : Comment vous vous êtes adapté au marché malaisien ?

L : Au niveau de processus interne, on a pas changé grand chose par rapport à l'Indonésie. Par contre au niveau de produit on a développé tout ce qui est taxes sur le salaire, les contributions sociales en Malaisie etc. On a plus adapté le produit que le processus.

C : Est-ce que vous pensez qu'il faudrait adapter les processus interne par rapport au contexte du marché malaisien ?

L : Hmm... Au niveau de recrutements peut être. En Indonésie on est axé sur le bas prix, alors qu'en Malaisie cette stratégie n'est pas terrible parce que les coûts sont beaucoup plus élevés.

C : Est-ce que vous avez une stratégie Marketing ?

L : Hahaha non, pas vraiment. Pour l'instant c'est plutôt le bouche à oreille, et les leads d'Odoo et pour l'instant on croit avec cette stratégie là, mais à long terme je pense que oui on devrait faire une vrai stratégie.

C : Est-ce que vous considérez que Port Cities est bien établi en Malaisie ?

L : Oui je pense, fin sur quel critères tu te bases ?

C : Justement, je voulais demander de justifier pourquoi vous croyez que vous êtes bien établis.

L : Une boîte qui est légale, qui peut recruter des gens, qui paye des taxes, mais il est aussi important que les clients soient satisfaits. Je pense qu'on a pas encore un service optimal mais les ventes se passent et on fait du profit. Je pense qu'il y a du travail à faire mais on est établi.

C : Quel est l'impact qu'il y a eu pour Port Cities l'installation en Malaisie ?

L : Ça a eu un impact positif au niveau de l'image et la réputation de la boîte. Quand on va voir Port Cities Indonésie ils utilisent aussi les logos des grands clients qu'on a en Malaisie et ça a un très bon impact. L'internationalisation a aussi permis de débloquent des clients à Singapour par exemple, car le fait de dire qu'on a une entreprise présente en Indonésie et Malaisie, ça veut dire qu'on peut offrir nos services à différents pays dans la région. Il y a aussi un impact positif sur les revenus car on fait du profit en Malaisie.

C : Est-ce que vous avez des plans d'internationalisation dans des autres pays ?

L : Je pense que cette question quelqu'un d'Indonésie sait mieux te répondre. Je sais que pour l'instant il y a l'ouverture à Vietnam mais je sais pas plus.

C : Est-ce que vous pensez qu'il est plus facile pour une multisided platform de s'internationaliser comparé à un business traditionnel.

L : C'est un peu notre idée pour l'instant. Je pense que c'est un business qui est complètement différent donc je sais pas te dire juste comme ça.

C : Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?

L : Je pense qu'il faut s'adapter au marché au niveau du produit au plus vite, c'est un problème qu'ils ont eu à Kuala (Lumpur) que j'espère ça va pas arriver au Vietnam parce que ça nous a pris beaucoup de temps.

C :Ok. Je vous remercie pour l'entretien

L : Pas de soucis, bonne chance avec ton mémoire.

END OF THE INTERVIEW

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/lsm

