

Influential Article Review - Globalization of Highly Digitized Companies

Marian Strickland

Tara Wise

Pat Bishop

This paper examines technology. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: Highly digitized organizations can potentially grow faster internationally, relatively to more traditional organizations. They can do so by providing a platform, and by fostering an ecosystem of complementary third party developers, some of which are foreign. This paper proposes a theoretical link between International Business theory and the literature related to the platform-ecosystem organizational form. It emphasizes implications for psychic distance, liability of foreignness, and speed and pattern of internationalization. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Digital organization, Platform, Ecosystem, Internationalization

SUMMARY

- Advancements in information and communication technologies drive the emergence of platforms and ecosystems in a variety of highly digitized industries, including smartphones, smart TVs, game consoles, and Internet-based products and services. For example, the common operating systems in the smartphone market are Android, a software platform offered by Google, and iOS, the software platform in Apple's iPhones. From an organizational and business strategy standpoint, Apple runs a platform business, enabling complementors to produce products for iPhones and interact with iPhone customers.
- Theoretical background. According to Iansiti and Levien , a platform is a collection of services, tools and technologies, which is the foundation for an ecosystem - a loose network of suppliers, distributors, outsourcing firms, makers of related products or services, technology providers, etc. These firms share the fate of the entire ecosystem, and have a major influence on the performance of the platform provider. Similarly, Hagel et al. conceptualize the platform as a set of clearly defined standards and practices that helps organize and support the activities of many participants. A platform provider strives to shape global ecosystems and thereby fundamentally alter industries and markets. In Ander's view, a platform is a foundation for an innovation ecosystem which is a collaborative arrangement allowing firms to combine their individual offerings into a customer-facing solution. Such innovation ecosystems have become a core element in the growth strategies of firms in a wide range of industries. Cusumano defines Industry platform as a <foundation or core

technology in a »system like« product that has relatively little value to users without complementary products or services' '. The goal is to encourage external innovators, which form the platform ecosystem, to adopt the platform technology and contribute complementary innovations.

- The internationalization process of a highly digitized organization designed as a platform provider. A platform provider pursuing internationalization can choose to integrate vertically or not. However, while integrating entails costs and challenges associated with internationalization, a platform strategy means that mostly local complementors bear the burden. For the sake of simplicity, I hereby discuss the two extreme organizational forms: the classic organizational form, through which the firm coordinates internally the provision of complementary offerings, and the platform-ecosystem organizational form, where affiliated third parties provide complementary offerings. I assume that firms can choose between two organizational forms.
- Relatively to a firm adopting the classic organizational form, a firm adopting the platform-ecosystem form will incur lower liability of foreignness
- Additional strategic choices to make? Market choice and entry mode choice^{Footnote2} are key concepts in IB theory. However, in the case of platform providers, it seems that additional choices are as strategically important as these two. First, as argued before, the choice of foreign markets seems less important, since psychic distance and liability of foreignness are less influential. Second, many ICT-enabled platforms are global, i.e., one global platform serves all international markets . A Provider of a global platform does not have to choose entry modes in foreign markets because it is one universal platform. This discussion raises the following question: are there additional strategic choices a platform provider should make during the internationalization process?

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Yonatan, M. (2017). Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–5.

This is the link to the publisher's website:

<https://jorgdesign.springeropen.com/articles/10.1186/s41469-017-0012-3>

INTRODUCTION

Advancements in information and communication technologies drive the emergence of platforms and ecosystems in a variety of highly digitized industries, including smartphones, smart TVs, game consoles, and Internet-based products and services. For example, the common operating systems in the smartphone market are Android, a software platform offered by Google, and iOS, the software platform in Apple's iPhones. From an organizational and business strategy standpoint, Apple runs a platform business, enabling complementors to produce products for iPhones and interact with iPhone customers. In the case of Android, also smartphone manufacturers (such as Samsung and HTC) run platform businesses that take advantage of the platform. Similarly, Facebook runs a platform business: the social network has a business ecosystem - hundreds of thousands of affiliates, or third-party developers - that provides complementary offerings. Facebook offers a site dedicated for developers (where development tools and information resources are available), organizes developer conferences, and employs a team supporting them.

Interestingly, many ICT-enabled platforms have reached a strong global presence within a short period, indicating that this organizational form may have considerable implications for the internationalization process of the platform provider.^{Footnote1} It seems that platform providers exhibit a fast and unique internationalization process in which foreign affiliated third parties play a significant role. To address this phenomenon, I propose a theoretical link between the literature related to platforms and ecosystems, and

International Business (IB) theory. Such theoretical development is important for researchers since it can provide a clearer direction for future empirical research. In addition, it can help managers to better design highly digitized organizations striving to internationalize.

Theoretical background

According to Iansiti and Levien (2004), a platform is a collection of services, tools and technologies, which is the foundation for an ecosystem - a loose network of suppliers, distributors, outsourcing firms, makers of related products or services, technology providers, etc. These firms share the fate of the entire ecosystem, and have a major influence on the performance of the platform provider. Similarly, Hagel et al. (2008) conceptualize the platform as a set of clearly defined standards and practices that helps organize and support the activities of many participants. A platform provider strives to shape global ecosystems and thereby fundamentally alter industries and markets. In Ander's (2006) view, a platform is a foundation for an innovation ecosystem which is a collaborative arrangement allowing firms to combine their individual offerings into a customer-facing solution. Such innovation ecosystems have become a core element in the growth strategies of firms in a wide range of industries. Cusumano (2010) defines Industry platform as a "foundation or core technology (it could also be a service) in a "system like " product that has relatively little value to users without complementary products or services" (p. 23–24). The goal is to encourage external innovators, which form the platform ecosystem, to adopt the platform technology and contribute complementary innovations. Miles et al. (2009) described the "I-form", a collaborative community of firms (usually including a facilitator organization) designed to pursue rapid and continuous innovation. Fjeldstad et al. (2012) showed that large scale multi party collaborations are based on actors capable of self-organizing, shared resources, and protocols, processes, and infrastructures that enable collaboration.

Similarly, a number of Journal of Organization Design articles have emphasized business ecosystems, permeable organizational boundaries, and open innovation. Giustinialo and D'Alise (2015) discussed the characteristics of networks, clusters, and "small worlds", suggesting that cluster-spanning bridges can spur each cluster's innovation. Alberts (2012) argued for an expanded definition of an organization as a complex enterprise, Baldwin (2012) discussed challenges stemming from the management of distributed innovation in dynamic ecosystems, and Tushman et al. (2012) discussed flexible organizational boundaries. However, these contributions did not investigate the influence of such organizational design on the internationalization process of the firm.

Psychic distance and liability of foreignness are highly related key concepts in the IB literature. The vastly cited and tested Uppsala model (Johanson and Wiedersheim Paul 1975; Johanson and Vahlne 1977) depicts internationalization as a gradual, incremental process. Psychic distance is defined as factors that make it difficult to understand foreign environments, such as differences in language, culture, political systems, level of education, and level of industrial development. The main factor influencing the process is lack of foreign market knowledge that is hindered by psychic distance, thereby creating uncertainty. The critical knowledge is experiential knowledge, which can only be acquired through personal experience and cannot be transmitted from one person to another. Investment decisions are made in response to problems and opportunities in the market, based on experience. The outcome is a gradual investment in foreign markets, depending on accumulation and use of foreign market knowledge. The implication for market choice (pattern of internationalization) is that the firm will initially enter international markets that are psychically close to their home market and gradually expand to more distant markets. According to Johanson and Vahlne (2009:1412), "This process had its origin in the liability of foreignness, a concept that originally explained why a foreign investor needed to have a firm-specific advantage to more than offset this liability (Hymer 1976; Zaheer 1995). The larger the psychic distance the larger is the liability of foreignness".

Liability of foreignness refers to the disadvantage a firm operating in a foreign market faces vis-à-vis local firms. This was the basic assumption underlying theories of the multinational firm (Buckley and Casson 1976; Caves 1982; Dunning 1981). The concept was pioneered by Hymer (1976), who argued that a firm establishing an operation abroad faces costs, which local firms do not. These costs may stem from higher coordination costs, unfamiliarity with the local market or culture, lack of networks or political

influence or reluctance of customers to buy foreign goods. Theories of the multinational firm argue that firms can internationalize because they possess a firm-specific advantage which is crucial for overcoming and compensating for the liability of foreignness. The firm compensates this disadvantage through gains stemming from its intangible assets (brand, technology, managerial practices). Equipping foreign subsidiaries with such assets allows them to overcome the disadvantage associated with liability of foreignness.

The internationalization process of a highly digitized organization designed as a platform provider

A platform provider pursuing internationalization can choose to integrate vertically or not. However, while integrating entails costs and challenges associated with internationalization, a platform strategy means that mostly local complementors bear the burden. For the sake of simplicity, I hereby discuss the two extreme organizational forms: the classic organizational form, through which the firm coordinates internally the provision of complementary offerings, and the platform-ecosystem organizational form, where affiliated third parties provide complementary offerings. I assume that firms can choose between two organizational forms. In addition, for the sake of simplicity I assume that complementary offerings are equivalent in both organizational forms (their features and attributes are similar, and the only difference is who provides them).

The choice between the two organizational forms can have major implications for the internationalization process of the platform provider. First, unlike the classic form, the platform-ecosystem form allows the platform provider to share costs and risks associated with internationalization with affiliated third parties. Here, it is platform affiliates that incur a large share – most likely the lion share – of investment in complementary offerings. Second, the platform-ecosystem form allows foreign affiliates to create complementary offerings designated for foreign users. Therefore complements are created by people who are much more familiar with the foreign market - since it is their home market. Hence, relative to a firm adopting the classic form, a firm adopting the platform-ecosystem organizational form is likely to incur lower liability of foreignness, and should be less influenced by psychic distance to the foreign market. For example, Facebook has an ecosystem of third party developers from almost every country in the world. Here, applications dedicated to the French market are typically developed by French developers. Alternatively, Facebook could have developed these applications in house, having to bear the associated costs and risks – and having to overcome the liability of foreignness and the psychic distance associated with the French market.

The discussion above leads to the following propositions:

P1. Relatively to a firm adopting the classic organizational form, a firm adopting the platform-ecosystem form will incur lower liability of foreignness

P2: Relatively to a firm adopting the classic organizational form, a firm adopting the platform-ecosystem form will internationalize faster.

P3. Market choice (internationalization pattern) of a firm adopting the platform-ecosystem form will be less influenced by psychic distance to the foreign market, relative to a firm adopting the classic organizational form.

Additional strategic choices to make?

Market choice and entry mode choice^{Footnote2} are key concepts in IB theory. However, in the case of platform providers, it seems that additional choices are as strategically important as these two. First, as argued before, the choice of foreign markets seems less important, since psychic distance and liability of foreignness are less influential. Second, many ICT-enabled platforms are global, i.e., one global platform serves all international markets (e.g., iOS, Android, the Facebook platform). A Provider of a global platform does not have to choose entry modes in foreign markets because it is one universal platform. This discussion raises the following question: are there additional strategic choices a platform provider should make during the internationalization process?

The internationalization process of a platform provider is driven by foreign affiliates as much as it is driven by the platform provider, since foreign affiliates can choose which platform to join, and how much to invest in complementary offerings. Therefore attracting the most suitable foreign affiliates, and creating for them the right conditions for developing and providing complements, may be as strategically important

as market choice or entry mode choice. Management may have to ask questions such as “do we have enough suitable developers providing applications in Spanish?” and “How can we bring in more French content providers?”. Such questions may be as important as the question “should we enter Spain before or after we enter France?”. It seems that a platform provider striving to internationalize will have to make additional strategic choices (compared with the choices the classic organizational form entails). Choosing foreign affiliates, and choosing (creating) the right conditions for them to develop and provide complementary offerings, seems to be critical to the success of the internationalization process of the platform provider.

CONCLUSION

Highly digitized organizations designed as platform providers are likely to experience an internationalization process that differs considerably from the one discussed in the received IB literature. This paper proposes a theoretical link between the literature on the platforms and IB theory. Organization design researchers may find this paper useful when analyzing the internationalization process of platforms in ICT-enabled industries and perhaps as a building block in the further development of organization theory.

REFERENCES

- Alberts DS (2012) Rethinking organizational design for complex endeavors. *J Organ Des* 1(1):14–17
- Ander R (2006) Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harv Bus Rev* 84:98–111
- Baldwin CY (2012) Organization design for business ecosystems. *J Organ Des* 1(1):20–23
- Buckley PJ, Casson M (1976) *The future of the multinational enterprise*. Macmillan, London
- Caves RE (1982) *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press, Cambridge
- Cusumano M (2010) *Staying power: six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and more)*. Oxford University Press
- Dunning JH (1981) *International production and the multinational enterprise*. Allen & Unwin, London
- Fjeldstad ØD, Snow CC, Miles RE, Lettl C (2012) The architecture of collaboration. *Strateg Manag J* 33:734–750
- Giustinialo L, D’Alise C (2015) Networks, clusters, and small worlds. Are they related? *J Organ Des* 4(2):48–53
- Hagel J, Brown JS, Davison L (2008) Shaping strategy in a world of constant disruption. *Harv Bus Rev* 86:80–89
- Hymer SH (1976) *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*. The MIT Press, Cambridge
- Iansiti M, Levien R (2004) Strategy as ecology. *Harv Bus Rev* 82:68–81
- Johanson J, Vahlne JE (1977) The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *J Int Bus Stud* 8:23–32
- Johanson J, Vahlne JE (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *J Int Bus Stud* 40:1411–1431
- Johanson J, Wiedersheim Paul F (1975) The internationalization of the firm – four Swedish cases. *J Manag Stud* 12:305–323
- Miles RE, Miles G, Snow CC, Blomqvist K, Rocha H (2009) The I-form organization. *Calif Manag Rev* 51(4):61–76
- Tushman M, Lakhani K, Lifshitz-Assaf H (2012) Open innovation and organization design. *J Organ Des* 1(1):24–27
- Zaheer S (1995) Overcoming the liability of foreignness. *Acad Manag J* 38(2):341–363

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación impulsan la aparición de plataformas y ecosistemas en una variedad de industrias altamente digitalizadas, incluyendo teléfonos inteligentes, televisores inteligentes, consolas de juegos y productos y servicios basados en Internet. Por ejemplo, los sistemas operativos comunes en el mercado de teléfonos inteligentes son Android, una plataforma de software ofrecida por Google, e ios, la plataforma de software en los iphones de Apple. Desde el punto de vista de la organización y la estrategia empresarial, Apple dirige un negocio de plataformas, lo que permite a los complementos producir productos para iphones e interactuar con los clientes de iphone. En el caso de Android, también los fabricantes de teléfonos inteligentes (como Samsung y HTC) ejecutan negocios de plataformas que aprovechan la plataforma. Del mismo modo, Facebook dirige un negocio de plataformas: la red social tiene un ecosistema empresarial -cientos de miles de afiliados o desarrolladores de terceros- que ofrece ofertas complementarias. Facebook ofrece un sitio dedicado a los desarrolladores (donde las herramientas de desarrollo y los recursos de información están disponibles), organiza conferencias para desarrolladores y emplea a un equipo que las apoya.

Curiosamente, muchas plataformas habilitadas para las TIC han alcanzado una fuerte presencia mundial en un corto período de tiempo, lo que indica que esta forma organizativa puede tener implicaciones considerables para el proceso de internacionalización del proveedor de la plataforma. Nota al pie de página 1 Parece que los proveedores de plataformas presentan un proceso de internacionalización rápido y único en el que terceros afiliados al extranjero desempeñan un papel importante. Para abordar este fenómeno, propongo un vínculo teórico entre la literatura relacionada con las plataformas y los ecosistemas, y la teoría de los negocios internacionales (IB). Este desarrollo teórico es importante para los investigadores, ya que puede proporcionar una dirección más clara para futuras investigaciones empíricas. Además, puede ayudar a los gerentes a diseñar mejor organizaciones altamente digitalizadas que se esfuerzan por internacionalizarse.

Antecedentes teóricos

Según Iansiti y Levien (2004), una plataforma es la colección de servicios, herramientas y tecnologías, que es la base de un ecosistema - una red suelta de proveedores, distribuidores, empresas de outsourcing, fabricantes de productos o servicios relacionados, proveedores de tecnología, etc. Estas firmas comparten el destino de todo el ecosistema, y tienen una gran influencia en el rendimiento del proveedor de la plataforma. Del mismo modo, Hagel et al. (2008) conceptualizan la plataforma como un conjunto de normas y prácticas claramente definidas que ayuda a organizar y apoyar las actividades de muchos participantes. Un proveedor de plataformas se esfuerza por dar forma a los ecosistemas globales y, por lo tanto, alterar fundamentalmente las industrias y los mercados. En la visión de Ander (2006), una plataforma es una base para un ecosistema de innovación que es un acuerdo de colaboración que permite a las empresas combinar sus ofertas individuales en una solución orientada al cliente. Estos ecosistemas de innovación se han convertido en un elemento central en las estrategias de crecimiento de las empresas en una amplia gama de industrias. Cusumano (2010) define la plataforma de la industria como una "tecnología básica o de fundación (también podría ser un servicio) en un producto "similar a un sistema" que tiene relativamente poco valor para los usuarios sin productos o servicios complementarios" (págs. 23–24). El objetivo es fomentar a los innovadores externos, que forman el ecosistema de la plataforma, a adoptar la tecnología de

la plataforma y aportar innovaciones complementarias. (2009) describió la "I-form", una comunidad colaborativa de empresas (generalmente incluida una organización facilitadora) diseñada para perseguir la innovación rápida y continua. (2012) mostraron que las colaboraciones multipartidista a gran escala se basan en actores capaces de autoorganización, recursos compartidos y protocolos, procesos e infraestructuras que permiten la colaboración.

Del mismo modo, varios artículos de *Journal of Organization Design* han hecho hincapié en los ecosistemas empresariales, los límites organizativos permeables y la innovación abierta. Giustinialo y D'Alise (2015) discutieron las características de las redes, los clusters y los "mundos pequeños", sugiriendo que los puentes que abarcan clústeres pueden estimular la innovación de cada clúster. Alberts (2012) abogó por una definición ampliada de una organización como una empresa compleja, Baldwin (2012) discutió los desafíos derivados de la gestión de la innovación distribuida en ecosistemas dinámicos, y Tushman et al. (2012) discutieron los límites organizativos flexibles. Sin embargo, estas contribuciones no investigaron la influencia de ese diseño organizativo en el proceso de internacionalización de la firma.

La distancia psíquica y la responsabilidad de la foreignidad son conceptos clave muy relacionados en la literatura del IB. El modelo Uppsala muy citado y probado (Johanson y Wiedersheim Paul 1975; Johanson y Vahlne 1977) describen la internacionalización como un proceso gradual e incremental. La distancia psíquica se define como factores que dificultan la comprensión de los entornos extraños, como las diferencias en el lenguaje, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de educación y el nivel de desarrollo industrial. El principal factor que influye en el proceso es la falta de conocimiento del mercado extranjero que se ve obstaculizado por la distancia psíquica, creando así incertidumbre. El conocimiento crítico es el conocimiento experiencial, que sólo puede ser adquirido a través de la experiencia personal y no puede ser transmitido de una persona a otra. Las decisiones de inversión se toman en respuesta a problemas y oportunidades en el mercado, basados en la experiencia. El resultado es una inversión gradual en los mercados extranjeros, dependiendo de la acumulación y el uso del conocimiento del mercado extranjero. La implicación para la elección del mercado (patrón de internacionalización) es que la empresa inicialmente entrará en los mercados internacionales que están psíquicamente cerca de su mercado interno y se expandirán gradualmente a mercados más distantes. Según Johanson y Vahlne (2009:1412), "este proceso tuvo su origen en la responsabilidad de la foreignidad, un concepto que originalmente explicaba por qué un inversionista extranjero necesitaba tener una ventaja específica de la empresa para compensar con creces este pasivo (Hymer 1976; Zaheer 1995). Cuanto mayor sea la distancia psíquica, mayor será la responsabilidad de la foreignidad".

La responsabilidad de la jetividad se refiere a la desventaja a la que se enfrenta una empresa que opera en un mercado extranjero frente a las empresas locales. Esta fue la suposición básica que subyace a las teorías de la firma multinacional (Buckley y Casson 1976; Cuevas 1982; Dunning 1981). El concepto fue pionero por Hymer (1976), quien argumentó que una empresa que establece una operación en el extranjero se enfrenta a costos, que las empresas locales no tienen. Estos costos pueden derivar de mayores costos de coordinación, desconocimiento con el mercado o la cultura local, falta de redes o influencia política o renuencia de los clientes a comprar bienes extranjeros. Las teorías de la empresa multinacional argumentan que las empresas pueden internacionalizarse porque poseen una ventaja específica de la empresa que es crucial para superar y compensar la responsabilidad de la foreignidad. La firma compensa esta desventaja a través de ganancias derivadas de sus activos intangibles (marca, tecnología, prácticas de gestión). Equipar a las filiales extranjeras con tales activos les permite superar la desventaja asociada con la responsabilidad de la jemente.

El proceso de internacionalización de una organización altamente digitalizada diseñada como proveedor de plataformas

Un proveedor de plataformas que persigue la internacionalización puede optar por integrarse verticalmente o no. Sin embargo, si bien la integración implica costos y desafíos asociados con la internacionalización, una estrategia de plataforma significa que, en su mayoría, los complementos locales soportan la carga. En aras de la simplicidad, hablo de las dos formas organizativas extremas: la forma organizativa clásica, a través de la cual la firma coordina internamente la provisión de ofertas complementarias, y la forma organizativa plataforma-ecosistema, donde terceros afiliados proporcionan

ofertas complementarias. Supongo que las empresas pueden elegir entre dos formas organizativas. Además, en aras de la simplicidad asumo que las ofertas complementarias son equivalentes en ambas formas organizativas (sus características y atributos son similares, y la única diferencia es quién las proporciona).

La elección entre los dos formularios organizativos puede tener implicaciones importantes para el proceso de internacionalización del proveedor de la plataforma. En primer lugar, a diferencia de la forma clásica, el formulario plataforma-ecosistema permite al proveedor de la plataforma compartir los costos y riesgos asociados con la internacionalización con terceros afiliados. Aquí, son los afiliados de la plataforma los que incurrir en una gran parte, probablemente la parte del león, de la inversión en ofertas complementarias. En segundo lugar, la forma plataforma-ecosistema permite a los afiliados extranjeros crear ofertas complementarias designadas para usuarios extranjeros. Por lo tanto, los complementos son creados por personas que están mucho más familiarizados con el mercado extranjero - ya que es su mercado interno. Por lo tanto, relativamente a una empresa que adopta la forma clásica, una empresa que adopta la forma organizativa plataforma-ecosistema es probable que incurra en menor responsabilidad de la foreignidad, y debería estar menos influenciada por la distancia psíquica al mercado extranjero. Por ejemplo, Facebook tiene un ecosistema de desarrolladores de terceros de casi todos los países del mundo. Aquí, las aplicaciones dedicadas al mercado francés suelen ser desarrolladas por desarrolladores franceses. Alternativamente, Facebook podría haber desarrollado estas aplicaciones en casa, teniendo que asumir los costos y riesgos asociados - y teniendo que superar la responsabilidad de la foreignidad y la distancia psíquica asociada con el mercado francés.

La discusión anterior conduce a las siguientes proposiciones:

P1. En relación con una empresa que adopta la forma organizativa clásica, una empresa que adopta la forma plataforma-ecosistema incurrirá en una menor responsabilidad de la

P2: En relación con una empresa que adopta la forma organizativa clásica, una empresa que adopta la forma plataforma-ecosistema se internacionalizará más rápido.

P3. La elección del mercado (patrón de internacionalización) de una empresa que adopta la forma plataforma-ecosistema estará menos influenciada por la distancia psíquica al mercado extranjero, en relación con una empresa que adopta la forma organizativa clásica.

¿Opciones estratégicas adicionales para tomar?

La elección de mercado y la opción del modo de entrada² son conceptos clave en la teoría del IB. Sin embargo, en el caso de los proveedores de plataformas, parece que las opciones adicionales son tan estratégicamente importantes como estas dos. En primer lugar, como se ha argumentado anteriormente, la elección de los mercados extranjeros parece menos importante, ya que la distancia psíquica y la responsabilidad de la foreignidad son menos influyentes. En segundo lugar, muchas plataformas habilitadas para las TIC son globales, es decir, una plataforma global sirve a todos los mercados internacionales (por ejemplo, ios, Android, la plataforma de Facebook). Un proveedor de una plataforma global no tiene que elegir modos de entrada en los mercados extranjeros porque es una plataforma universal. Nota al pie de página³ Este debate plantea la siguiente pregunta: ¿existen opciones estratégicas adicionales que un proveedor de plataformas debe tomar durante el proceso de internacionalización?

El proceso de internacionalización de un proveedor de plataformas es impulsado por afiliados extranjeros tanto como es impulsado por el proveedor de la plataforma, ya que los afiliados extranjeros pueden elegir qué plataforma unirse, y cuánto invertir en ofertas complementarias. Por lo tanto, atraer a las filiales extranjeras más adecuadas, y crear para ellos las condiciones adecuadas para desarrollar y proporcionar complementos, puede ser tan estratégicamente importante como la elección del mercado o la elección del modo de entrada. La administración puede tener que hacer preguntas como "¿tenemos suficientes desarrolladores adecuados que proporcionan aplicaciones en español?" y "¿Cómo podemos traer más proveedores de contenido franceses?". Tales preguntas pueden ser tan importantes como la pregunta "¿deberíamos entrar en España antes o después de entrar en Francia?". Parece que un proveedor de plataformas que se esfuerza por internacionalizar tendrá que tomar decisiones estratégicas adicionales (en comparación con las opciones que implica la forma organizativa clásica). Elegir afiliados extranjeros, y elegir (crear) las condiciones adecuadas para que desarrollen y proporcionen ofertas complementarias, parece ser fundamental para el éxito del proceso de internacionalización del proveedor de la plataforma.

CONCLUSIÓN

Es probable que las organizaciones altamente digitalizadas diseñadas como proveedores de plataformas experimenten un proceso de internacionalización que difiere considerablemente del que se discute en la literatura recibida del IB. Este documento propone un vínculo teórico entre la literatura sobre las plataformas y la teoría del IB. Los investigadores de diseño de la organización pueden encontrar este documento útil al analizar el proceso de internacionalización de plataformas en industrias habilitadas para las TIC y tal vez como un elemento básico en el desarrollo posterior de la teoría de la organización.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Les progrès des technologies de l'information et de la communication stimulent l'émergence de plates-formes et d'écosystèmes dans une variété d'industries hautement numérisées, y compris les smartphones, les téléviseurs intelligents, les consoles de jeux et les produits et services internet. Par exemple, les systèmes d'exploitation courants sur le marché des smartphones sont Android, une plate-forme logicielle offerte par Google, et ios, la plate-forme logicielle des iphones d'Apple. Du point de vue de l'organisation et de la stratégie d'affaires, Apple gère une entreprise de plate-forme, permettant aux compléments de produire des produits pour iphone et d'interagir avec les clients iphone. Dans le cas d'Android, les fabricants de smartphones (tels que Samsung et HTC) gèrent des entreprises de plate-forme qui profitent de la plate-forme. De même, Facebook gère une entreprise de plate-forme: le réseau social a un écosystème d'affaires - des centaines de milliers d'affiliés, ou des développeurs tiers - qui fournit des offres complémentaires. Facebook offre un site dédié aux développeurs (où des outils de développement et des ressources d'information sont disponibles), organise des conférences de développeurs et emploie une équipe qui les soutient.

Il est intéressant de noter que de nombreuses plates-formes compatibles avec les TIC ont atteint une forte présence mondiale dans un court laps de temps, ce qui indique que cette forme organisationnelle peut avoir des implications considérables pour le processus d'internationalisation du fournisseur de la plate-forme. Note de bas de page1 Il semble que les fournisseurs de plate-forme présentent un processus d'internationalisation rapide et unique dans lequel des tiers affiliés à l'étranger jouent un rôle important. Pour faire face à ce phénomène, je propose un lien théorique entre la littérature liée aux plates-formes et aux écosystèmes, et la théorie du commerce international (IB). Un tel développement théorique est important pour les chercheurs, car il peut fournir une orientation plus claire pour la recherche empirique future. En outre, il peut aider les gestionnaires à mieux concevoir des organisations hautement numérisées qui s'efforcent d'internationaliser.

Contexte théorique

Selon Iansiti et Levien (2004), une plate-forme est la collection de services, d'outils et de technologies, qui est la base d'un écosystème - un réseau lâche de fournisseurs, distributeurs, entreprises d'externalisation, fabricants de produits ou services connexes, fournisseurs de technologie, etc. Ces

entreprises partagent le sort de l'ensemble de l'écosystème, et ont une influence majeure sur la performance du fournisseur de plate-forme. De même, Hagel et coll. (2008) conceptualisent la plate-forme comme un ensemble de normes et de pratiques clairement définies qui aident à organiser et à soutenir les activités de nombreux participants. Un fournisseur de plate-forme s'efforce de façonner les écosystèmes mondiaux et donc de modifier fondamentalement les industries et les marchés. Selon Ander (2006), une plate-forme est le fondement d'un écosystème d'innovation qui est un arrangement collaboratif permettant aux entreprises de combiner leurs offres individuelles en une solution orientée client. Ces écosystèmes d'innovation sont devenus un élément central des stratégies de croissance des entreprises d'un large éventail d'industries. Cusumano (2010) définit la plate-forme de l'industrie comme une « technologie de base ou de base (elle pourrait également être un service) dans un produit « semblable au système » qui a relativement peu de valeur pour les utilisateurs sans produits ou services complémentaires » (p. 23–24). L'objectif est d'encourager les innovateurs externes, qui forment l'écosystème de la plate-forme, à adopter la technologie de la plate-forme et à apporter des innovations complémentaires. Miles et coll. (2009) ont décrit la « forme I », une communauté d'entreprises collaboratives (y compris habituellement une organisation de facilitateurs) conçue pour poursuivre l'innovation rapide et continue. Fjeldstad et coll. (2012) ont montré que les collaborations multipartites à grande échelle sont basées sur des acteurs capables de s'auto-organiser, de partager des ressources et des protocoles, des processus et des infrastructures qui permettent la collaboration.

De même, un certain nombre d'articles du *Journal of Organization Design* ont mis l'accent sur les écosystèmes commerciaux, les frontières organisationnelles perméables et l'innovation ouverte. Giustinialo et D'Alise (2015) ont discuté des caractéristiques des réseaux, des clusters et des « petits mondes », suggérant que les ponts en grappes peuvent stimuler l'innovation de chaque cluster. Alberts (2012) a plaidé en faveur d'une définition élargie d'une organisation en tant qu'entreprise complexe, Baldwin (2012) a discuté des défis découlant de la gestion de l'innovation distribuée dans les écosystèmes dynamiques, et Tushman et coll. (2012) ont discuté des limites organisationnelles flexibles. Toutefois, ces contributions n'ont pas étudié l'influence d'une telle conception organisationnelle sur le processus d'internationalisation de l'entreprise.

La distance psychique et la responsabilité de l'étranger sont des concepts clés très liés dans la littérature de l'ib. Le modèle Uppsala largement cité et testé (Johanson et Wiedersheim Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977) décrivent l'internationalisation comme un processus progressif et progressif. La distance psychique est définie comme des facteurs qui rendent difficile la compréhension des environnements étrangers, tels que les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveau d'éducation et de niveau de développement industriel. Le principal facteur influençant le processus est le manque de connaissance du marché étranger qui est entravé par la distance psychique, créant ainsi l'incertitude. La connaissance critique est la connaissance expérientielle, qui ne peut être acquise par l'expérience personnelle et ne peut pas être transmise d'une personne à l'autre. Les décisions d'investissement sont prises en réponse aux problèmes et aux opportunités sur le marché, en fonction de l'expérience. Il en résulte un investissement graduel sur les marchés étrangers, en fonction de l'accumulation et de l'utilisation des connaissances sur les marchés étrangers. L'implication pour le choix du marché (modèle d'internationalisation) est que l'entreprise va d'abord entrer sur les marchés internationaux qui sont psychologiquement proches de leur marché intérieur et progressivement se développer vers des marchés plus éloignés. Selon Johanson et Vahlne (2009:1412), « ce processus a eu son origine dans la responsabilité de l'étranger, un concept qui expliquait à l'origine pourquoi un investisseur étranger avait besoin d'avoir un avantage spécifique à l'entreprise pour compenser plus que compenser ce passif (Hymer, 1976; Zaheer, 1995). Plus la distance psychique est grande, plus la responsabilité de l'étranger est grande ».

La responsabilité de l'étranger se réfère au désavantage qu'une entreprise opérant sur un marché étranger est confronté à l'égard des entreprises locales. C'était l'hypothèse de base sous-jacente aux théories de la multinationale (Buckley et Casson, 1976; Grottes 1982; Dunning, 1981). Le concept a été lancé par Hymer (1976), qui a fait valoir qu'une entreprise qui établit une entreprise à l'étranger fait face à des coûts, ce qui n'est pas le cas des entreprises locales. Ces coûts peuvent provenir de coûts de coordination plus élevés, d'une méconnaissance du marché ou de la culture locale, d'un manque de réseaux ou d'influence

politique ou de réticence des clients à acheter des biens étrangers. Les théories de la multinationale soutiennent que les entreprises peuvent s'internationaliser parce qu'elles possèdent un avantage spécifique à l'entreprise qui est crucial pour surmonter et compenser la responsabilité de l'étranger. L'entreprise compense ce désavantage par des gains découlant de ses actifs incorporels (marque, technologie, pratiques managériales). L'équipement de ces actifs dans les filiales étrangères leur permet de surmonter le désavantage associé à la responsabilité de l'étranger.

Le processus d'internationalisation d'une organisation hautement numérisée conçue comme un fournisseur de plate-forme

Un fournisseur de plate-forme poursuivant l'internationalisation peut choisir de s'intégrer verticalement ou non. Toutefois, bien que l'intégration entraîne des coûts et des défis associés à l'internationalisation, une stratégie de plate-forme signifie que la plupart des compléments locaux supportent le fardeau. Par souci de simplicité, je discute par la présente des deux formes organisationnelles extrêmes : la forme organisationnelle classique, par laquelle l'entreprise coordonne en interne la fourniture d'offres complémentaires, et la forme organisationnelle plate-forme-écosystème, où des tiers affiliés offrent des offres complémentaires. Je suppose que les entreprises peuvent choisir entre deux formes organisationnelles. En outre, par souci de simplicité, je suppose que les offres complémentaires sont équivalentes dans les deux formes organisationnelles (leurs caractéristiques et attributs sont similaires, et la seule différence est qui les fournit).

Le choix entre les deux formes organisationnelles peut avoir des implications majeures pour le processus d'internationalisation du fournisseur de plate-forme. Tout d'abord, contrairement à la forme classique, la forme plate-forme-écosystème permet au fournisseur de plate-forme de partager les coûts et les risques associés à l'internationalisation avec des tiers affiliés. Ici, ce sont les filiales de plate-forme qui encourent une grande part – probablement la part du lion – de l'investissement dans des offres complémentaires. Deuxièmement, la forme plate-forme-écosystème permet aux affiliés étrangers de créer des offres complémentaires destinées aux utilisateurs étrangers. Par conséquent, les compléments sont créés par des gens qui sont beaucoup plus familiers avec le marché étranger - car c'est leur marché intérieur. Par conséquent, relativement à une entreprise adoptant la forme classique, une entreprise adoptant la forme organisationnelle plate-forme-écosystème est susceptible d'engager une responsabilité inférieure de l'étranger, et devrait être moins influencée par la distance psychique au marché étranger. Par exemple, Facebook dispose d'un écosystème de développeurs tiers de presque tous les pays dans le monde. Ici, les applications dédiées au marché de la Français sont généralement développées par des développeurs Français. Alternativement, Facebook aurait pu développer ces applications en interne, ayant à supporter les coûts et les risques associés - et d'avoir à surmonter la responsabilité de l'étranger et la distance psychique associée au marché Français.

La discussion ci-dessus conduit aux propositions suivantes :

P1. Relativement à une entreprise adoptant la forme organisationnelle classique, une entreprise adoptant la forme plate-forme-écosystème entraînera une responsabilité moindre de l'étranger

P2 : Relativement à une entreprise adoptant la forme organisationnelle classique, une entreprise adoptant la forme plate-forme-écosystème s'internationalisera plus rapidement.

P3. Le choix du marché (modèle d'internationalisation) d'une entreprise adoptant la forme plate-forme-écosystème sera moins influencé par la distance psychique au marché étranger, relativement à une entreprise adoptant la forme organisationnelle classique.

D'autres choix stratégiques à faire?

Choix du marché et choix de mode d'entrée² sont des concepts clés de la théorie de l'ib. Toutefois, dans le cas des fournisseurs de plates-formes, il semble que des choix supplémentaires soient aussi importants sur le plan stratégique que ces deux-là. Tout d'abord, comme on l'a déjà fait valoir, le choix des marchés étrangers semble moins important, car la distance psychique et la responsabilité de l'étranger sont moins influentes. Deuxièmement, de nombreuses plates-formes compatibles avec les TIC sont mondiales, c'est-à-dire qu'une plate-forme mondiale dessert tous les marchés internationaux (par exemple, ios, Android, la plate-forme Facebook). Un fournisseur d'une plate-forme mondiale n'a pas à choisir les modes d'entrée sur les marchés étrangers parce qu'il s'agit d'une plate-forme universelle. Note

de bas de page³ Cette discussion soulève la question suivante : y a-t-il d'autres choix stratégiques qu'un fournisseur de plate-forme devrait faire au cours du processus d'internationalisation?

Le processus d'internationalisation d'un fournisseur de plate-forme est conduit par les filiales étrangères autant qu'il est conduit par le fournisseur de plate-forme, puisque les filiales étrangères peuvent choisir quelle plate-forme à rejoindre, et combien d'investir dans des offres complémentaires. Par conséquent, attirer les filiales étrangères les plus appropriées, et la création pour eux les bonnes conditions pour développer et fournir des compléments, peut être aussi stratégiquement important que le choix du marché ou le choix du mode d'entrée. La direction peut avoir à poser des questions telles que « avons-nous suffisamment de développeurs appropriés fournissant des applications en espagnol ? » et « Comment pouvons-nous faire appel à plus de fournisseurs de contenu Français ? ». De telles questions peuvent être aussi importantes que la question « devrions-nous entrer en Espagne avant ou après notre entrée en France ? ». Il semble qu'un fournisseur de plate-forme qui s'efforce d'internationaliser devra faire des choix stratégiques supplémentaires (par rapport aux choix que la forme organisationnelle classique implique). Choisir des filiales étrangères, et choisir (créer) les bonnes conditions pour qu'ils développent et fournissent des offres complémentaires, semble être essentiel au succès du processus d'internationalisation du fournisseur de plate-forme.

CONCLUSION

Les organisations hautement numérisées conçues en tant que fournisseurs de plate-forme sont susceptibles de connaître un processus d'internationalisation qui diffère considérablement de celui dont il est question dans la documentation de l'ib reçue. Cet article propose un lien théorique entre la littérature sur les plates-formes et la théorie de l'ib. Les chercheurs en conception d'organisations peuvent trouver ce document utile lors de l'analyse du processus d'internationalisation des plates-formes dans les industries compatibles avec les TIC et peut-être comme un élément de base dans le développement ultérieur de la théorie de l'organisation.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie treiben die Entstehung von Plattformen und Ökosystemen in einer Vielzahl stark digitalisierter Branchen voran, darunter Smartphones, Smart-tvs, Spielkonsolen und internetbasierte Produkte und Dienstleistungen. Die gängigen Betriebssysteme im Smartphone-Markt sind beispielsweise Android, eine Softwareplattform von Google, und ios, die Softwareplattform in Apples iPhones. Aus organisatorischer und geschäftlicher Sicht betreibt Apple ein Plattformgeschäft, das es Komplementoren ermöglicht, Produkte für iPhones zu produzieren und mit iPhone-Kunden zu interagieren. Im Falle von Android betreiben auch Smartphone-Hersteller (wie Samsung und HTC) Plattform-Geschäfte, die die Plattform nutzen. In ähnlicher Weise betreibt Facebook ein Plattformgeschäft: Das soziale Netzwerk verfügt über ein Business-Ökosystem - Hunderttausende von Affiliates oder Drittentwicklern -, das ergänzende Angebote bietet. Facebook bietet eine Website für

Entwickler (auf der Entwicklungstools und Informationsressourcen verfügbar sind), organisiert Entwicklerkonferenzen und beschäftigt ein Team, das sie unterstützt.

Interessanterweise haben viele IKT-fähige Plattformen innerhalb kurzer Zeit eine starke globale Präsenz erreicht, was darauf hindeutet, dass diese Organisationsform erhebliche Auswirkungen auf den Internationalisierungsprozess des Plattformanbieters haben kann. Fußnote1 Es scheint, dass Plattformanbieter einen schnellen und einzigartigen Internationalisierungsprozess aufweisen, bei dem ausländische verbundene Dritte eine bedeutende Rolle spielen. Um dieses Phänomen anzugehen, schlage ich eine theoretische Verbindung zwischen der Literatur zu Plattformen und Ökosystemen und der Theorie der internationalen Wirtschaft (IB) vor. Eine solche theoretische Entwicklung ist für Forscher wichtig, da sie eine klarere Richtung für zukünftige empirische Forschungen enden kann. Darüber hinaus kann es Managern helfen, hochdigitalisierte Organisationen besser zu gestalten, die sich internationalisieren wollen.

Theoretischer Hintergrund

Laut Iansiti und Levien (2004) ist eine Plattform die Sammlung von Dienstleistungen, Werkzeugen und Technologien, die die Grundlage für ein Ökosystem ist - ein loses Netzwerk von Lieferanten, Distributoren, Outsourcing-Firmen, Herstellern verwandter Produkte oder Dienstleistungen, Technologieanbieter usw. Diese Firmen teilen das Schicksal des gesamten Ökosystems und haben einen großen Einfluss auf die Leistung des Plattformanbieters. In ähnlicher Weise konzipiert Hagel et al. (2008) die Plattform als eine Reihe klar definierter Standards und Praktiken, die helfen, die Aktivitäten vieler Teilnehmer zu organisieren und zu unterstützen. Ein Plattformanbieter ist bestrebt, globale Ökosysteme zu gestalten und damit Branchen und Märkte grundlegend zu verändern. Nach Ansicht von Ander (2006) ist eine Plattform eine Grundlage für ein Innovationsökosystem, das eine kollaborative Vereinbarung ist, die es Unternehmen ermöglicht, ihre individuellen Angebote zu einer kundenorientierten Lösung zu kombinieren. Solche Innovationsökosysteme sind zu einem Kernelement der Wachstumsstrategien von Unternehmen in einer Vielzahl von Branchen geworden. Cusumano (2010) definiert Industrieplattform als "Grundlage oder Kerntechnologie (es könnte auch eine Dienstleistung sein) in einem "systemähnlichen" Produkt, das für Benutzer ohne ergänzende Produkte oder Dienstleistungen relativ wenig Wert hat" (S. 23–24). Ziel ist es, externe Innovatoren, die das Plattform-Ökosystem bilden, zu ermutigen, die Plattformtechnologie zu übernehmen und ergänzende Innovationen zu unterstützen. Miles et al. (2009) beschrieb die "I-Form", eine kollaborative Gemeinschaft von Unternehmen (in der Regel einschließlich einer Vermittlerorganisation), die auf schnelle und kontinuierliche Innovation ausgerichtet ist. Fjeldstad et al. (2012) zeigten, dass groß angelegte Multiparty-Kooperationen auf Akteuren basieren, die in der Lage sind, sich selbst zu organisieren, gemeinsame Ressourcen und Protokolle, Prozesse und Infrastrukturen, die Zusammenarbeit ermöglichen.

In ähnlicher Weise haben eine Reihe von Journal of Organization Design-Artikeln Geschäftsökosysteme, durchlässige Organisationsgrenzen und offene Innovation hervorgehoben. Giustinialo und D'Alise (2015) diskutierten die Eigenschaften von Netzwerken, Clustern und "kleinen Welten" und deuteten darauf hin, dass Cluster-übergreifende Brücken die Innovation jedes Clusters ankurbeln können. Alberts (2012) plädierte für eine erweiterte Definition einer Organisation als komplexes Unternehmen, Baldwin (2012) diskutierte Herausforderungen, die sich aus dem Management verteilter Innovationen in dynamischen Ökosystemen ergeben, und Tushman et al. (2012) diskutierten flexible Organisationsgrenzen. Diese Beiträge untersuchten jedoch nicht den Einfluss einer solchen Organisationsstruktur auf den Internationalisierungsprozess des Unternehmens.

Psychische Distanz und Fremdheitshaftung sind hochgradig verwandte Schlüsselbegriffe der IB-Literatur. Das viel zitierte und getestete Uppsala-Modell (Johanson und Wiedersheim Paul 1975; Johanson und Vahlne 1977) stellt die Internationalisierung als einen allmählichen, schrittweisen Prozess dar. Psychische Distanz wird als Faktoren definiert, die es schwierig machen, fremde Umgebungen zu verstehen, wie Unterschiede in Sprache, Kultur, politischen Systemen, Bildungsniveau und Industrielleentwicklung. Der Hauptfaktor, der den Prozess beeinflusst, ist der Mangel an ausländischen Marktkenntnissen, die durch psychische Distanz behindert werden und dadurch Unsicherheit schaffen. Das kritische Wissen ist Erfahrungswissen, das nur durch persönliche Erfahrung erworben werden kann und nicht von einer Person auf eine andere übertragen werden kann. Investitionsentscheidungen werden auf der

Grundlage von Erfahrungen als Reaktion auf Probleme und Chancen auf dem Markt getroffen. Das Ergebnis ist eine allmähliche Investition in ausländische Märkte, abhängig von der Akkumulation und Nutzung von ausländischen Marktkenntnissen. Die Folge für die Marktwahl (Muster der Internationalisierung) ist, dass das Unternehmen zunächst in internationale Märkte eintreten wird, die psychisch nahe an ihrem Heimatmarkt sind und sich allmählich auf weiter entfernte Märkte ausdehnen. Johanson und Vahlne (2009:1412) erklärten: "Dieser Prozess hatte seinen Ursprung in der Haftung für Fremdheit, ein Konzept, das ursprünglich erklärt, warum ein ausländischer Investor einen unternehmensspezifischen Vorteil haben musste, um diese Haftung mehr als auszugleichen (Hymer 1976; Zaheer 1995). Je größer die psychische Entfernung, desto größer ist die Haftung der Fremdheit."

Die Fremdheitshaftung bezieht sich auf den Nachteil, dem ein auf einem ausländischen Markt tätiges Unternehmen gegenüber lokalen Unternehmen gegenübersteht. Dies war die Grundannahme, die den Theorien des multinationalen Unternehmens zugrunde lag (Buckley und Casson 1976; Höhlen 1982; Dunning 1981). Das Konzept wurde von Hymer (1976) entwickelt, der argumentierte, dass ein Unternehmen, das eine Niederlassung im Ausland gründet, Kosten trägt, was lokale Firmen nicht tun. Diese Kosten können auf höhere Koordinierungskosten, Die Unkenntnis des lokalen Marktes oder der lokalen Kultur, fehlende Netzwerke oder politischen Einfluss oder die Zurückhaltung der Kunden beim Kauf ausländischer Waren zurückzuführen sein. Theorien des multinationalen Unternehmens argumentieren, dass Unternehmen internationalisieren können, weil sie einen unternehmensspezifischen Vorteil besitzen, der für die Überwindung und den Ausgleich der Fremdheitshaftung entscheidend ist. Das Unternehmen kompensiert diesen Nachteil durch Gewinne aus seinen immateriellen Vermögenswerten (Marke, Technologie, Managementpraktiken). Die Ausstattung ausländischer Tochtergesellschaften mit solchen Vermögenswerten ermöglicht es ihnen, den Mitnachteil der Fremdheitspflicht zu überwinden.

Der Internationalisierungsprozess einer hochdigitalisierten Organisation, die als Plattformanbieter konzipiert ist

Ein Plattformanbieter, der die Internationalisierung verfolgt, kann sich vertikal integrieren oder nicht. Doch während die Integration Kosten und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Internationalisierung mit sich bringt, bedeutet eine Plattformstrategie, dass vor allem lokale Komplementoren die Last tragen. Der Einfachheit halber bespreche ich hiermit die beiden extremen Organisationsformen: die klassische Organisationsform, durch die das Unternehmen intern die Bereitstellung ergänzender Angebote koordiniert, und die Organisationsform Plattform-Ökosystem, in der verbundene Dritte ergänzende Angebote anbieten. Ich gehe davon aus, dass Unternehmen zwischen zwei Organisationsformen wählen können. Darüber hinaus gehe ich der Einfachheit halber davon aus, dass ergänzende Angebote in beiden Organisationsformen gleichwertig sind (ihre Features und Attribute sind ähnlich, und der einzige Unterschied ist, wer sie bereitstellt).

Die Wahl zwischen den beiden Organisationsformen kann erhebliche Auswirkungen auf den Internationalisierungsprozess des Plattformanbieters haben. Erstens ermöglicht die Plattform-Ökosystem-Form im Gegensatz zur klassischen Form dem Plattformanbieter, Kosten und Risiken im Zusammenhang mit der Internationalisierung mit verbundenen Dritten zu teilen. Hier sind es Plattform-Partner, die einen großen Anteil – wahrscheinlich den Löwenanteil – an Investitionen in ergänzende Angebote machen. Zweitens ermöglicht das Plattform-Ökosystem-Formular ausländischen Verbundenen Unternehmen, ergänzende Angebote zu erstellen, die für ausländische Nutzer bestimmt sind. Daher werden Ergänzungen von Menschen geschaffen, die viel besser mit dem ausländischen Markt vertraut sind - da es ihr Heimatmarkt ist. Daher wird ein Unternehmen, das die klassische Form annimmt, relativ zu einem Unternehmen, das die Organisationsform des Plattform-Ökosystems annimmt, wahrscheinlich eine geringere Haftung für Fremdheit verursachen und sollte weniger durch die psychische Distanz zum ausländischen Markt beeinflusst werden. Zum Beispiel hat Facebook ein Ökosystem von Drittentwicklern aus fast allen Ländern der Welt. Hier werden Anwendungen, die dem französischen Markt gewidmet sind, in der Regel von französischen Entwicklern entwickelt. Alternativ hätte Facebook diese Anwendungen im eigenen Haus entwickeln können, die damit verbundenen Kosten und Risiken tragen müssen – und die Haftung für Fremdheit und die psychische Distanz, die mit dem französischen Markt verbunden ist, überwinden müssen.

Die obige Diskussion führt zu folgenden Vorschlägen:

P1. Relativ zu einem Unternehmen, das die klassische Organisationsform annimmt, wird ein Unternehmen, das die Plattform-Ökosystem-Form annimmt, eine geringere Haftung für Fremdheit verursachen.

P2: Relativ zu einem Unternehmen, das die klassische Organisationsform annimmt, wird ein Unternehmen, das die Plattform-Ökosystem-Form annimmt, schneller internationalisieren.

P3. Die Marktwahl (Internationalisierungsmuster) eines Unternehmens, das die Plattform-Ökosystem-Form annimmt, wird weniger von der psychischen Distanz zum ausländischen Markt beeinflusst, relativ zu einem Unternehmen, das die klassische Organisationsform annimmt.

Weitere strategische Entscheidungen zu treffen?

Marktwahl und Einstiegsmodus choicefootnote2 sind Schlüsselbegriffe in der IB-Theorie. Im Falle von Plattformanbietern scheinen jedoch zusätzliche Optionen ebenso strategisch wichtig wie diese beiden zu sein. Erstens scheint, wie bereits argumentiert, die Wahl ausländischer Märkte weniger wichtig zu sein, da psychische Distanz und Haftung für Fremdheit weniger einflussreich sind. Zweitens sind viele IKT-fähige Plattformen global, d.h. Eine globale Plattform bedient alle internationalen Märkte (z. B. Ios, Android, die Facebook-Plattform). Ein Anbieter einer globalen Plattform muss keine Einstiegsmodi in ausländischen Märkten wählen, da es sich um eine universelle Plattform handelt. Fußnote 3 Diese Diskussion wirft folgende Frage auf: Gibt es zusätzliche strategische Entscheidungen, die ein Plattformanbieter während des Internationalisierungsprozesses treffen sollte?

Der Internationalisierungsprozess eines Plattformanbieters wird von ausländischen Affiliates ebenso wie vom Plattformanbieter vorangetrieben, da ausländische Tochtergesellschaften wählen können, welcher Plattform sie beitreten möchten und wie viel sie in ergänzende Angebote investieren. Daher kann es ebenso strategisch wichtig sein, die am besten geeigneten ausländischen Tochtergesellschaften anzulocken und für sie die richtigen Bedingungen für die Entwicklung und Bereitstellung von Ergänzungen zu schaffen. Das Management muss möglicherweise Fragen wie "Haben wir genügend geeignete Entwickler, die Anwendungen auf Spanisch bereitstellen?" und "Wie können wir mehr französische Inhaltsanbieter einbringen?" stellen. Solche Fragen können ebenso wichtig sein wie die Frage "Sollen wir vor oder nach unserer Einreise nach Frankreich nach Spanien einreisen?". Es scheint, dass ein Plattformanbieter, der internationalisieren will, zusätzliche strategische Entscheidungen treffen muss (im Vergleich zu den Entscheidungen, die die klassische Organisationsform mit sich bringt). Die Wahl ausländischer Tochtergesellschaften und die Wahl (Schaffung) der richtigen Bedingungen für die Entwicklung und Bereitstellung ergänzender Angebote scheint für den Erfolg des Internationalisierungsprozesses des Plattformanbieters entscheidend zu sein.

SCHLUSSFOLGERUNG

Hochdigitalisierte Organisationen, die als Plattformanbieter konzipiert sind, werden wahrscheinlich einen Internationalisierungsprozess erleben, der sich erheblich von dem in der erhaltenen IB-Literatur diskutierten unterscheidet. Dieser Beitrag schlägt eine theoretische Verbindung zwischen der Literatur auf den Plattformen und der IB-Theorie vor. Organisationsdesign-Forscher können dieses Papier nützlich finden, wenn sie den Internationalisierungsprozess von Plattformen in IKT-fähigen Branchen analysieren und vielleicht als Baustein in der Weiterentwicklung der Organisationstheorie.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

Os avanços nas tecnologias de informação e comunicação impulsionam o surgimento de plataformas e ecossistemas numa variedade de indústrias altamente digitalizadas, incluindo smartphones, smart tvs, consolas de jogos e produtos e serviços baseados na Internet. Por exemplo, os sistemas operativos comuns no mercado dos smartphones são o Android, uma plataforma de software oferecida pela Google, e o ios, a plataforma de software nos iphones da Apple. Do ponto de vista organizacional e de estratégia empresarial, a Apple gere um negócio de plataforma, permitindo aos complementadores produzir produtos para iphones e interagir com os clientes do iphone. No caso do Android, também os fabricantes de smartphones (como a Samsung e a HTC) gerem empresas de plataformas que tiram partido da plataforma. Da mesma forma, o Facebook gere um negócio de plataformas: a rede social tem um ecossistema de negócios - centenas de milhares de afiliados, ou desenvolvedores de terceiros - que fornece ofertas complementares. O Facebook oferece um site dedicado aos desenvolvedores (onde existem ferramentas de desenvolvimento e recursos de informação), organiza conferências de desenvolvedores e emprega uma equipa que os apoia.

Curiosamente, muitas plataformas ativadas pelas TIC alcançaram uma forte presença global num curto espaço de tempo, indicando que esta forma organizacional pode ter implicações consideráveis para o processo de internacionalização do fornecedor da plataforma. Nota de rodapé¹ Parece que os fornecedores de plataformas exibem um processo de internacionalização rápido e único em que terceiros filiados estrangeiros desempenham um papel significativo. Para abordar este fenómeno, proponho uma ligação teórica entre a literatura relacionada com plataformas e ecossistemas, e a teoria do Negócio Internacional (IB). Este desenvolvimento teórico é importante para os investigadores, uma vez que pode fornecer uma direção mais clara para a investigação empírica futura. Além disso, pode ajudar os gestores a projetar melhor organizações altamente digitalizadas que se esforçam por internacionalizar.

Fundo teórico

De acordo com a Iansiti e a Levien (2004), uma plataforma é a recolha de serviços, ferramentas e tecnologias, que é a base de um ecossistema - uma rede frouxa de fornecedores, distribuidores, empresas de outsourcing, fabricantes de produtos ou serviços relacionados, fornecedores de tecnologia, etc. Estas empresas partilham o destino de todo o ecossistema, e têm uma grande influência no desempenho do fornecedor da plataforma. Da mesma forma, Hagel et al. (2008) concebe a plataforma como um conjunto de padrões e práticas claramente definidos que ajudam a organizar e apoiar as atividades de muitos participantes. Um fornecedor de plataformas esforça-se por moldar ecossistemas globais e, assim, alterar fundamentalmente as indústrias e os mercados. Na visão de Ander (2006), uma plataforma é uma base para um ecossistema de inovação que é um acordo colaborativo que permite às empresas combinar as suas ofertas individuais numa solução virada para o cliente. Estes ecossistemas de inovação tornaram-se um elemento central nas estratégias de crescimento das empresas de uma vasta gama de indústrias. Cusumano (2010) define a plataforma da Indústria como uma "fundação ou tecnologia de base (também poderia ser um serviço) num produto "tipo sistema" que tem relativamente pouco valor para os utilizadores sem produtos ou serviços complementares" (p. 23-24). O objetivo é incentivar os inovadores externos, que formam o ecossistema da plataforma, a adotar a tecnologia da plataforma e a contribuir com inovações complementares. Miles et al. (2009) descreveu a "I-form", uma comunidade colaborativa de empresas (geralmente incluindo uma organização facilitadora) destinada a prosseguir a inovação rápida e contínua. Fjeldstad et al. (2012) mostrou que colaborações multipartidárias em larga escala são baseadas em atores capazes de auto-organizar, recursos partilhados e protocolos, processos e infraestruturas que permitem a colaboração.

Da mesma forma, vários artigos do Journal of Organization Design enfatizaram os ecossistemas empresariais, as fronteiras organizacionais permeáveis e a inovação aberta. Giustiniano e D'Alise (2015) discutiram as características das redes, agrupamentos e "pequenos mundos", sugerindo que pontes de

fragmentação podem estimular a inovação de cada cluster. Alberts (2012) defendeu uma definição alargada de uma organização como uma empresa complexa, Baldwin (2012) discutiu os desafios decorrentes da gestão da inovação distribuída em ecossistemas dinâmicos, e Tushman et al. (2012) discutiu fronteiras organizacionais flexíveis. No entanto, estas contribuições não investigaram a influência de tal desenho organizacional no processo de internacionalização da empresa.

A distância psíquica e a responsabilidade da es exterioridade são conceitos-chave altamente relacionados na literatura ibérica. O modelo uppsala muito citado e testado (Johanson e Wiedersheim Paul 1975; Johanson e Vahlne 1977) retratam a internacionalização como um processo gradual e incremental. A distância psíquica é definida como fatores que dificultam a compreensão de ambientes estrangeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, sistemas políticos, nível de educação e nível de desenvolvimento industrial. O principal fator que influencia o processo é a falta de conhecimento do mercado externo que é dificultado pela distância psíquica, criando assim incerteza. O conhecimento crítico é o conhecimento experiencial, que só pode ser adquirido através da experiência pessoal e não pode ser transmitido de uma pessoa para outra. As decisões de investimento são tomadas em resposta a problemas e oportunidades no mercado, com base na experiência. O resultado é um investimento gradual nos mercados externos, dependendo da acumulação e utilização do conhecimento do mercado externo. A implicação para a escolha do mercado (padrão de internacionalização) é que a empresa entrará inicialmente em mercados internacionais que estão psicologicamente próximos do seu mercado interno e que se expandem gradualmente para mercados mais distantes. De acordo com Johanson e Vahlne (2009:1412), "Este processo teve a sua origem na responsabilidade da esétria, um conceito que originalmente explicava por que razão um investidor estrangeiro precisava de ter uma vantagem específica para mais do que compensar esta responsabilidade (Hymer 1976; Zaheer 1995). Quanto maior a distância psíquica maior é a responsabilidade da escotidade".

A responsabilidade da estrangeira refere-se à desvantagem que uma empresa que opera num mercado externo face às empresas locais. Este foi o pressuposto básico subjacente às teorias da empresa multinacional (Buckley e Casson 1976; Grutas de 1982; Dunning 1981). O conceito foi pioneiro pela Hymer (1976), que argumentou que uma empresa que estabelece uma operação no estrangeiro enfrenta custos, o que as empresas locais não têm. Estes custos podem decorrer de custos de coordenação mais elevados, de desconhecimento do mercado ou da cultura local, da falta de redes ou da influência política ou da relutância dos clientes em comprar bens estrangeiros. As teorias da empresa multinacional argumentam que as empresas podem internacionalizar-se por possuírem uma vantagem específica e firme, que é crucial para superar e compensar a responsabilidade da estrangeiros. A empresa compensa esta desvantagem através de ganhos decorrentes dos seus ativos intangíveis (marca, tecnologia, práticas de gestão). Equipar filiais estrangeiras com tais ativos permite-lhes superar a desvantagem associada à responsabilidade da estrangeiro.

O processo de internacionalização de uma organização altamente digitalizada projetado como fornecedor de plataforma

Um fornecedor de plataforma que prossiga a internacionalização pode optar por integrar-se verticalmente ou não. No entanto, embora a integração implique custos e desafios associados à internacionalização, uma estratégia de plataforma significa que a maioria dos complementadores locais suportam o fardo. Por uma questão de simplicidade, discuto as duas formas organizacionais extremas: a forma organizacional clássica, através da qual a empresa coordena internamente a oferta de ofertas complementares, e a forma organizacional plataforma-ecossistema, onde terceiros filiados oferecem ofertas complementares. Presumo que as empresas podem escolher entre duas formas organizacionais. Além disso, por uma questão de simplicidade, assumo que as ofertas complementares são equivalentes em ambas as formas organizacionais (as suas características e atributos são semelhantes, e a única diferença é quem as fornece).

A escolha entre os dois formulários organizacionais pode ter implicações importantes para o processo de internacionalização do fornecedor da plataforma. Em primeiro lugar, ao contrário da forma clássica, a forma plataforma-ecossistema permite ao fornecedor da plataforma partilhar custos e riscos associados à internacionalização com terceiros afiliados. Aqui, são as filiais da plataforma que incorrem numa grande

fatia – muito provavelmente a parte dos leões – do investimento em ofertas complementares. Em segundo lugar, a forma de ecossistema de plataforma permite que as filiais estrangeiras criem ofertas complementares designadas para utilizadores estrangeiros. Por conseguinte, os complementos são criados por pessoas que estão muito mais familiarizadas com o mercado externo - uma vez que é o seu mercado interno. Assim, relativamente a uma empresa que adota a forma clássica, uma empresa que adote a forma organizacional plataforma-ecossistema é suscetível de incorrer numa menor responsabilidade da es exterioridade, e deve ser menos influenciada pela distância psíquica ao mercado externo. Por exemplo, o Facebook tem um ecossistema de desenvolvedores de terceiros de quase todos os países do mundo. Aqui, as aplicações dedicadas ao mercado francês são tipicamente desenvolvidas por desenvolvedores franceses. Em alternativa, o Facebook poderia ter desenvolvido estas aplicações em casa, tendo de suportar os custos e riscos associados – e ter de superar a responsabilidade da esquerda e a distância psíquica associada ao mercado francês.

A discussão acima conduz às seguintes propostas:

P1. Relativamente a uma empresa que adota a forma organizacional clássica, uma empresa que adote a forma plataforma-ecossistema incorrerá numa menor responsabilidade da es exterioridade

P2: Relativamente a uma empresa que adota a forma organizacional clássica, uma empresa que adote a forma plataforma-ecossistema irá internacionalizar-se mais rapidamente.

P3. A escolha do mercado (padrão de internacionalização) de uma empresa que adote a forma plataforma-ecossistema será menos influenciada pela distância psíquica ao mercado externo, relativamente a uma empresa que adota a forma organizacional clássica.

Escolhas estratégicas adicionais a fazer?

Escolha de mercado e escolha do modo de entrada² são conceitos-chave na teoria do IB. No entanto, no caso dos fornecedores de plataformas, parece que as escolhas adicionais são tão estrategicamente importantes como estas duas. Em primeiro lugar, como já foi argumentado, a escolha dos mercados externos parece menos importante, uma vez que a distância psíquica e a responsabilidade da estrangeira são menos influentes. Em segundo lugar, muitas plataformas ativadas pelas TIC são globais, ou seja, uma plataforma global serve todos os mercados internacionais (por exemplo, ios, Android, a plataforma do Facebook). Um Fornecedor de uma plataforma global não tem de escolher modos de entrada em mercados estrangeiros porque é uma plataforma universal. Nota 3 Este debate levanta a seguinte questão: há escolhas estratégicas adicionais que um fornecedor de plataforma deve fazer durante o processo de internacionalização?

O processo de internacionalização de um fornecedor de plataformas é impulsionado por filiais estrangeiras, por mais que seja impulsionado pelo fornecedor da plataforma, uma vez que as filiais estrangeiras podem escolher qual a plataforma a aderir e quanto investir em ofertas complementares. Por isso, atrair as filiais estrangeiras mais adequadas, e criar para eles as condições adequadas para desenvolver e fornecer complementos, pode ser tão estrategicamente importante como a escolha do mercado ou a escolha do modo de entrada. A gerência pode ter de fazer perguntas como "temos desenvolvedores suficientes e adequados que forneçam aplicações em espanhol?" e "Como podemos trazer mais fornecedores de conteúdo francês?". Tais questões podem ser tão importantes como a questão "devemos entrar em Espanha antes ou depois de entrarmos em França?". Parece que um fornecedor de plataforma que se esforça para internacionalizar terá de fazer escolhas estratégicas adicionais (em comparação com as escolhas que a forma organizacional clássica implica). Escolher filiais estrangeiras, e escolher (criar) as condições certas para desenvolver e oferecer ofertas complementares, parece ser fundamental para o sucesso do processo de internacionalização do fornecedor da plataforma.

CONCLUSÃO

Organizações altamente digitalizadas concebidas como fornecedores de plataformas são suscetíveis de experimentar um processo de internacionalização que difere consideravelmente do discutido na literatura ibérico recebida. Este artigo propõe uma ligação teórica entre a literatura sobre as plataformas e a teoria do IB. Os investigadores de design de organização podem achar este trabalho útil na análise do processo de

internacionalização de plataformas em indústrias ativadas pelas TIC e talvez como um bloco de construção no desenvolvimento da teoria da organização.