

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

## **NAO International (Spain)**

Pablo Migliorini  
Universitat Autònoma de Barcelona

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## NAO INTERNATIONAL<sup>1</sup>

### L'evento scatenante

Era un Lunedì mattina come altri. L'estate del 2010 si stava avvicinando e Carles, fondatore e Amministratore Delegato della NAO<sup>2</sup>, era seduto nel suo ufficio alla ricerca di alternative per riguadagnare il 30% dei ricavi perduti. Nell'agosto del 2009 la Presscut, il più grande cliente della NAO, annunciò a Carles che avrebbe ridotto l'utilizzo dei servizi della NAO, con l'obiettivo di sostituirli completamente nel medio termine. La NAO non poteva permettersi di perdere queste vendite, nonchè il suo principale distributore in Spagna. Carles era a corto di idee, quando Antoine Legrand, dal Dipartimento Internazionale e delle Esportazioni di recente costituzione, bussò alla porta del suo ufficio. Antoine entrò nell'ufficio di Carles dicendo: *"Scusa l'interruzione Carles, ho una buona notizia! Allopress, la società di stampa francese, vuole comprare la nostra banca dati!"*

*"Antoine questa è proprio buona notizia! Vogliono la banca dati completa di notizie o sono disposti a comprare le informazioni organizzate in categorie? Potrebbero essere interessati anche alla nostra piattaforma web per includere i media online".*

*"No Carles, sono solo interessati ad avere accesso illimitato al nostro database di notizie online!"*

*"Chiedono una sorta di esclusiva?"*

*"Oh sì! Vogliono la piena esclusiva per la Francia, il Lussemburgo, l'Andorra e la parte francese della Svizzera e del Belgio".*

Un breve silenzio seguì. Vendere un accesso illimitato al database della NAO significava che la Allopress non avrebbe chiesto ulteriori servizi a valore aggiunto in futuro, quali la catalogazione o la piattaforma. Inoltre, dando piena esclusiva alla Allopress significava che la NAO avrebbe limitato l'offerta dei suoi servizi nel resto dei mercati in Francia e negli altri paesi di lingua francese e in Europa. Carles sapeva che questo non era buono per le vendite future del business. Nel breve termine, se la NAO avesse venduto alla Allopress un accesso illimitato alla sua banca dati, l'azienda avrebbe potuto compensare la perdita delle vendite con la Presscut; ma nel lungo periodo, la NAO non avrebbe potuto vendere qualsiasi altro servizio in tutte queste regioni d'Europa. Dopo una breve riflessione, Carles disse: *"Hum ... in questo caso; io non sono sicuro se questa è una buona notizia, Antoine"*. Carles ora era ancora più confuso in merito alla loro strategia futura e ancora una volta ricominciò a riflettere sulle opzioni a disposizione della NAO.

### Il Contesto

News Aggregator Online (NAO), S.L. fu fondata a Girona (Spagna), nel giugno del 2000, da un gruppo di giovani laureati nel campo della progettazione industriale. Negli ultimi dieci anni la società aveva sviluppato un sistema avanzato per il monitoraggio, la classificazione, la gestione e la distribuzione di informazioni digitali, combinando le tecnologie più innovative con l'esperienza giornalistica. In pratica, la NAO era un intermediario che operava nel settore dell'informazione online, chiamato anche Aggregatore di Contenuti Web (Web Content Aggregator). La NAO consegnava contenuti aggregati ai distributori e dava all'abbonato il loro controllo. Tutti i suoi servizi erano forniti sulla base di un abbonamento e mirate al settore Business-to-Business. In casi eccezionali, la NAO aveva anche concesso in licenza la sua tecnologia per certe applicazioni. Attualmente, la NAO stava monitorando oltre 50.000 pubblicazioni on-line che generavano circa 500.000 feed al giorno.

Il funzionamento della tecnologia della NAO potrebbe essere riassunto in quattro diverse fasi: 1. Ricerca/localizzazione e cattura, 2. Classificazione/indicizzazione 3. Personalizzazione e gestione, 4. Integrazione (vedi Appendice 1 per una descrizione grafica della tecnologia della NAO). In primo luogo, la tecnologia della NAO tracciava le informazioni rilevanti in tempo reale da una lunga lista di pubblicazioni. La redazione attentamente analizzava e classificava ogni risorsa in base alla qualità del contenuto e alla profondità. Nuove risorse erano continuamente aggiunte e migliorate in base alle richieste del cliente e ai cambiamenti nel panorama dell'informazione on-line. In secondo luogo, potenti filtri permettevano alle imprese di adeguare i feed non solo in base al tipo di risorsa, ma anche al contenuto. Una volta che l'informazione era classificata, la NAO offriva un'interfaccia per la gestione della personalizzazione di tutte le opzioni del servizio: modificare, cancellare o introdurre parole chiave, lingue, fonti di informazione, tipo di contenuto, etc. Infine, la NAO forniva un elenco completo di alternative di integrazione, tra cui JavaScript, XML e RSS.

Nelle prime fasi di sviluppo, la NAO si focalizzò sull'offerta di contenuti aggregati nelle applicazioni del cliente, quali siti web, intranet, telefoni cellulari e portali aziendali. I clienti pagavano un canone mensile in base al numero di fonti visitabili e il numero di utenti finali che ricevevano i contenuti aggregati. Tutti questi servizi miravano a soddisfare le esigenze di quei siti web che cercavano di evitare la cosiddetta “Sindrome del Portale Vuoto”, (mancanza di contenuti aggiornati nelle loro pagine). Questo fu il primo servizio che la NAO iniziò a commercializzare nel febbraio del 2002 (vedi Appendice 2 per il dettaglio delle linee di prodotto NAO).

La catena del valore della NAO potrebbe essere divisa in quattro parti: 1. Creatori (scrivono le

notizie), 2. Aggregatori di notizie online (come la NAO), 3. Distributori (distribuiscono le notizie ai clienti finali), 4. Clienti finali (vedi Appendice 3 per una rappresentazione grafica della catena del valore). Inoltre, il mercato della NAO potrebbe essere diviso in tre gruppi-target: 1. Aziende di rassegna stampa (grandi distributori), 2. Agenzie di comunicazione (distributori di medie o piccole dimensioni), 3. Imprese (di qualsiasi organizzazione professionale, ma in particolare quelli con un dipartimento di comunicazione). L'Appendice 4 mostra la piramide che rappresenta i segmenti di mercato serviti dalla NAO.

### **Lo sviluppo della NAO**

Nel 1999 Marc stava lavorando come assistente presso l'Università di Girona, faceva ricerca nel campo del commercio elettronico e dell'e-Business. A quel tempo, Carles stava ancora terminando i suoi studi per la laurea e lavorava part-time come libero professionista come sviluppatore di siti web. Carles inserì Marc in un progetto molto interessante che stava sviluppando nell'ambito di un suo precedente lavoro. Era il sito web di una rivista di musica che, dopo sei mesi di attività, aveva finito i soldi ed i proprietari non potevano permettersi nuovi articoli. Questi proprietari (David e Josep), che erano noti giornalisti, chiesero a Carles di creare un robot (un sistema software avanzato) per monitorare, catturare e classificare le notizie provenienti da altri portali di musica e di integrarle nel sito web del loro magazine di musica. Questo robot cercava sui principali portali di musica su Internet le notizie e gli articoli relativi ad eventi musicali. Poi, classificava e integrava tali notizie e articoli nella pagina principale del sito web del loro magazine di musica.

Marc e Carles si resero conto che dovevano coinvolgere più partner per sviluppare con successo il loro progetto dato che le loro competenze principali erano nella tecnologia, non nel business. Avevano bisogno di partner di marketing, finanziari e con una esperienza e un background giornalistico. Mentre gli imprenditori iniziarono a scrivere i loro business plan, iniziarono anche a cercare dei partner per completare la squadra. Dopo varie presentazioni, discussioni e trattative, furono in grado di coinvolgere una società di consulenza di marketing (che offriva conoscenze di marketing e un finanziamento di circa € 36.000) e due giornalisti, David e Josep, dove il primo propose l'idea di creare un robot. La società fu costituita ufficialmente il 29 giugno del 2000 presso un notaio. Mentre stavano legalmente costituendo la società, trovarono un ufficio di 60 metri quadri a buon mercato nel centro di Girona da affittare.

Subito dopo la creazione della NAO, Marc e Carles dovettero affrontare la prima ridefinizione della loro attività. Cambiarono il loro piano iniziale di offrire un portale di news gratuito per gli utenti finali siccome le tariffe pubblicitarie si stavano riducendo<sup>3</sup> in modo esponenziale e di conseguenza

non potevano realizzare sufficienti profitti come indicati dal modello di ricavi. Pertanto, si focalizzarono sulla fornitura di contenuti per siti web, intranet ed extranet. Sulla base degli abbonamenti, i proprietari dei siti web pagavano un canone mensile per avere un flusso continuo di contenuti aggregati nei loro siti. È interessante notare che la NAO aveva già un ordine prima della sua costituzione. Questo ordine derivava da una delle visite che Marc fece precedentemente e divenne una sorta di beta-tester per i servizi della NAO.

Un ordine che veniva dalla Presscut nel novembre del 2002 e i frequenti incontri fatti per coordinare l'integrazione dei contenuti aggregati con il network di siti della Presscut, attirò l'attenzione su un nuovo servizio che molti clienti dell'azienda committente chiedevano: servizi di rassegna stampa online. Questo fatto portò alla seconda e più importante fase di ridefinizione del modello di business della NAO. Il team di fondatori della NAO si rese conto che la loro tecnologia poteva essere utilizzata per offrire un servizio che non avevano pensato inizialmente: servizi di rassegna stampa per i dipartimenti che realizzavano documentari. In Spagna, questo settore ha un valore di oltre € 60 milioni di vendite l'anno. Inoltre, la Presscut possedeva oltre il 20% di questo mercato, TNS un altro 20%, e il resto del mercato era molto frammentato. Nel giro di cinque mesi, il 25% delle vendite della NAO derivava da questo nuovo servizio di rassegna stampa online. Nel maggio del 2003, la NAO aveva già raggiunto il break-even point mensile ed aveva inoltre ricevuto una prima offerta dalla Presscut per comprare una parte del suo patrimonio netto. Per la Presscut, la NAO era già diventata un problema strategico. Dalla metà del 2005 all'inizio della fase di esportazione, la NAO cominciò a capitalizzare le azioni di marketing attuate in precedenza. Ciò portò quasi a raddoppiare il fatturato del 2005-2008 (vedi Appendice 5).

Nel 2008, la NAO mosse i suoi primi passi per l'internazionalizzazione dell'impresa, sondando il mercato francese e italiano. Nel 2009, la NAO ebbe il suo primo cliente internazionale in Italia, e nel febbraio 2010 Carles assunse Antoine Legrand, l'agente di vendita responsabile del mercato internazionale. Antoine stava attualmente analizzando le diverse opportunità offerte dal mercato europeo per vendere le soluzioni tecnologiche della NAO. L'Appendice 6 mostra la timeline della NAO, evidenziando i principali eventi del suo sviluppo, concentrandosi sull'internazionalizzazione dell'impresa.

### **Iniziare ad esportare**

Alla fine del 2006, il mercato spagnolo dei servizi di rassegna stampa online stava cominciando a essere saturo. La NAO stava già servendo il 100% dei clienti della Presscut per la rassegna stampa online. A sua volta, la Presscut stava anche vendendo servizi di rassegna stampa alle agenzie di

comunicazione. Il secondo player più grande in questo settore, la TNS, fu tacitamente proibito come cliente a causa dell'accordo con la Presscut. Inoltre, le agenzie di comunicazione erano disposte a comprare un pacchetto di notizie aggregate provenienti da tutti i media: TV, radio, web e carta stampata. La base della piramide (clienti finali) fu difficile da raggiungere a causa della mancanza di risorse commerciali e dei significativi costi di acquisizione che, di solito, superavano il fatturato di un intero anno di vendite di un singolo cliente. Pertanto, la NAO stava iniziando a cercare dei mercati al di fuori della Spagna come alternativa a questo saturo. I paesi vicini, quali Italia, Francia e Portogallo, furono i primi ad essere analizzati. Inoltre, Carles era convinto che i servizi della NAO erano facilmente esportabili. La tecnologia per la ricerca, classificazione e consegna poteva essere utilizzata in diverse lingue. Carles pensò inoltre che la tecnologia della NAO era simile o addirittura migliore di quelle offerte da altre aziende di aggregatori di contenuti in Europa. Nel dicembre del 2006, un cliente di medie dimensioni di Girona chiese alla NAO di tradurre la sua piattaforma web in catalano. Questo era qualcosa di totalmente nuovo per Carles perché fino ad allora l'applicazione fu sviluppata solo in spagnolo. Questo progetto fu un grande successo.

Nel 2007, la Presscut era ancora interessata all'acquisto della NAO, ma le trattative furono lunghe e non sembravano in grado di raggiungere un accordo. La Presscut fece un'offerta che gli azionisti della NAO ritennero non conforme al flusso potenziale di ricavi della società. L'offerta della Presscut non superò mai i € 600.000 nonostante i ricavi della NAO del 2007 furono quasi 540.000 €. La Presscut non fu contenta di essere rifiutata come azionista dal 2003 e volle un qualche tipo di compensazione. Presto cominciò a chiedere sconti di vendita e servizi extra gratuiti alla NAO. La Presscut inoltre iniziò a ritardare i pagamenti per i servizi della NAO.

Considerando le difficoltà del mercato spagnolo ormai saturo, Carles pensò che una possibile soluzione alla situazione rischiosa della NAO fosse l'internazionalizzazione della società. Carles inoltre sapeva che il servizio della NAO era facile da esportare e adatto ai mercati esteri. In realtà, le strutture e le risorse necessarie per gestire l'attività sono quasi le stesse sia se la NAO fosse rimasta nazionale sia se fosse diventata internazionale. Inoltre, i costi marginali della NAO sono quasi zero. In questo senso, la NAO doveva solo essere in grado di permettersi i costi di vendita e di marketing dell'esportazione.

### **Gli Ostacoli**

Uno dei problemi principali che la NAO affrontò fu la sua mancanza di capacità commerciali e di esperienza di vendita all'estero. Né Carles né il resto della squadra aveva le competenze necessarie

per assumere correttamente il ruolo di Responsabile delle vendite internazionali. A livello nazionale, la NAO aveva un responsabile delle vendite molto bravo, ma che non parlava nessuna lingua straniera e non aveva alcuna esperienza internazionale. Così, quando Carles contattò la COPCA<sup>4</sup> alla fine del 2006, dissero che la NAO doveva migliorare le sue capacità commerciali prima di ricevere qualunque loro sostegno. Alla fine, la NAO fece gli sforzi e le modifiche necessarie al fine di ottenere il sostegno della COPCA<sup>5</sup>.

In realtà, se la NAO voleva esportare all'estero doveva considerare seriamente un cambiamento nel suo staff. La maggior parte dei dipendenti della NAO erano nati a Girona e non viaggiavano molto fuori della Catalogna. Solo alcuni di loro parlavano un po' di inglese e nessuno di loro aveva un'esperienza in un'impresa internazionale. La NAO era lontana dal profilo di una tipica azienda di servizi internazionali. Un altro importante ostacolo fu la sua parziale tecnologia. Carles voleva sempre sviluppare un'azienda che forniva soluzioni tecnologiche per fornitori di tecnologia. Voleva sviluppare una società basata sulla tecnologia, non una società di servizi. Come risultato, egli aveva lasciato il servizio clienti relativamente incustodito fino a questo momento. In questo senso, la NAO non era affatto disposta a trattare con clienti internazionali che richiedevano più di un semplice servizio di raccolta di notizie on-line senza valore aggiunto. Così, Carles doveva decidere se la NAO doveva focalizzarsi sulla tecnologia o sul servizio al cliente.

Anche se la traduzione del software non era stato un grande problema nel processo di internazionalizzazione della NAO, la raccolta di notizie online in nuovi linguaggi richiedeva la conoscenza di documentari in multilingue e giornalisti internazionali. A quel tempo, la NAO copriva più di 2.000 fonti online in lingua spagnola, ma meno di 50 in italiano e poche in francese e portoghese. Carles sapeva che se voleva vendere qualcosa nei paesi di lingua non spagnola la NAO doveva incorporare molte più nuove fonti in altre lingue. Secondo Carles, la NAO doveva almeno offrire la copertura di base delle pubblicazioni online più rilevanti in Francia e in Italia. Inoltre, il coprire più pubblicazioni implicava che la NAO doveva catturare, immagazzinare e fornire maggiori contenuti. La NAO offrì un database di notizie online estratto da internet, dove i clienti potevano accedere a qualsiasi feed di notizie pubblicate dal 2001. Questa enorme quantità di informazioni costringeva la NAO a investire nei sistemi di gestione del suo database, nell'archiviazione di dati e nelle strutture di accoglienza nei diversi paesi.

Un altro problema che interessò il processo di internazionalizzazione fu la diversa legislazione sui diritti di proprietà intellettuale (IP) per quanto riguardava le notizie. In alcuni paesi, come la Spagna, gli aggregatori di contenuti online non pagano le royalties ai fornitori di notizie. In altri paesi, come la Germania, esiste una legislazione sui diritti di proprietà intellettuale (IP) molto più

restrittiva che richiede agli aggregatori di contenuti di pagare le royalties ai fornitori di notizie. Come risultato, la NAO dovrebbe prestare attenzione alle leggi nazionali sui diritti della proprietà intellettuale (IP) prima di vendere i propri servizi in questi paesi. Inoltre, la NAO non possedeva le risorse finanziarie necessarie per analizzare i mercati esteri o assumere personale qualificato. Carles non aveva molto tempo per intraprendere gli studi di mercato e la NAO non poteva permettersi di ingaggiare una società di ricerche di marketing.

## **I Mercati**

Il passo successivo nel processo di internazionalizzazione era quello di selezionare il paese giusto dove operare. Si trattava di una questione delicata e se Carles avesse fatto una scelta sbagliata la NAO avrebbe perso slancio in molti mercati candidati. Ci sono diverse questioni da prendere in considerazione quando si seleziona il migliore mercato estero da penetrare: le dimensioni, la vicinanza, i concorrenti, le leggi sui diritti della proprietà intellettuale, i clienti potenziali e, tra gli altri fattori, le condizioni economiche. Per contribuire a definire alcune linee guida, lo staff della NAO fece un'analisi accurata dei diversi mercati di tutto il mondo. Ad esempio, il Portogallo era un mercato meno sviluppato in termini di tecnologie disponibili e dei concorrenti, era piuttosto piccolo, e i prezzi erano molto più bassi che in Germania, Italia o Francia. Così, Carles respinse questo mercato per l'espansione internazionale della NAO. L'America Latina (LATAM) fu un altro mercato che fu respinto da Carles. In questo caso, la dimensione del mercato era abbastanza grande, in particolare il Brasile, ma l'incertezza del business e in alcuni casi un clima politico e sociale turbolento, spinsero Carles a rigettare questa prospettiva. Ancora una volta, come per il Portogallo, la tecnologia della NAO era all'avanguardia rispetto a quanto era disponibile in America Latina in quel momento. Nel frattempo, i paesi scandinavi e la Germania riconoscevano pieni diritti agli autori delle notizie, e quindi se la NAO avesse voluto raccogliere e vendere le notizie online in questi paesi, avrebbe dovuto pagare gli autori. Allo stesso tempo, Carles abbandonò l'idea di puntare al Regno Unito e agli Stati Uniti a causa della forte competizione già presente in quei paesi. Infine, Carles giunse alla conclusione che la Francia e l'Italia erano i paesi più promettenti da penetrare. Entrambi erano sostanzialmente grandi mercati con prezzi più elevati della Spagna. Inoltre, erano vicini alla Catalogna sia culturalmente che geograficamente. In aggiunta, le lingue dei francesi e degli italiani non erano molto diverse dallo spagnolo o catalano.

## **Ottenere le risorse**

All'inizio del 2007, dopo settimane di lavoro, di presentazione del business plan della NAO e di partecipazione a interminabili riunioni con i funzionari e i consulenti della COPCA, Carles



finalmente ottenne il sostegno della COPCA. La COPCA offrì alla NAO un programma di business coaching (denominato programma Alpha) per supportare la NAO nel processo di internazionalizzazione. Il programma consisteva in un servizio di coaching per aiutare la NAO a definire un piano di internazionalizzazione dell'impresa. Nei mesi successivi, la NAO ricevette la visita di uno dei consulenti della COPCA. Carles chiese espressamente alla COPCA i servizi di questo consulente esperto, tuttavia, la NAO trovò questo processo di coaching lento e difficile. Il consulente della COPCA, si rese conto che la NAO non era ancora pronta a diventare internazionale. Secondo il coach, la NAO doveva cambiare la sua strategia e assumere personale qualificato per affrontare questa avventura.

Seguendo questi consigli, Carles decise di assumere un addetto alle vendite con esperienza internazionale che parlava francese, italiano, portoghese e spagnolo. Tale assunzione fu possibile grazie ad una borsa di internazionalizzazione data dalla COPCA, consistente nello stipendio di un anno di un commesso internazionale, tra cui un budget per i viaggi, gli opuscoli e le azioni commerciali. Con le parole di Carles:

*"La COPCA diede il calcio d'inizio per il match internazionale che la NAO dovette giocare...ora avevamo le risorse e la strategia per attaccare i mercati internazionali".*

Fu il momento di agire e Carles non vedeva l'ora di cominciare!

### **Il processo di internazionalizzazione**

Il nuovo membro del personale, assunto come addetto alle vendite internazionali, aveva lavorato in una società di import-export ed era in grado di parlare diverse lingue, tra cui il francese. Dopo la sua formazione circa la tecnologia e i servizi della NAO, lui e Carles andarono a Parigi per visitare i potenziali clienti. Questo viaggio in Francia fu un passo importante verso l'internazionalizzazione della società. Carles sapeva che questo era il punto di partenza per futuri accordi commerciali internazionali, ma non era sicuro circa la strategia da seguire. In realtà, Carles contava pienamente sull'esperienza e sulle capacità commerciali del venditore neo-assunto. Nella prima riunione, Carles rimase sbalordito. Il venditore non parlava il francese e non capiva la lingua. Carles si innervosì molto a causa di questa bugia e dovette licenziare il venditore. Con le parole di Carles:

*"In Francia si deve parlare il francese per fare business. Non riuscivo a credere che il venditore non capiva ciò che i clienti ci dicevano. Ero molto imbarazzato durante quelle riunioni di lavoro. "*

A questo punto, Carles dovette improvvisare. Chiamò l'ufficio della NAO a Girona e chiese un elenco completo delle aziende di rassegna stampa e delle agenzie di comunicazione disponibili a Parigi e nelle zone vicine. In due giorni Carles raggiunse per telefono, ogni azienda di rassegna stampa e alcune agenzie di comunicazione a Parigi. Con molto sforzo Carles organizzò diversi

incontri con diversi potenziali clienti a Parigi e dintorni. Tuttavia, durante questi incontri Carles non potette né spiegare né convincere i potenziali acquirenti circa i vantaggi dei prodotti e dei servizi della NAO. Inoltre, Carles capì che la tecnologia della NAO non era tanto nuova e innovativa rispetto a quanto fosse disponibile sul mercato francese. Dopo questi incontri con i potenziali clienti, gli furono indicate alcune società francesi che offrivano servizi analoghi con tecnologia perfino migliore. Questa fu una notevole battuta d'arresto per Carles, ma era positivo circa il fatto che la tecnologia della NAO fosse abbastanza buona per competere nel mercato francese. Da questo primo approccio al mercato francese, la NAO non ottenne alcun accordo commerciale, ma fu un'esperienza positiva come Carles spiegò:

*"Guarda, non abbiamo avuto molto da questa visita a Parigi, ma almeno abbiamo imparato molto dal modo in cui i francesi fanno business e dalla tecnologia che stanno utilizzando. Siamo inoltre tornati a Catalogna con una buona serie di contatti commerciali".*

Fu un'esperienza difficile, ma benefica per l'apprendimento personale e della società.

Carles decise di assumersi la responsabilità di seguire il mercato italiano, tanto era difficile per la NAO trovare personale qualificato con esperienza di vendita internazionale e competenze tecniche disposti a vivere e lavorare a Girona. Questo fu effettivamente uno dei più grandi ostacoli che l'impresa dovette affrontare per effettuare le loro prime vendite all'estero. Le parole di Carles: *"Io non volevo perdere ancora tempo cercando qualcuno per affidargli questa responsabilità. Penso che sia meglio direttamente testare me stesso ed adattarmi a farlo".*

In questo senso, la strategia per esplorare la possibilità di entrare nel mercato italiano fu principalmente per tentativi ed errori e, seguendo la strategia del learning by doing, Carles andò più volte in Italia. Dalla fine del 2009 al primo trimestre del 2010, Carles visitò i potenziali clienti segnalati su una lista ottenuta da un'associazione di stampa internazionale. La società dovette pagare per questa lista, ma valse la pena acquistarla. Carles ebbe un piano di visite programmate, ma per la maggior parte di esse, senza il consenso dei dirigenti delle imprese. Come spiegò Carles:

*"Era il momento di tuffarsi in piscina sperando che l'acqua fosse abbastanza profonda".*

Entro la fine di aprile del 2010, Carles visitò quasi ogni società di grandi dimensioni di rassegna stampa in Italia. Inoltre, durante il viaggio attraverso l'Italia si rese conto che le leggi sui diritti della proprietà intellettuale non erano un problema e che il livello di sviluppo tecnologico era molto arretrato rispetto alle capacità della NAO. Secondo Carles:

*"Dopo essere andato in Francia, fu confortante vedere la reazione dei potenziali clienti in Italia nel momento della presentazione della nostra tecnologia. Devo dire che le aziende di rassegna stampa italiana furono veramente impressionate dalla nostra tecnologia di aggregazione dei contenuti web. Questo divenne il nostro punto vendita preferito per entrare nel mercato italiano."*

Durante un viaggio ricco di eventi, l'azienda di rassegna stampa più grande e importante in Italia, Italiaclip, volle acquistare un accesso completo e illimitato al database di notizie online della NAO. Italiaclip avrebbe classificato, gestito e distribuito le notizie online ai propri clienti finali (enti pubblici e privati). Inoltre, Italiaclip chiese a Carles l'esclusiva della banca dati in Italia, il che significava che la NAO non sarebbe stata in grado di vendere il database a qualsiasi altra azienda di rassegna stampa in Italia. Ma Carles sapeva anche che l'Italiaclip non avrebbe mai chiesto più servizi a valore aggiunto. Firmarono un accordo per 72.000 € l'anno per avere accesso illimitato al database di notizie della NAO. La credibilità e l'esperienza guadagnata con l'Italisclip incoraggiò Carles a continuare con la strategia di internazionalizzazione della NAO.

### **Reinserirsi nel mercato francese**

Dopo l'esperienza di successo italiana, era il momento per la NAO di tornare in Francia. Questa volta Carles volle un venditore affidabile e con un'esperienza internazionale che poteva effettivamente parlare la lingua e conoscere le abitudini commerciali locali. Dopo un processo di assunzione lungo e faticoso, all'inizio del 2010, Carles selezionò Antoine Legrand che aveva, secondo Carles, le competenze necessarie per essere il Responsabile dell'area internazionale della NAO. Antoine Legrand era francese, parlava diverse lingue e aveva una laurea in Gestione Aziendale e Informatica, con alcuni anni di esperienza lavorativa presso una società internazionale di produzione. Antoine sembrava il rappresentante ideale per la NAO. Carles e Antoine decisero di tornare in Francia per visitare le più importanti agenzie di rassegna stampa del paese. In primo luogo, Antoine avrebbe chiamato i potenziali clienti per capire se erano interessati a tale servizio. Poi, Antoine avrebbe inviato un file con una presentazione dettagliata dei servizi della NAO. Una settimana più tardi, avrebbe richiamato i potenziali clienti per chiarire eventuali dubbi che potevano avere e poi avrebbe fissato una visita personale. Infine, lui e un tecnico sarebbero andati in Francia per una dimostrazione sul posto della tecnologia della NAO.

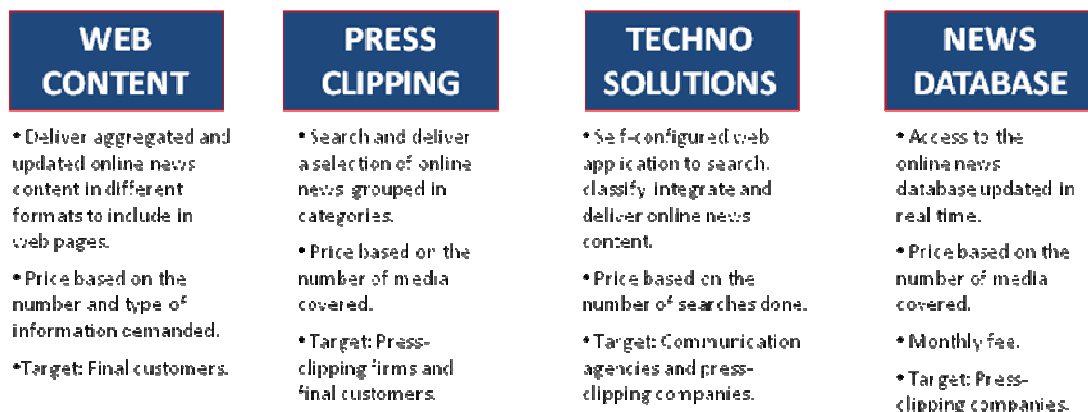
Nel giugno del 2010, l'Allopress, una delle più grandi aziende di rassegna stampa francese, chiamò Antoine per negoziare le condizioni di un contratto per avere accesso illimitato al database della NAO, con l'esclusiva per la Francia, Andorra, Lussemburgo e la parte francese della Svizzera e del Belgio. Antoine era in attesa dei consigli e delle opinioni di Carles. Da un lato, la NAO era in una situazione aziendale molto difficile dopo che la Presscut aveva annunciato che non avrebbe più richiesto i servizi della NAO, che rappresentavano circa il 30% delle entrate della NAO. Dall'altro lato, la NAO doveva pensare se il modo migliore per entrare nei mercati internazionali fosse attraverso la vendita di un accesso illimitato al proprio database di notizie online con esclusiva.

Carles si chiese se la strategia di internazionalizzazione della NAO fosse adeguata. Egli si chiedeva: *"Cosa si potrebbe fare per coprire la perdita delle entrate senza vendere l'accesso illimitato alla banca dati oltre all'esclusiva commerciale per tutte le regioni europee di lingua francese"*. Aveva bisogno di avere altre opzioni di crescita rapidamente o non avrebbe avuto altra scelta che accettare l'offerta fatta da Allopress.

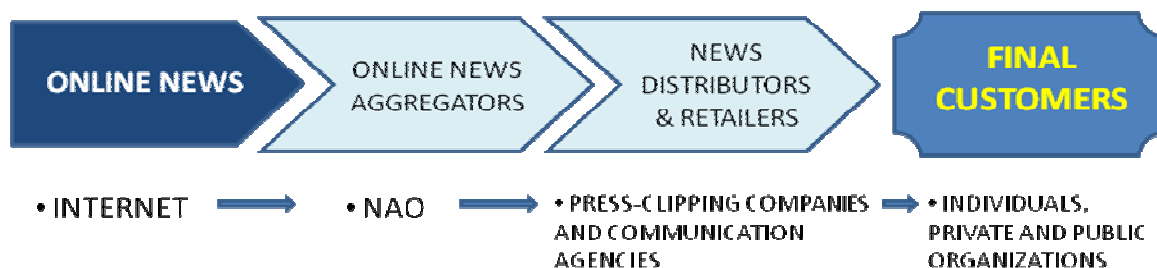
## Appendix 1 La Tecnologia della NAO



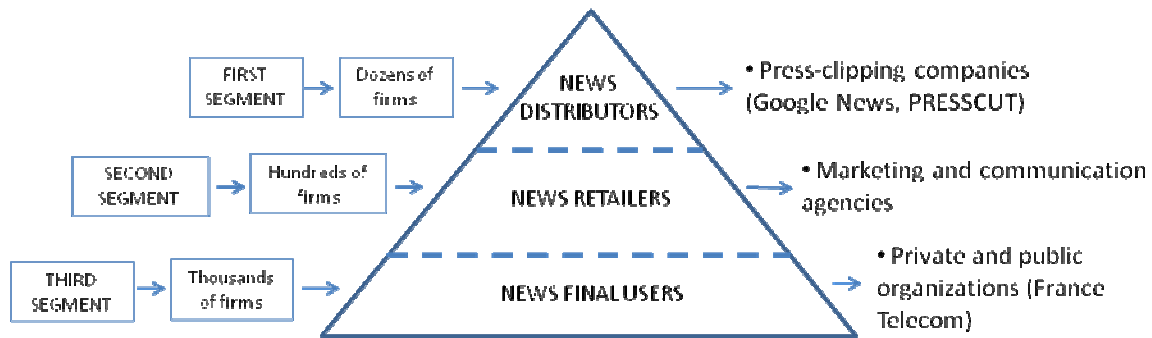
## Appendix 2 Linee di prodotti della NAO



## Appendix 3 La Catena del Valore della NAO



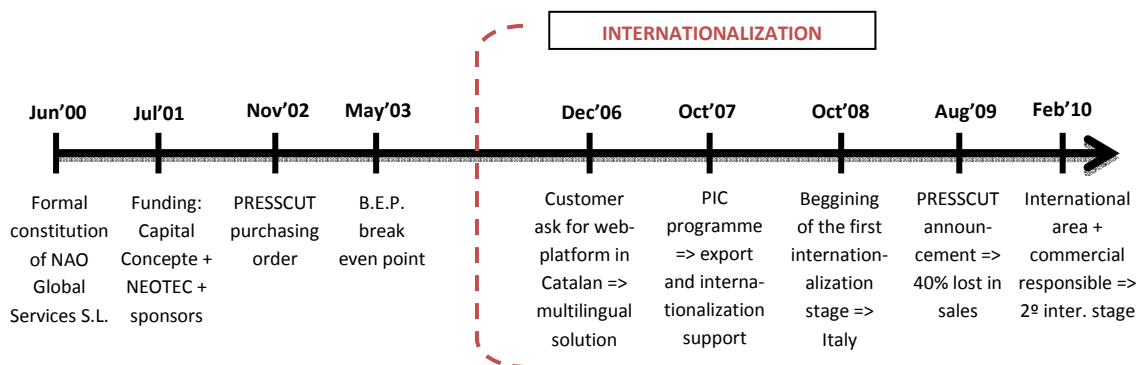
### Appendix 4 Segmenti di Mercato della NAO



### Appendix 5 Trend delle Vendite, dei Costi e dei Ricavi della NAO

	2003	2005	2007	2008	2009
<b>VENDITE</b>	212.149 €	386.574 €	537.417 €	647.850 €	718.525 €
<b>COSTI</b>	251.446 €	371.452 €	524.652 €	523.689 €	618.000 €
<b>RICAVI</b>	-39.297 €	15.122 €	12.765 €	124.161 €	100.525 €

### Appendix 6 Timeline dei Principali Eventi Aziendali della NAO



**Note**

1 - Questo testo è un caso di studio aziendale per scopi didattici. Esso è stato preparato come base per la discussione in classe piuttosto che per illustrare la gestione efficace o inefficace di una situazione amministrativa. Anche se il caso e tutti i fatti descritti sono reali, abbiamo camuffato il nome della società e tutti nomi.

2 - News Aggregator Online, S.L.

3 - La bolla di Internet della fine del 1990 fu notevole sotto quasi ogni aspetto. Nel 1999, 294 imprese su Internet erano pubbliche, realizzando più di 20 miliardi di dollari. Entro il 1 marzo del 2000, le imprese su Internet avevano un valore di mercato di 1,7 trilioni di dollari. Entro la fine del 2000, il ISDEX era tornato al livello del 1 gennaio del 1999. Si ridusse di un altro 69% nei successivi nove mesi, per un calo complessivo di quasi il 90%.

4 - COPCA è l'Agenzia catalana per la promozione delle esportazioni. Dà sostegno e aiuto finanziario alle società catalane disposte ad esportare.

5 - La NAO entrò in quello che fu chiamato il programma Alpha dalla COPCA, dove consulenti aziendali specializzati nella internazionalizzazione delle imprese valutavano le risorse e le capacità della società che voleva esportare.

Autore:	Pablo Migliorini	Autore:	Dr. Christian Serarols Tarres
Instituto:	Universitat Autònoma de Barcelona	Instituto:	Universitat Autònoma de Barcelona
Paese:	Spagna	Paese:	Spagna