

1. Una vicenda istruttiva

Nel 1768, tre stampatori scozzesi cominciarono a pubblicare un compendio integrato di conoscenze: la prima, e più famosa, enciclopedia del mondo di lingua inglese. La chiamarono *Encyclopaedia Britannica*. Da allora, la *Britannica* è passata attraverso 15 edizioni ed è ancora oggi considerata l'enciclopedia più autorevole e completa del mondo.

Nel 1920 la Sears, Roebuck and Co., un'azienda americana che vendeva per corrispondenza, acquistò la *Britannica* e trasferì il suo quartier generale da Edimburgo a Chicago. La proprietà passò nel 1941 a William Benton, che all'inizio degli anni Settanta lasciò l'azienda alla Benton Foundation, un'organizzazione di beneficenza i cui introiti andavano a finanziare corsi di comunicazione tenuti presso l'Università di Chicago. Con la nuova proprietà americana la *Britannica* divenne una grossa impresa commerciale, pur mantenendo la reputazione di enciclopedia più prestigiosa e completa del mondo. I contenuti venivano revisionati e aggiornati ogni 4 o 5 anni. Vennero aggiunti nuovi prodotti, come gli atlanti e gli annuari. L'azienda costruì una forza vendita diretta tra le più aggressive e brillanti al mondo. Puntando sulle famiglie della classe media e sulle loro aspirazioni nei confronti dei figli, l'azienda sviluppò una proposta di marketing convincente quanto il contenuto intellettuale del prodotto.

Nel 1990 le vendite della *Britannica* avevano raggiunto il picco storico di 650 milioni di dollari¹. Una quota di mercato dominante, una crescita costante anche se non spettacolare, dei margini consistenti e 200 anni di storia, confermavano che si trattava di una marca straordinariamente apprezzata e stabile. Ma, dal 1990,

P. EVANS - T.S. WILKINSON

Brit Range

Come la nostra economia dell'informazione preferiva la strategia aziendale

Re Sole 24 Ore 2000

oggi le vendite della *Britannica*, e di tutte le enciclopedie su carta, sono crollate negli Stati Uniti di oltre l'80 per cento². La *Britannica* è stata spazzata via da un prodotto della rivoluzione informatica che ha caratterizzato l'ultimo scorcio del XX secolo: il cd-rom.

Il cd-rom è venuto dal nulla e ha distrutto il business delle enciclopedie su carta. Mentre la *Britannica* si vende a un prezzo compreso tra il 1.500 e i 2.200 dollari (secondo il tipo di rilegatura), le enciclopedie su cd-rom come *Encarta*, *Grolier* e *Compton*, si vendono tra i 50 e i 70 dollari. Ma quasi nessuno le paga: la maggior parte delle copie vengono regalate per promuovere la vendita di computer e periferiche. Con un costo marginale di produzione di 1,50 dollari per copia il cd-rom si giustifica infatti economicamente come oggetto promozionale. Il costo marginale della *Britannica*, per contro, è intorno ai 250 dollari per la produzione, più altri 500-600 dollari di commissioni per il venditore.

A giudicare dalla loro mancanza di reattività, si direbbe che i manager della *Britannica* abbiano sottovalutato, almeno inizialmente, l'enciclopedia su cd-rom, giudicandola un gioco per bambini, la naturale evoluzione dei videogiochi. Questa percezione era del tutto logica. La Microsoft aveva preso in licenza il testo della sua enciclopedia multimediale dalla *Funk & Wagnalls*, il cui prodotto di terzo ordine, sopravvissuto unicamente come dono promozionale ricorrente lungo gli scaffali dei supermercati, era considerato talmente patetico da indurre la Microsoft a modificarne il nome nel più suggestivo *Encarta*, proposto dall'agenzia pubblicitaria. Inserimento di illustrazioni di dominio pubblico e di registrazioni gracchianti, troppo vecchie per essere tutelate dal copyright (e quindi disponibili a costo zero), non ne faceva certo un rivale credibile della *Britannica*. O almeno così sembrava.

Quando i ricavi precipitarono apparve chiaro che, a ragione o a torto, le enciclopedie su cd-rom erano dei concorrenti molto seri. Gli executive della *Britannica* accettarono malvolentieri l'idea di lanciare una loro enciclopedia su cd-rom, ma si fermarono davanti a un vincolo tecnologico: il contenuto della *Britannica* era eccessivo per il supporto. *Encarta*, con i suoi 7 milioni di parole, poteva stare facilmente su un cd-rom, con una quantità di spazio per le illustrazioni e il dialogo interattivo. La *Britannica*, invece, conteneva oltre 40 milioni di parole: era impossibile crearne una versione interattiva che stesse su un cd-rom. Non c'era ancora la tecnologia in grado di risolvere il problema, perciò si decise di aspettare.

Passarono mesi. Le vendite continuavano a calare. L'azienda decise allora di lanciare una versione in cd-rom (solo testuale) della *Britannica*, con l'unico risultato di mettere sul piede di guerra la forza vendita. Per quanto si vendesse a un prezzo decisamente più elevato di *Encarta*, la versione cd-rom della *Britannica* non poteva certo generare i 5-600 dollari di provvigioni del prodotto stampato, a cui avrebbe sicuramente sottratto delle vendite. Per giunta, la versione su cd-rom si sarebbe dovuta vendere su un canale completamente diverso. Per evitare una rivolta della forza vendita, i dirigenti della *Britannica* decisero di usare il cd-rom come omaggio promozionale per gli acquirenti dell'enciclopedia tradizionale. Chi voleva acquistare solo la versione cd-rom doveva pagarla 1.000 dollari.

Questa decisione tranquillizzò per qualche tempo i venditori, ma non incise minimamente sulla costante riduzione delle vendite. Le perdite si fecero pesanti. Non c'era, a quanto si poteva capire, alcuna strategia. Poi, nel maggio 1995, la Benton Foundation mise in vendita l'azienda³. Per quasi 18 mesi le banche d'investimenti cercarono di trovare un acquirente. La Microsoft disse di no e tutte le imprese contattate, dei settori editoriale e informatico, declinarono l'offerta. Alla fine, nel 1996, il finanziere Jacob Safra si lasciò convincere a rilevare l'azienda, pagandola meno di metà del valore contabile.

ora : Wikipedia

La morale

La storia dell'*Encyclopaedia Britannica* non è solo una parabola sui pericoli dell'autocompiacimento. Illustra bene le dinamiche di quella che definiamo "nuova economia dell'informazione": spiega come le nuove forme di uso e diffusione delle informazioni possano trasformare radicalmente le definizioni di business e di settore, e le situazioni di vantaggio competitivo. E documenta come anche i settori industriali più stabili, i modelli di business meglio focalizzati, o le marche più forti, possano venire aggrediti e "fatti a pezzi" dalla nuova tecnologia informatica.

La vicenda della *Britannica* contiene insegnamenti che valgo-

² *Blown to bits*, letteralmente "fatto a pezzi", è il titolo originale del libro, che gioca sulla parola *bit*, ossia "frammento", ma anche unità minima d'informazione utilizzata dal computer [n. d. t.].