

# Category killers e Fractional buyers<sup>1</sup>

*La natura mutevole del rapporto fra editori e biblioteche*

Paul Harwood<sup>2</sup>

Content Complete Ltd

Ho incontrato per la prima volta i concetti di *category killers* e *fractional buyers* nella stessa occasione, una domenica sera all'inizio di quest'anno, grazie all'insero economico del "Sunday Times".

Quando leggo di un nuovo concetto di business, di un evento o di un grande cambiamento mi capita spesso di metterlo in relazione con il mondo che meglio conosco e in cui ho lavorato per più di vent'anni: quello della comunicazione scientifica. In questo caso ho collegato immediatamente gli editori al concetto di *category killers* e le biblioteche a quello di *fractional buyers*, semplicemente per via dei nomi e delle associazioni mentali con gli stereotipi tradizionali della comunicazione scientifica: gli aggressivi e spietati editori e le vulnerabili biblioteche, costrette ad associarsi fra di loro per trovare sicurezza e una qualche possibilità di risparmio. Comunque sia, più leggevo di *category killers* e *fractional buyers*, più diventava chiaro che sotto molti aspetti editori scientifici e biblioteche di ricerca (e le istituzioni cui appartengono) mostrano caratteristiche sempre più simili, che li legano ora all'uno ora all'altro tipo di comportamento; ritornerò più avanti su questo punto. Ma prima di andare avanti non vorrei prendermi oltre la libertà di attribuire al lettore la conoscenza dei concetti di *category killers* e *fractional buyers*, perciò tenterò di darne una definizione.

Ho cercato in Wikipedia<sup>3</sup> e ho tro-

vato la seguente spiegazione. *Category killer* è un concetto usato negli studi di marketing e management strategico per descrivere un prodotto, un servizio, un marchio o una società avente un vantaggio competitivo talmente sostenibile e unico che i concorrenti trovano quasi impossibile operare in maniera profittabile nello stesso settore. L'esistenza di un *category killer* eliminerà quasi tutti gli altri operatori di mercato, siano essi reali o virtuali. Molte aziende saranno costrette ad abbandonare il settore aumentando così il tasso di concentrazione dello stesso.

Fra gli esempi si possono citare importanti catene di supermercati come Morrison e Tesco e, più recentemente, eBay.

Nel mondo della comunicazione scientifica, un buon esempio di *category killer* è Elsevier, un'azienda che ha una massa critica di più di 1.800 periodici STM (Science, Technology, Medicine), compresi molti titoli fondamentali come il marchio Cell Press. Elsevier è anche proprietario di una serie di importanti database – EMBASE, EI Village e Crossfire – che danno alla società un forte profilo indipendente nel settore di Abstracting & indexing, che è collegato anche alla grande quantità di contenuti a testo pieno che essa possiede. Elsevier ha inoltre sviluppato Scirus, un premiato motore di ricerca scientifico e, più recentemente, un apprezzato strumento per la navigazione, Scopus. Supporta le bi-



Paul Harwood

lioteche nella gestione delle risorse online attraverso il sistema di gestione della biblioteca Endeavour, e ha fatto forti investimenti nei sistemi di assistenza al cliente e di e-commerce per la gestione dei suoi clienti.

Sebbene suoni come una definizione negativa, essere un *category killer*, nel contesto dell'attività economica o del marketing, rappresenta un grosso risultato per una società e Elsevier verrebbe applaudito in molti ambienti economici per le decisioni e gli investimenti che lo hanno portato alla sua attuale posizione.

Molti editori scientifici, sicuramente alcuni commerciali, possono essere definiti *category killers*. Cercano di acquisire i titoli di riferimento nel proprio campo, quelli che le biblioteche devono necessaria-

mente avere, e in questo modo evitano che altri possano competere con loro. Parte di questa strategia consiste nel fare in modo che ogni nuovo titolo pubblicato diventi un titolo di riferimento ancor prima che ne sia stato stabilito il reale valore. Il gruppo Nature ha ottenuto ciò con il lancio di Nature Physics che, appena uscito, ha registrato un Impact Factor impressionante.

Se non sei in grado di lanciare i tuoi propri titoli di riferimento, allora la strategia più ovvia è quella di comprarli da un concorrente, e così abbiamo un grande traffico di compra-vendita di titoli, con grande cruccio delle biblioteche, che non solo devono cercare di non perdere traccia di chi è l'editore del momento, ma anche, cosa più importante, assicurarsi se i diritti di accesso sono stati mantenuti.

Si possono trovare segni di un comportamento da *category killer* in alcuni settori di nicchia nell'ambito degli accordi con le società scientifiche. Blackwell si vanta di rappresentare più di 600 di tali società e di aver stabilito in questo settore un'esperienza consolidata, che sta rendendo sempre più difficile ad altri editori di affermarsi.

Infine lo stesso Big deal,<sup>4</sup> il modello di business degli ultimi dieci anni, è un esempio di comportamento da *category killer*: assicura che gli abbonamenti ai titoli di riferimento non possano essere cancellati dalle istituzioni che vi aderiscono e cattura una parte addizionale delle entrate (a spese degli altri concorrenti), offrendo un accesso a basso costo al resto dei titoli del catalogo.

Sfortunatamente Wikipedia non mi è stata d'aiuto quando ho cercato una definizione per *fractional buying*. Il concetto comunque è semplice: riguarda la proprietà condivisa di beni o servizi al fine di ottenere risparmio di tempo e costi. Tipici esempi sono immobili, jet o

barche private, e come si può dedurre questo comportamento è tipico di persone ricche o molto impegnate (spesso le due cose coincidono).

Pur essendo *category killers*, i seguenti editori scientifici sono anche *fractional buyers*, come si può vedere dal modo in cui hanno abbracciato una serie di iniziative collettive che permettono di risparmiare costi o di esternalizzare le attività:

- CrossRef;
- Hlgwire;
- COUNTER.

Molti editori trovano anche conveniente depositare i loro contenuti nelle collezioni aggregate create e vendute da società come ProQuest e EBSCO, mentre i piccoli editori si sono associati per tentare di proteggersi dai peggiori eccessi del Big deal, creandone uno in proprio: la collezione di periodici scientifici di ALPSP (Association of Learned and Professional Society Publishers).

In ogni caso l'acquisto con diritti di proprietà o uso, condivisi e proporzionali (*fractional behaviour*), ha aiutato a ridurre i costi interni e a sfruttare servizi e agevolazioni condivisi.

Basta per quanto riguarda gli editori. Ma come si collocano le istituzioni accademiche e le loro biblioteche in questi due tipi di comportamento? Come ho detto all'inizio, la mia intenzione era quella di scrivere un intervento sugli editori in quanto *category killers* e sulle istituzioni accademiche e le biblioteche in quanto *fractional buyers*, ma quando ho cominciato a esaminare la questione più in profondità è risultato evidente che non esiste una divisione così netta.

Le istituzioni accademiche mostrano sempre di più un comportamento da *category killers*, spinte dalla commercializzazione del settore e da una feroce competizione su tutti i fronti, ad esempio attraverso al-

leanze fra istituzioni per creare entità più grosse, acquisizioni di piccole istituzioni locali, espansione all'esterno, come la ben pubblicizzata iniziativa dell'Università di Nottingham in Cina, trasferimenti in stile calcistico di professori di primo piano, bisogno di attirare i migliori professori e gli studenti più brillanti per poter giocare in serie A. Quest'anno, durante la conferenza annuale della ASA (Association of Subscription Agents), un relatore ha parlato di "istituzioni come concorrenti fra loro". Questo comportamento e le ragioni che ne stanno all'origine non sono diversi da quelli che guidano molti editori scientifici.

Se paragonate agli editori, le biblioteche delle istituzioni accademiche sono sempre state tradizionalmente *fractional buyers*, attraverso consorzi locali, regionali e nazionali per l'acquisto di contenuti online, sistemi di gestione della biblioteca e altri prodotti e servizi. Si sono anche dimostrate estremamente efficaci nella creazione di forum internazionali per facilitare la discussione e condividere le informazioni. Il successo più rilevante negli ultimi anni è stato ICOLC, la coalizione internazionale dei consorzi di biblioteche.

Riassumendo, e dopo alcune riflessioni sui rispettivi termini, sono arrivato alla conclusione che gli editori scientifici e le istituzioni accademiche mostrano sempre di più tipologie di comportamento analoghe, spinti dalla crescente competizione, dalla necessità di accaparrarsi nuovi territori, di mantenere la loro classifica in "campionato" (rispettivamente Impact Factor e il *rating* dei sistemi di valutazione della ricerca) e dal bisogno di generare un surplus finanziario.

E cosa pensano dunque i principali editori e i bibliotecari delle università? Nel 2004 SCONUL<sup>5</sup> ha chiesto ai direttori delle biblioteche universitarie del Regno Unito

quali fossero i loro interessi prioritari. Non ha sorpreso il fatto che gli argomenti relativi alla comunicazione scientifica e ai contenuti scientifici siano stati i più citati. Ecco alcune delle risposte:

- accesso alle risorse elettroniche anche a coloro che non sono chiaramente definiti come membri della istituzione accademica;
- rispetto da parte dello staff e degli studenti delle linee guida sul copyright, soprattutto per quanto riguarda le risorse elettroniche e i VLE;<sup>6</sup>
- aumento dei costi, sistemi di approvvigionamento e rapporto costi/benefici delle risorse elettroniche;
- mancanza di tempo per valutare gli accordi per l'accesso alle risorse elettroniche;
- acquisizione di e-book;
- adeguamento alla sfida lanciata dai bisogni informativi degli utenti;
- sistemi integrati di apprendimento virtuale e impatto dell'e-learning sulla biblioteca;
- archivi istituzionali;
- crescita di consapevolezza e argomenti correlati.

Sebbene non sia a conoscenza di indagini analoghe svolte fra gli editori, nel 2005 la mia azienda, la Content Complete, ha incontrato molti fra i maggiori editori commerciali e non-profit: durante tali incontri sono quasi sempre state toccate le seguenti questioni:

- come rispondere a, e confrontarsi con il movimento Open Access;
- come comprendere e soddisfare i requisiti per gli archivi istituzionali stabiliti dagli enti finanziatori della ricerca (National Institute of Health, Wellcome Trust, Research Councils UK);
- sperimentazione di nuovi modelli di business;
- acquisizione di nuovi titoli;
- esternalizzazione delle attività;
- quale risposta dare a Google?
- digitalizzazione dei backfile;
- riduzione dei ricavi derivanti dal-

la pubblicità nelle riviste cartacee;

- una strategia per rispondere alle richieste di archiviazione sicura e di accesso perpetuo poste dalle biblioteche;

- una strategia riguardo al futuro dei rapporti di business futuri con le agenzie di abbonamento;
- adattarsi a essere tanto fornitori di servizi quanto produttori di contenuti.

Vent'anni fa le discussioni fra editori e biblioteche erano quasi interamente dominate dal tema del prezzo dei periodici, e il grafico che mostrava l'incremento del prezzo dei periodici per le biblioteche che appartengono ad ARL (Association of Research Libraries) era senza dubbio la slide più usata nelle presentazioni durante i congressi dei bibliotecari.

Altri "argomenti caldi" dell'epoca erano:

- i tassi di cambio;
- la notifica tempestiva dei prezzi dei periodici all'inizio dell'anno;
- il periodo utile per reclamare un fascicolo non pervenuto;
- EDI (Electronic Data Interchange);<sup>7</sup>
- cambi di titolo e di periodicità;
- sistemi automatici di gestione dei periodici.

Mentre molti di questi argomenti all'epoca erano ritenuti importanti, ora guardando indietro sembrano insignificanti, se paragonati ai temi ben più complessi che vengono prospettati e discussi ai giorni nostri. Altro aspetto interessante dei temi dell'epoca, era che essi venivano per lo più mediati dalle agenzie di abbonamento, poiché raramente gli editori frequentavano le biblioteche!

Oggi l'agenda delle priorità negli incontri fra editori e bibliotecari è assai diversa, anche se l'argomento prezzi continua a essere al centro di molti di essi:

- nuovi modelli di business e sostenibilità del Big deal;
- accesso perpetuo;
- cambi di editore;

- “cosa posso fare con il contenuto che mi fornisci?”;
- definizione degli utenti autorizzati alla luce delle istituzioni associate;
- statistiche d’uso;
- sostenibilità dell’editoria Open Access;
- livelli di servizio;
- negoziazione dei prezzi condotta per lo più direttamente fra editore e biblioteca senza il coinvolgimento dell’agenzia di abbonamento.

E l’agenda delle priorità di domani? Le biblioteche e/o gli editori collaboreranno con Google o esso sarà solo un ricordo? Sembra plausibile scommettere che gli attori da entrambe le parti saranno pochi e di maggiori dimensioni, mentre saranno in crescita organizzazioni di supporto che offriranno a entrambi prodotti e servizi esternalizzati. Discuteremo gli standard per definire come distinguere la versione definitiva di un articolo, mentre le clausole delle licenze conterranno condizioni per il *text mining*. L’evoluzione tecnologica continuerà senza dubbio ad andare al di là di quanto la maggioranza di noi possa immaginarsi o permettersi, e le trattative magari si concentreranno di più sul modello “pagamento da parte dell’autore” che sui Big deal. Le biblioteche virtuali che stanno emergendo nel settore aziendale potranno trovare uno spazio all’interno dell’arena accademica, mentre consorzi trasversali e di confine potranno emergere e aiutare le biblioteche a raggiungere maggiore prestigio.

L’indirizzo che prenderanno in futuro gli editori scientifici e le biblioteche accademiche è incerto. Molto dipenderà da due fattori:

- se Google, il grande *category killer* del web, deciderà di specializzarsi in questo ambito o se opportunità finanziarie più interessanti lo porteranno a rivolgersi in altre direzioni;
- se l’editoria Open Access o gli archivi istituzionali saranno in gra-



M.C. Escher

do di coesistere con, e in ultima analisi di rimpiazzare, il tradizionale modello basato sugli abbonamenti ai periodici

*(La traduzione e le note sono a cura di Paola Galimberti; paola.galimberti@unimi.it)*

#### Note

<sup>1</sup> Intervento al Seminario “Editoria commerciale, Open Access e consorzi: quali scenari per il futuro?”, organizzato da E.S. Burioni Ricerche Bibliografiche, 4-5 ottobre 2005, Palazzo delle Stelline, Milano.

<sup>2</sup> Paul Harwood ha iniziato a lavorare come bibliotecario; in seguito, come amministratore di Swets and Zeitlinger per Gran Bretagna e Irlanda, ha cominciato a occuparsi di consorzi accademici e di comunicazione scientifica, riuscendo a ottenere per Swets la collaborazione con ALPSP Learned Journals Collection. Insieme ad Albert Prior ha poi fondato Content Complete Ltd, società di negoziazione dei diritti di accesso ai contenuti elettronici, attualmente incaricata delle licenze elettroniche per NESLI/JISC.

<sup>3</sup> Wikipedia è un progetto multilingue di enciclopedia libera sia dal punto di vista della consultazione che dei contributi. Ne esistono versioni in tutte le lingue; quella italiana è reperibile all’in-

dirizzo: <[http://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](http://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale)>.

<sup>4</sup> Il Big deal è il modello di acquisto dei periodici che ha avuto fortuna in questi ultimi anni; secondo tale tipologia di contratto, le biblioteche (di solito riunite in consorzi) acquistano l’intero pacchetto di titoli elettronici di un editore a un prezzo fissato sulla base del budget per l’acquisto delle copie cartacee (che possono essere dismesse solo a patto che vengano acquistati altri titoli di pari valore), più una percentuale. Il contratto prevede anche che l’aumento annuo del prezzo delle copie cartacee non superi una certa percentuale. Dati i forti tagli ai finanziamenti delle biblioteche, la sostenibilità del modello è stata messa fortemente in discussione.

<sup>5</sup> Society of College, National and University Libraries, è l’associazione delle biblioteche accademiche e nazionali inglesi e irlandesi.

<sup>6</sup> Virtual Learning Environments, l’e-learning.

<sup>7</sup> Per EDI si intende lo scambio diretto di messaggi commerciali tra sistemi informativi, usando reti di telecomunicazioni nazionali e internazionali. I messaggi scambiati attraverso EDI possono essere documenti di base, come un ordine e la fattura, ma anche informazioni più sofisticate, così da permettere ai partner commerciali di gestire l’intera catena di approvvigionamento in modo più efficiente.