

# Valore culturale e *marketing* dei beni creativi: prospettive di disciplina giuridica

Giacomo Bosi

Professore aggregato di Diritto commerciale - Università di Trento

(giacomo.bosi@unitn.it)

**Sommario:** 1. Introduzione. - 2. Il valore culturale. - 3. *Marketing* dei beni creativi. - 4. Evoluzione dei modelli economici. - 5. Il *marketing* dei beni creativi tra economia della cultura e diritto commerciale.

## **Cultural Value and Marketing of Creative Goods: Towards a Legal Framework**

Due to the plurilateral and inter-entrepreneurial nature of creative efforts, it gets harder and harder measuring and pricing the cultural value of innovative goods. Brand communication models help to analyze the economic paradigm of contemporary marketing tools, but commercial law has to deal with this problem by renewing the legal framework of intellectual property regulation.

**Keywords:** Creative Industries; Cultural Value; Marketing; Intellectual Property Law.

## **1. Introduzione**

Walter Santagata, ne *La fabbrica della cultura*<sup>1</sup>, rappresenta quali anelli della catena di produzione delle opere dell'ingegno le seguenti fasi di lavoro: (a) la formazione dei soggetti creatori; (b) la produzione di idee innovative; (c) la loro realizzazione materiale; (d) la distribuzione dei beni così prodotti; (e) il loro consumo. È noto che, per quanto il soggetto creatore produca alcunché di artistico o tecnologico a partire da un'idea che scaturisce per effetto di un'elaborazione esclusivamente individuale, è pressoché immediato l'attrito creativo con l'apporto ideativo altrui: l'autore di un'opera dell'ingegno lavora nella prospettiva non solo (e forse non primariamente) di lucrare dalla vendita di un prodotto, ma anzitutto di comunicare il significato intrinseco alla propria creazione, trasmettendo al pubblico la materializzazione dell'idea originaria. In altri termini l'impulso di natura economica è sostanzialmente individuale, tuttavia è certo che l'attitudine di natura culturale è collettiva.

L'intelligenza emotiva che si riflette nella produzione culturale ha modo di intravedere soluzioni creative, artistiche o scientifiche che siano, anche senza dover seguire passo per passo il percorso graduale di apprendimento per prove ed errori tipico dell'avanzamento cognitivo scientifico. Come ebbe a dire Pablo Picasso: «io non cerco, io trovo». Peraltro il superamento dello stallo, lo sprigionarsi dell'intuizione e l'aprirsi di un ventaglio di soluzioni non preordinate non è mai indolore; per citare un altro sommo innovatore, Albert Einstein, «la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie». D'altronde l'attitudine creativa non rileva solo a livello individuale, ma è destinata a diffondersi nell'ambito di un'attività più generale e onnicomprensiva della quale il creatore è spesso il titolare. Affinché si dia diffusione e condivisione della creatività su questo piano occorre anzitutto, evidentemente, che il lavoro dell'artista, dell'artigiano o del produttore che realizza innovazione sia resa oggetto di un'attività d'impresa per come questa è riconosciuta dal codice civile italiano, ossia bisogna che, ex art. 2082, l'imprenditore eserciti professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (e, se piccolo imprenditore, ex art. 2083 eserciti un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia). L'inventore imprenditore è figura che storicamente - si pensi solo a Guglielmo Marconi, Thomas Edison, Carl Zeiss, Werner von Siemens, Henry Ford, Camillo Olivetti, Steve Jobs, per fare qualche esempio - si è distinta per la poliedricità delle competenze (ideative, realizzative, organizzative della produzione seriale, promozionali) del titolare. Soggetto che nella maggior parte dei casi ha teso a

---

<sup>1</sup> W. Santagata, *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Bologna, il Mulino, 2007.

prediligere le ricadute pratiche della propria ricerca rispetto alla speculazione teorica ad essa sottesa, quando necessario ha temporaneamente protetto la segretezza delle proprie invenzioni a discapito della piena conoscibilità accademica dei nuovi apporti cognitivi e, sempre, ha promosso l'industrializzazione e lo sfruttamento commerciale dei propri ritrovati.

Una volta venuta alla luce, dunque, l'opera dell'ingegno - uso tale perifrasi in senso tecnico - è fisiologicamente deputata a essere condivisa, anche se cambia la platea dei suoi destinatari a seconda che si tratti oggetti d'arte o di beni tecnologici. Sicché a una genesi pluripersonale segue un utilizzo altrettanto collettivo, risultanza che nel caso della produzione artistica, oltretutto, prescinde dal tipo di accoglienza soggettiva riservata all'offerta creativa da parte del singolo fruitore. Peraltro, affinché le opere dell'ingegno siano apprezzate, occorre che esse abbiano un sbocco, ossia bisogna poter attribuire loro un valore economico che rifletta correttamente l'apporto creativo ivi infuso, nonché imputarvi un prezzo di scambio, congruo secondo le leggi del mercato ove siano collocate, commercialmente accettabile tanto dal creatore, quanto dai consumatori (e da coloro che intendano investire nelle opere medesime). Herbert Simon<sup>2</sup> ha confermato tale assunto affermando che «le azioni sono (...) creative quando producono qualcosa che sia originale, interessante o abbia valore sociale. Un elemento originale che sia interessante e di valore sociale rappresenta il fondamento della creatività».

L'ordinamento giuridico italiano bipartisce la legislazione sugli apporti dell'ingegno che si traducono in beni creativi da quelli che realizzano invenzioni (nonché prestando un'attenzione particolare alle invenzioni industriali). Si tratta di una distinzione che affonda le proprie radici nella speculazione filosofica tedesca della seconda metà del diciottesimo secolo, che si è tramandata anche in Italia e che vige tuttora. La disciplina dei diritti sulle opere d'arte è concettualmente separata da quella relativa ai prodotti industriali, e non si tratta solo di questione condizionata dal retaggio culturale del pensiero romantico (a sua volta derivativo da un'estetica di impronta rinascimentale). L'idea che sta alla base di questa opzione normativa è che il diritto d'autore rappresenti il tipo di regolazione più appropriato alle espressioni della creatività che attengono specialmente alla forma delle opere dell'ingegno, mentre la disciplina brevettuale, nonché di tutela di modelli e disegni, sia adeguata soprattutto per le espressioni della creatività che si sostanziano in un contenuto propriamente detto, ossia in ciò che definiamo alla stregua di un'idea, o che più genericamente possiamo individuare in un nucleo concettuale purché autonomo e compiuto, come tali destinati a concretizzarsi in un prodotto innovativo. Ciò si spiegherebbe in considerazione del fatto che il sistema protettivo pensato per le opere dell'ingegno in senso tecnico, tutelate dal diritto di autore, deve non impedire od ostacolare oltremodo la libera circolazione del pensiero, per un verso, e consentire a chi vi sia interessato, o ne abbia bisogno, di accedere a un patrimonio intellettuale foriero, comunque, anche di significati, informazioni ed emozioni, per altro verso. Tuttavia la nettezza insita nella polarità estetico/utilitarista, sottesa a un assetto regolativo di questo genere, finisce col sacrificare interessi economici oltre che artistici. Si pone allora, anzitutto, un problema di misura del valore della produzione culturale, e occorre domandarsi quali canali comunicativi siano disponibili per fare conoscere al pubblico l'esistenza e il pregio delle opere dell'ingegno. Come vedremo non è una questione astratta dal momento che, ad esempio, la maggiore accessibilità ai beni in esame, grazie a reti di diffusione globali e alle aumentate possibilità di riproduzione privata, ne ha abbassato i prezzi, per altro verso aumentando il costo dei servizi comunque necessari all'imprenditoria creativa per assicurarsi di sopravvivere. Sul piano teorico, invece, rileva il carattere di insostituibilità del lavoro culturale, la sua natura di bene pubblico e la necessità di ricorrere a criteri peculiari per valutarlo, da un punto di vista sia sociale sia economico.

---

<sup>2</sup> H. Simon, *How managers express their creativity*, in *Across the board*, 23, 1986, pp. 11 ss.

## 2. Il valore culturale

Stabilire il valore di un bene culturale non è un'operazione semplice. È ben possibile che la reazione di una molteplicità di destinatari dell'offerta creativa sia negativa e, tuttavia, non dovremmo per questo necessariamente concludere che, anche nel rispetto delle leggi di mercato, tale offerta non vada in qualche modo garantita. È solo un esempio tra i tanti che potrebbero farsi, si badi; esso però dimostra quanto sia cruciale l'elemento dell'eterogeneità della produzione culturale. I beni offerti sono molteplici in quantità e variegati per qualità, e non di rado sono consumati non individualmente ma in serie (si pensi alle repliche di uno spettacolo teatrale, a una stagione concertistica, alla commissione di un complesso di opere pittoriche, e così via). Risulta pertanto inapplicabile al prodotto culturale la misurazione del valore adeguata, invece, per un qualsiasi manufatto (a tale proposito non posso che limitarmi a menzionare la peculiarità dei meccanismi distributivi). In questa sede mi attengo esclusivamente al punto relativo al valore dell'unità-prodotto, dato che intendo ricondurre il concetto di misura del pregio creativo al tema portante della diffusione del patrimonio cognitivo, e arrivare a dire qualcosa sulle strategie di *marketing* e *socialing* culturale.

Secondo un'opinione diffusa il prezzo non rappresenterebbe un indicatore esaustivo del valore dei beni culturali. Cercherò di spiegarne il perché in buona sintesi. Il prezzo di un bene costituisce un segnale delle preferenze dei consumatori secondo dinamiche proprie di mercati concorrenziali all'interno dei quali si negozino prodotti il cui bisogno non sia indotto o condizionato anche da variabili sociali, istituzionali, o da specificità connesse alla natura del bene o al modo in cui si realizzi il suo scambio; cosa che, invece, tipicamente avviene proprio in caso di domanda di cultura. In particolare va ricordato che i beni di cui si tratta sono soggetti al vincolo della loro estinguibilità, ciò è a dire che vi è incertezza se e in quale misura, quantitativa e qualitativa, possano essere disponibili anche in tempi futuri. Ne discende che i consumatori dei prodotti culturali sono spesso messi in condizione di esprimere una domanda cosiddetta opzionale. Ciò significa che il valore del bene che essi acquistano può incorporare il costo aggiuntivo che siano disposti a pagare per continuare ad avvalersi, nel corso del tempo, di una risorsa potenzialmente distruttibile<sup>3</sup>. Anche da questi pochi cenni dovrebbe intuirsi che nei frangenti in esame l'indicatore del prezzo del bene non è discriminante del suo valore: infatti ai consumatori che non intendessero pagare il costo aggiuntivo, in ragione della natura stessa dell'offerta non potrebbe essere interdetto il giovare in qualche modo dei prodotti in esame, dal momento che pare inappropriato introdurre meccanismi istituzionali di drastica esclusione di coloro da una più ampia fruizione dei beni culturali e comuni in genere.

Va poi aggiunto che quello culturale è un bene misto, privato e pubblico allo stesso tempo: è privato se sia inteso quale supporto materiale apprezzabile da chi lo possiede, è pubblico in quanto comunque appartiene a un patrimonio collettivo, complessivamente costituito da beni che abbiamo detto essere comuni (nell'accezione tecnica del termine), fonte di un arricchimento - oltre che di un piacere - che trascende l'atto di fruizione singolarmente considerato. Non a caso, nel riferirmi alla sostanziale impossibilità di istituire esclusioni totali dalla fruizione dei beni comuni, implicitamente affermavo che è sottintesa la legittimità di provvedimenti di esclusione parziale. Questo accade, ad esempio, allorché un museo delibera di subordinare l'accesso alle proprie sale al pagamento di un prezzo di ingresso. Possibilità che a sua volta risulta condizionata dal volume delle visite: quando queste risultino sovrabbondanti rispetto alla capacità logistica e organizzativa del museo, il consumo può essere ridimensionato in quantità e qualità, agendo sulla leva del costo del biglietto; di

---

<sup>3</sup> M. Trimarchi, *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli, 1993.

qui la definizione alternativa di «beni soggetti a congestione»<sup>4</sup>. Anche per via della loro natura mista il mercato delle opere dell'ingegno si presta a subire distorsioni che alterano le condizioni di una concorrenza perfetta, causa il peso delle sovvenzioni statali, la carenza o l'asimmetria di informazioni tecniche da parte dei fruitori, la specificità del prodotto culturale, le interferenze nello scambio e nella distribuzione dovute al ruolo svolto da intermediari di varia natura, l'aleatorietà di *trend* di consumo che in questo settore risultano particolarmente determinanti, e altre ragioni ancora che convincono viepiù a considerare il prezzo di mercato come un indicatore di valore di per sé insufficiente. Nel prosieguo verificheremo se i meccanismi di trasmissione delle informazioni sul valore della produzione culturale siano in grado di comunicare la qualità del suo pregio creativo. Prima però occorre dar conto, sia pure brevemente, della prospettiva economica più accreditata al fine di rinvenire criteri adeguati di misurazione del valore del beni creativi.

Secondo la teoria del valore culturale - inteso quale fattore che possiede e immette pregio culturale ai beni creativi, in aggiunta a qualsiasi valore monetario essi abbiano - il prezzo dei medesimi beni non è determinato esclusivamente da variabili economiche e il loro valore risiede in fattori di impronta umanistica, più che dipendere da componenti di carattere scientifico. Il capitale culturale - lo ricordo - può essere tangibile o intangibile: nel primo caso esso ha natura materiale, e s'incorpora in prodotti artigianali, opere d'arte, edifici, monumenti, e così via; nel secondo caso il capitale culturale ha natura intellettuale, e assume la valenza di idee, prassi, valori (etc.) condivisi. Peculiare del valore culturale è che esso non è sempre misurabile secondo criteri oggettivizzabili, il suo ammontare quanti-qualitativo dipendendo dalla compresenza di una serie di variabili di natura non omogenea (come il pregio storico, sociale, estetico o simbolico). In verità, svincolare la valutazione dei beni creativi da criteri eminentemente economici non rappresenta l'unica soluzione astrattamente prefigurabile, né sarebbe necessario introdurre variabili connesse a una qualche forma di condizionamento sociale. Si potrebbe ad esempio, com'è sostenuto dai teorici di formazione neoclassica, argomentare che un bene creativo può essere apprezzato in base a criteri di scelta comunque personali. In definitiva potrebbe ritenersi superfluo enfatizzare un concetto di valore culturale differente e distinto da quello economico, limitandosi a basarsi sull'idea che anche i beni creativi posseggano un valore di natura culturale, sì, ma per così dire assoluto, del quale i consumatori tengano conto, esprimendo le proprie scelte secondo meccanismi di preferenza tradizionali (secondo l'economia neoclassica), quando debbano decidere se siano disposti o meno a pagare un certo prezzo per usufruirne. In tal modo essi riuscirebbero a ordinare le proprie priorità secondo un sistema di misura quantificabile e oggettivo, quand'anche debbano giudicare il pregio di un prodotto culturale.

Tuttavia esistono almeno tre buone ragioni<sup>5</sup> per argomentare non solo che un valore di natura propriamente culturale esiste, ma che esso non è direttamente correlato a fattori intrinseci al bene creativo - bensì dipende da variabili sociali - sicché i consumatori non potrebbero sensatamente affidarsi a un metro di giudizio, e a un meccanismo di espressione delle proprie preferenze, esclusivamente individuale. (a) Scrivevo che spesso ricorrono condizioni di asimmetria o di carenza informativa. In effetti i consumatori potrebbero non essere in grado di apprezzare il merito creativo di un prodotto culturale, o essere comunque consapevoli di non saper esprimere un giudizio tecnicamente competente. (b) La specificità del prodotto culturale rappresenta una ragione ulteriore che convince a ritenere inapplicabile al contesto in esame i meccanismi tradizionali di definizione delle priorità. In larga misura gli elementi di un'opera dell'ingegno non possono essere gerarchizzati secondo un ordine di preferenza oggettivo, trattandosi di pregi solo qualitativamente

---

<sup>4</sup> W. Santagata, *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*, Bologna, il Mulino, 2014.

<sup>5</sup> D. Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001; trad. it., *Economia e cultura*, Bologna, il Mulino, 2005.

differenti, e solo soggettivamente apprezzabili. (c) Infine può accadere che le qualità dell'opera dell'ingegno siano oggettive, sì, ma non tali da tradursi in un valore esprimibile in termini economici. In questi casi il consumatore riuscirebbe a stilare una gerarchia di preferenze in base a un metro di giudizio culturale, e tuttavia non sarebbe possibile classificare i prodotti creativi sulla scorta di parametri monetari condivisi. Come corollario è poi riportato il caso in cui il beneficio di ordine culturale sia apprezzato dal consumatore non individualmente considerato, ma solo come componente di un gruppo più ampio (ad esempio l'insieme degli spettatori di una rappresentazione teatrale, musicale o cinematografica); in tali frangenti la somma del valore assegnato al prodotto culturale da ciascun membro del gruppo potrebbe non corrispondere esattamente al valore complessivo del bene medesimo, anche a prescindere dal computare in tale calcolo, già di per sé non agevole da farsi, le discrepanze indotte da eventuali comportamenti opportunistici tenuti da taluni tra i partecipanti all'evento.

Apparentemente, dunque, ci troviamo di fronte a un'*impasse*. La visione neoclassica semplifica la comprensione dei meccanismi di scambio dei prodotti culturali, ma non tiene conto di variabili essenziali. Se immettiamo i fattori di complessificazione menzionati da ultimo, non riusciamo a mettere a fuoco una modalità di computo del valore unitario di un bene creativo. Eppure è possibile raffinare l'analisi e anticipo che lo scenario sarà rischiarato non appena prenderò in carico il ruolo degli intermediari nella distribuzione dei prodotti in esame. Tuttavia il contributo che costoro danno al collocamento dei frutti della produzione culturale, ancorché notevole, non incide sulle dinamiche fondamentali di formazione del prezzo unitario. Inoltre, per quanto i contratti stipulati dall'impresa creativa con la catena distributiva di cui si serva senz'altro consentano di ridurre le spese necessarie per il *marketing*, la promozione risulta irrinunciabile al fine stesso del rifornimento, oltre che della conoscenza e dell'apprezzamento dei prodotti. Per il momento conviene mantenere una prospettiva di osservazione per così dire microeconomica, e attendere a introdurre variabili ulteriori. Intendo perciò provare a fare luce sull'apporto che alla distribuzione danno le forme di trasmissione al pubblico delle informazioni essenziali sulla natura del bene offerto. Se infatti risulta decisivo, nella formazione del prezzo, la misura della fruizione (profilo tracciato prima di tutti per superiorità di peso specifico), ora dobbiamo considerare la fase immediatamente precedente al consumo. Mi riferisco appunto alla promozione del prodotto culturale; anche se - lo constateremo tra breve - non di sola promozione si tratta.

### **3. Marketing dei beni creativi**

Secondo Howard S. Becker<sup>6</sup> gli assunti di fondo del processo di vendita di un prodotto culturale sono sei, che riproduco testualmente. (a) La domanda reale è generata da individui disposti a spendere soldi per l'arte. (b) La loro domanda si rivolge a ciò che hanno imparato ad apprezzare, e ciò è la conseguenza della loro educazione ed esperienza. (c) I prezzi variano secondo la domanda e l'offerta. (d) Il sistema mette in circolazione solo le opere che possono essere effettivamente distribuite in numero sufficiente per restare attivo. (e) Devono esserci abbastanza artisti attivi nella produzione di opere in modo che il sistema possa continuare a funzionare. (f) Le opere che il sistema non può o non vuole diffondere trovano altri canali, oppure hanno una diffusione minima o nulla. A ben vedere l'unica condizione che si mostra sensibile all'iniziativa degli autori è la quarta (il sistema mette in circolazione solo le opere che possono essere effettivamente distribuite in numero sufficiente per restare attivo), se solo si considera che le prime due esprimono variabili indipendenti, la terza e la sesta costituiscono affermazioni meramente descrittive, mentre la quinta rappresenta un punto rilevante, sì, ma riguarda un frangente posteriore rispetto alla fase di analisi attuale (mi riferisco alle questioni in tema di formazione e sovvenzione della produzione culturale).

---

<sup>6</sup> H.S. Becker, *Art Worlds*, Berkeley and Los Angeles, California, University of California Press, 1982; trad. it., *I mondi dell'arte*, Bologna, il Mulino, 2004.

È invece relativo ai nessi tra attività del sistema e diffusione della creatività il piano sul quale si misura l'efficacia delle politiche di *marketing* culturale. D'altronde, indipendentemente dai benefici che possano apportare le operazioni di filtro all'entrata, e sia largo o stretto il collo della distribuzione, resta che, affinché se la bevano, bisogna che oltre ad aver sete di cultura gli avventori siano stati raggiunti da un buon numero di informazioni sul valore organico e monetario della bottiglia. Cioè occorre che l'impresa creativa l'abbia già fatta conoscere e resa attraente, ed è non meno importante - come dirò tra un attimo - che essa crei altresì le condizioni affinché venga voglia di brindare in compagnia.

Secondo tradizione al *marketing* erano ascrivibili tre funzioni sopra tutte: una funzione conoscitiva, volta a promuovere la diffusione delle caratteristiche del prodotto, propria del *marketing* transazionale; una funzione motivazionale, volta a fare preferire il prodotto in questione ad altri omologhi, propria del *marketing* relazionale; e una funzione comportamentale, volta a fare acquistare il prodotto promosso, propria del *marketing* induzionale. A seconda del tipo - impariamo dagli studi di economia aziendale - cambiavano le strategie operative utilizzabili per approcciare l'obiettivo: il primo tipo prevedeva perlopiù di condurre analisi della domanda e dell'offerta e segmentare il mercato di conseguenza; il secondo, di concentrarsi sulle mosse dei concorrenti e definire strategie di posizionamento competitivo in risposta ad esse; il terzo, di incidere sul piano proprietario e societario dell'impresa e fare leva su politiche di *business* coerenti con tali assetti per incentivare la propensione agli acquisti<sup>7</sup>. L'evoluzione della dottrina in materia, conseguita a cambiamenti sociali quali la priorità acquisita dalla valenza simbolica dei prodotti e la progressiva frammentazione dei bisogni dei consumatori, ha condotto a elaborare paradigmi vieppiù sofisticati. Tali modelli hanno prestato un'attenzione crescente a variabili relazionali, sì, ma applicate non unicamente ai rapporti tra l'impresa e la propria clientela, e non solo a rapporti di carattere unidirezionale dalla prima alla seconda.

Proviamo ad abbandonare una prospettiva strettamente aziendalista, e chiediamoci se lo spazio che il *marketing* si è via via conquistato sul piano operativo abbia portato a novellare istituti e fattispecie proprie anche del diritto commerciale e societario. L'impressione è che sia andata proprio così. Attualmente il *marketing* copre un alveo applicativo sul quale il diritto dell'impresa, complessivamente inteso, incide a sua volta su quattro ambiti: con riguardo all'organizzazione aziendale ed endosocietaria dell'impresa creativa; con riguardo alla sua appartenenza a reti interimprenditoriali volte a favorire la conoscenza e la distribuzione logistica dei prodotti da promuovere; con riguardo alla stipulazione da parte dell'impresa creativa di contratti che abbiano ad oggetto la prestazione di servizi accessori e ulteriori rispetto a quelli che già ricadano nella voce precedente; con riguardo alla traduzione in diritto positivo delle *policy* regolative di fonte nazionale e comunitaria attinenti allo sviluppo e al trasferimento di competenze cognitive<sup>8</sup>. Comune ai quattro ambiti è che, a favore di tutti, il *marketing* persegue l'obiettivo di creare valore - in una prospettiva non solo servente nei confronti della clientela, ma anche foriera di vantaggi per l'impresa produttrice - inteso a incrementare il cosiddetto capitale relazionale<sup>9</sup>. Ricordiamo, infatti, che il capitale intellettuale (di qualsiasi impresa) suole essere concettualmente distinto in «umano» e «strutturale»; nel novero del capitale strutturale ricade il versante relazionale che qui interessa, a stretto contatto col quale troviamo il capitale organizzativo (non meno rilevante per quest'analisi,

---

<sup>7</sup> G. Guido, *La dimensione dei rapporti con i consumatori nelle imprese orientate al marketing competitivo*, in *Le strategie dell'impresa*, a cura di L. Pilotti, Bologna, il Mulino, 2005, pp. 113-155.

<sup>8</sup> D. Mauriello, *Filiere produttive e network imprenditoriali: i cambiamenti nelle strategie organizzative alla luce del nuovo scenario economico*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2011, pp. 219-237.

<sup>9</sup> A. Lipparini, *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, il Mulino, 2002.

essendo costituito dal complesso delle risorse destinate ai processi di sviluppo dell'innovazione, alla cura dei diritti di proprietà intellettuale dell'impresa e alla gestione di altri suoi *assets* intangibili). Integrando i paradigmi, e semplificandone la mappatura in ragione degli argomenti di cui tratto, è ragionevole concludere che il *marketing* assolve ad almeno tre funzioni: promozionale (di prodotto), cognitiva (di processo) e organizzativa (endosocietaria e interimprenditoriale). In un'impresa culturale tali funzioni sono più chiaramente classificabili invertendone l'ordine. Si desume che la componente creativa di un'impresa culturale è di pertinenza (anche) delle attività di *marketing* da tre punti di vista: (a) dal punto di vista organizzativo, in senso funzionale alla sua produzione; (b) dal punto di vista cognitivo, in senso funzionale alla sua condivisione; (c) dal punto di vista promozionale, in senso funzionale al suo trasferimento. Abbiamo così una conferma del fatto che stiamo approcciando un tema non meramente collaterale: è variamente attestato, infatti, che le innovazioni culturali trovano sovente la propria stessa origine all'interno dei sottosistemi tecnici titolati a produrre e promuovere beni creativi<sup>10</sup>. Ne ricaviamo poi un'altra conclusione degna di nota: con riguardo alle imprese creative il *marketing* coinvolge e induce dimensioni di condivisione cognitiva proprie non solo dell'impresa - in forma endo ed esosocietaria - ma anche della clientela, nel senso di stimolare per un verso il consumo, e per un altro il bisogno sociale e relazionale degli stessi fruitori dell'offerta culturale (di qui il mio ricorso alla metafora della bevuta in compagnia). Si spiega dunque perché è così importante misurare e trasmettere il valore culturale, elemento che arricchisce i beni creativi oltre il loro pregio monetario, ed ecco la ragione per la quale possiamo affermare che le funzioni del *marketing* culturale aiutano a superare l'*impasse* causato dall'insufficienza del paradigma neoclassico di formazione del prezzo delle opere dell'ingegno.

#### 4. Evoluzione dei modelli economici

Anche il *marketing* specificamente culturale ha subito più rivisitazioni del proprio paradigma, nel corso del tempo<sup>11</sup>. A sua volta, infatti, come il *marketing* tutto è stato oggetto di razionalizzazioni che, in principio, ne enfatizzavano in particolare la valenza promozionale. Si segnala specialmente la differenziazione tra imprese culturali per così dire orientate al mercato, intese a realizzare produzioni seriali, o alla creazione di pezzi più o meno unici, quali in larga misura sono i beni artigianali e artistici. Tale distinzione, che come dovrebbe essere emerso non corrisponde a quella da me preferita, ha tuttavia condotto gli studi sul *marketing* a ritenere applicabile alle prime i modelli organizzati validi per tutte le imprese, e alle sole seconde un paradigma appositamente connotato. Questo secondo sarebbe comunque impostato sulla base del *marketing mix*, o regola "delle quattro p" (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione - *place*) ma differirebbe dal primo - oltre che le finalità di ordine generale perseguite dall'impresa: non la massimizzazione del profitto, bensì la soddisfazione della domanda culturale - per la sovversione della gerarchia delle "p": mentre il prodotto risulta voce prioritaria per per ogni impresa produttrice, diversamente un'impresa creativa non solo lo declassa, ma annette altresì al *marketing mix* componenti ulteriori.

Nel modello di Elizabeth C. Hirschman<sup>12</sup>, ad esempio, si può riconoscere, a seconda che l'impresa culturale sia più o meno "aderente" al mercato, un progressivo scarto funzionale di variabili quali l'apporto creativo, l'obiettivo principale e la tipologia dei destinatari principali delle opere dell'ingegno. E così l'apporto creativo può essere - nell'ordine - improntato a logiche spiccatamente

---

<sup>10</sup> P.M. Hirsch, *Mode e capricci: una teoria organizzativa dell'industria culturale*, in *Studiare la cultura. Nuove prospettive sociologiche*, a cura di M. Santoro e R. Sassatelli, Bologna, il Mulino, 2009, pp. 145-167.

<sup>11</sup> F. Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994; trad. it., *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas, 2009.

<sup>12</sup> E.C. Hirschman, *Aesthetics, Ideologie and the Limits of the Marketing Concepts*, in *Journal of Marketing*, 1983, vol. 47, pp. 40-55.

consumeriste, essere indirizzato ai pari, o auto-orientato; l'obiettivo principale può consistere nella ricerca di denaro, di apprezzamento e consenso, o di autorealizzazione; destinatari principali delle opere dell'ingegno possono essere il pubblico in generale, i professionisti del settore, o esclusivamente l'autore stesso. Caratteristica comune a questi tre varianti del modello tradizionale è che l'aspetto promozionale è al contempo onnipresente - tanto da informare il *marketing* nel suo complesso; da "costituire" il *marketing* - ma accessorio in termini assoluti. Detto altrimenti è come se, in base al paradigma tradizionale, il problema della corrispondenza di sensi più o meno amorosi col proprio pubblico, ancorché fosse un obiettivo non tralasciato dall'autore (e anzi esplicitamente contemplato, come pure ho scritto), rappresentasse un corollario dell'attività creativa e non portasse a rivisitare la struttura stessa del paradigma, come invece accadrà sulla scorta delle evoluzioni posteriori. Sicché l'aspetto promozionale risultava prevalente su altre valenze del *marketing*, per quanto relativamente secondario, perché il *core* dell'attività creativa era egoistico, auto-orientato e centrato, in misura più o meno marcata, sull'autorealizzazione.

Successivamente il paradigma del *marketing* culturale è stato innervato da valenze inedite, e le stesse modalità di produzione dei beni creativi rimodulate in modo tale da aumentare i canali di comunicazione col pubblico in modo che essi risultassero aperti *in itinere* e non solo *ex post*. Ma sempre di comunicazione unidirezionale si è trattato, in prima battuta. È solo con l'emersione dei fenomeni di *socialing* culturale che si è affermato appieno il carattere di reciprocità. In conseguenza a questo ribaltamento del paradigma, che ha sancito una sorta di ritorno al pubblico - sia pure a scopi non lucrativi ma relazionali - la valenza cognitiva della promozione si è imposta non limitandosi a vivificare le fasi di informazione del pubblico, bensì incidendo sulla stessa dimensione organizzativa delle imprese creative. In questa prospettiva non solo il consumatore dei prodotti culturali è stato inteso come controparte attiva di uno scambio bilaterale, a prestazioni corrispettive, proprio di una negoziazione continuativa e paritaria<sup>13</sup>, ma è divenuto ragion d'essere stessa dell'apporto creativo. Per meglio dire: tale centralità è stata assunta dalla relazione tra autore e attore, da un'interazione sociale che - secondo questa dottrina - trasforma il consumo in condivisione e che fa della fruizione culturale una componente essenziale dell'esistenza del complesso dei soggetti a vario titolo coinvolti<sup>14</sup>. Perché possa realizzarsi un esito del genere occorre, evidentemente, che la stessa struttura dell'impresa creativa sia previamente orientata in questo senso, e che l'interscambio sia essenzialmente di carattere non mercantile, ma cognitivo. Dovrebbe risultare comprensibile, a questo punto, la *ratio* sottesa al cambio di paradigma giusta la quale anticipavo che la componente creativa di un'impresa culturale è di pertinenza anche delle attività di *marketing*, da tre punti di vista (che allora citavo seguendo una scansione temporale di sviluppo della creatività): (a) dal punto di vista organizzativo, in senso funzionale alla sua produzione in seno all'impresa; (b) dal punto di vista cognitivo, in senso funzionale alla sua condivisione sia con imprese contigue, sia col pubblico; (c) dal punto di vista promozionale, in senso funzionale al suo trasferimento in occasione della vendita di prodotti culturali. Ed è per la medesima ragione che possiamo affermare, senza più alcuna ombra di dubbio, che il diritto commerciale e societario sono direttamente cointeressati dai fenomeni di regolazione delle tante anime del *marketing* culturale. È però possibile non limitarsi a queste conclusioni, che considero parziali, e procedere oltre indirizzando l'attenzione verso scenari nei quali la componente normativa è non da oggi preponderante e dirimente, ma non per questo meno correlata a valenze di carattere cognitivo e motivazionale.

## 5. Il *marketing* dei beni creativi tra economia della cultura e diritto commerciale

---

<sup>13</sup> A. Farinet, *Socialing. Un nuovo equilibrio tra consumatori, imprese e mercati*, Milano, Franco Angeli, 2015.

<sup>14</sup> A. Bollo, *Il marketing della cultura*, Roma, Carocci, 2012.



Il dominio della cosiddetta *brand communication* funge da giuntura tra la sfera di efficacia delle strategie economiche di *marketing* culturale e la disciplina giuridica della proprietà intellettuale, e si tratta del settore di ricerca che più di altri ha fatto avanzare ulteriormente lo stato dell'arte promozionale dell'offerta culturale. La valenza di carattere cognitivo e motivazionale alla quale accennavo consiste in buona sostanza nella predisposizione dei consumatori a recepire con particolare immediatezza le informazioni che evocano figurazioni mentali ordinate in forma di schema, con le quali vi sia dimestichezza per il fatto di essersele già rappresentate<sup>15</sup>. Per “schema mentale” qui s'intende l'elaborazione di un concetto, un'idea, una nozione (etc.) che, per il fatto stesso di essere modellato, a sua volta semplifica l'interpretazione dei dati già posseduti, e la cognizione di nuovi, semplificando l'elaborazione delle informazioni da parte di chi venga a contatto con nuove fonti di conoscenza. Orbene è risultato che i consumatori siano più propensi ad apprendere e farsi emozionare, ricordare e rievocare, e con ciò a farsi indurre alla cattura da parte della valenza simbolica del prodotto culturale, nonché ad appropriarsene (i.e., acquistarlo o comunque fruirne), allorché le informazioni che lo riguardano, trasmesse al pubblico dal soggetto creatore, riproducano schemi replicativi di conoscenze pre-esistenti, e già esperiti dai destinatari delle medesime. Sulla base di questa consapevolezza gli studi sul *marketing* culturale sono evoluti al punto di collocare in secondo piano la stessa valenza relazionale delle politiche promozionali, che pure pareva un punto di non ritorno per la centralità acquisita nella definizione delle dinamiche psicologiche ad esse sottese. In altri termini, sulla scorta dell'evidenza empirica rappresentata nella più recente letteratura sociologico-culturale, ci si è convinti del fatto che, più ancora della socializzazione tra produttori e consumatori, autori e attori, innovatori e utilizzatori, ai fini della condivisione intellettuale ed emotiva di un'opera dell'ingegno risulta premiante l'organizzazione per schemi delle notizie, delle immagini e dei contenuti simbolici che s'intenda trasmettere. Il *brand*, o marca, esprime al contempo quattro valenze<sup>16</sup>: di identificazione del prodotto, di rappresentazione degli attributi organizzativi del soggetto che lo ha realizzato, di relazionalità soggettiva tra produttore e consumatore, e di condivisione simbolica dei contenuti culturali che compongono l'opera dell'ingegno. Come tale somma le funzioni distintive e protettive del marchio, finalmente da intendersi in accezione giuridica, alle funzioni organizzative, cognitive e promozionali di pertinenza delle strategie economiche di *marketing*.

L'interrogativo a cui rispondere è se gli istituti giuridici contemplati dal diritto commerciale a tutela dell'autorialità dei prodotti innovativi, siano essi beni creativi, opere d'arte o ritrovati tecnologici, fungano adeguatamente da strumento di protezione, trasmissione e diffusione del valore culturale delle opere dell'ingegno. In linea generale qualsivoglia tutela giuridica approntata a difesa della titolarità di un'opera dell'ingegno conferisce al soggetto creatore diritti di esclusiva, ossia la possibilità legalmente protetta di escludere altri dallo sfruttamento della medesima opera. Marchi, diritto d'autore, brevetti rappresentano gli istituti tradizionali e più usati, ma va aggiunto che l'appropriazione privata dei benefici derivanti dalla produzione di un'opera dell'ingegno può essere realizzata anche mediante il ricorso a strumenti negoziali, come tali di natura obbligatoria, a spettro di efficacia bilaterale o plurilaterale, che garantiscano comunque, in qualche misura, la segretezza del ritrovato e i relativi diritti di privativa. Inoltre occorre tenere presente che, soprattutto nei contesti imprenditoriali che più interessano (distretti e reti culturali), la condivisione cognitiva, anche a titolo gratuito, rappresenta una prassi diffusa e foriera di externalità positive sotto il profilo del consolidamento del capitale sociale, sia relazionale sia organizzativo, e dello stimolo ad affidarsi, per la disciplina delle modalità di sfruttamento congiunto dei beni innovativi, a strumenti

---

<sup>15</sup> P. DiMaggio, *Cultura e cognizione*, in *Studiare la cultura*, cit., pp. 331-356.

<sup>16</sup> V. Gabrielli, *Brand communication*, Bologna, il Mulino, 2014.

di *soft-law* e specialmente a codici di autoregolazione imprenditoriale e societaria (quali codici etici, codici di *corporate governance*, raccolte di *best practices*, e così via)<sup>17</sup>.

La produzione artistica, così come qualsivoglia realizzazione di prodotti innovativi, sono fenomeni strutturalmente non dissimili, e ugualmente sono contraddistinti da tre elementi di fondo: (a) che i beni e le attività nei quali si esprimono comportano una certa forma di creatività nella loro produzione; (b) che riguardano la creazione e la comunicazione di un significato anche simbolico dei beni realizzati; (c) che il loro risultato è soggetto a una qualche forma di tutela di proprietà intellettuale. Questo però non significa che la regolazione della produzione artistica e innovativa debba seguire le stesse direttrici nei due casi. Storicamente furono protette ugualmente per volontà politica e opportunistica: considerarle uguali significava poter lucrare sulle opere dell'ingegno così come si faceva sulle invenzioni industriali. Ma questa impostazione è forse sorpassata e si possono individuare altri e differenti discrimini. D'altronde le opere d'arte sono infungibili e improduttive, e la produzione artistica è soggetta a vincoli di scarsità del tutto particolari. L'innovazione è solo in parte nella medesima condizione: l'estro è merce rara, e ugualmente costa; tuttavia i prodotti brevettati sono fungibili e produttivi.

Ci si potrebbe domandare quali soluzioni si diano in via alternativa rispetto alla disciplina della proprietà intellettuale e industriale; penso ad esempio al ricorso a licenze obbligatorie, a sovvenzioni pubbliche, al riconoscimento di ricompense, a convenzioni informali, e *in limine* al totale liberismo. Ma oltre a essere ugualmente paternalistiche tra loro, non sono le uniche soluzioni immaginabili. È doveroso chiedersi, infatti, se il meccanismo degli incentivi sia tuttora accettabile, o incongruente in partenza. Tuttavia la mia conclusione provvisoria è che vada messo meglio a fuoco il ruolo del diritto nella regolazione della produzione culturale e specialmente della proprietà intellettuale, previamente interrogandosi, più di quanto non si sia fatto sino a oggi, se esso debba essere di mera incentivazione, o - come credo - di più consistente governo e controllo. La scelta si pone, in particolare, tra strategie estrattive e moltiplicative della ricchezza<sup>18</sup>: le prime hanno natura competitiva e si affidano al riconoscimento egoistico di diritti di privativa, mentre le seconde hanno natura cooperativa e perseguono la massimizzazione del valore congiunto dei beni che siano condivisi da una medesima filiera cognitiva. Naturalmente tali strategie possono coesistere, ed essere dosate dagli operatori a seconda del contesto geografico o produttivo e del frangente economico, in relazione alle aspettative di guadagno che si nutrano circa l'uso individuale o comune delle opere dell'ingegno.

Infatti non ogni *quid* apportato da un'autore, per quanto nuovo, consente a costui di avvalersi della protezione giuridica propria della disciplina del *copyright* (a cominciare dal riconoscimento dei diritti di privativa e di conseguente uso monopolistico dell'opera), dal momento che in caso di controversia sarà valutato caso per caso, secondo giurisprudenza, se l'apporto sia consistente al punto da poter ottenere un giudizio di meritevolezza; giudizio che parte della dottrina industrialista ritiene debba essere rilasciato alla condizione che sia raggiunta una condizione di «creatività qualificata». Quest'ultimo profilo, sia chiaro, è tanto dirimente quanto controverso: un'altra parte della dottrina reputa invece sufficiente, al fine del riconoscimento della tutela giuridica, l'attestazione dell'esistenza di una qualche forma espressiva artistica, oltre alla possibilità di includere l'opera in una delle categorie tipizzate; analogamente si segnala l'orientamento giurisprudenziale per cui, ai fini in parola, sarebbe sufficiente poter ravvisare la presenza di un atto creativo, per quanto minimo, ossia nuovo nel senso detto, mentre non dovrebbero essere applicati

---

<sup>17</sup> G. Bosi, *Autoregolazione societaria*, Milano, Giuffrè, 2009; Id., *Impresa etica, etica d'impresa e diritto societario*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2011, I, pp. 124-147; Id., *Modelli di autoregolazione per l'impresa sociale*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2012, I, pp. 124-150; Id., *Lo statuto giuridico dell'impresa culturale italiana*, in *Aedon*, 2014.

<sup>18</sup> G. Bosi, *L'impresa culturale*, Bologna, il Mulino, di prossima pubblicazione.

filtri di meritevolezza minima sotto il profilo etico ed estetico (a meno che non si sconfinasse in una produzione talmente minimale, quanto ad apporto personale, da non raggiungersi nemmeno una condizione di originalità). In materia di disegni e modelli, dove il carattere individuale implica ormai un'originalità meno che minimale, sarebbe la conseguente maggiore probabilità di coincidenze creative tra opere indipendenti ad aver indotto il legislatore ad attenuare la valutazione stessa dell'originalità e della novità dell'opera. D'altra parte la protezione offerta da marchi di provenienza - qual è ad esempio «*Made in Italy*» - sopperisce e giova alla causa di un'equa ed efficiente tutela dell'attività creativa, sia pure da una prospettiva consumerista prima e più ancora che produttiva, ma di per sé non pare in grado di appianare i problemi connessi alle lacune nella tutela di un novero crescente di opere dell'ingegno.

Insomma le attività foriere di innovazione in senso lato (sostanzialmente artistica o tecnologica, per semplificare) sono fisiologicamente pluripartecipate, per quanto tale dato appaia in prima battuta controintuitivo, e la creatività diffusa rappresenta un'esternalità positiva per l'impresa, quale che sia il settore entro il quale essa collochi la propria attività, idonea a dispiegarsi nell'ambito di reti interpersonali di dimensioni e natura differenti: endosocietarie o societarie, formali o informali, (ove formali) regolate da contratti commerciali o giuslavoristici, geograficamente locali o (sovra)nazionali, costituite da operatori indifferentemente pubblici e privati, *for profit* o *not for profit*, e così via. In una filiera cognitiva, ossia nei rapporti tra gli imprenditori che contribuiscono a condividere le creazioni e le innovazioni da essi stessi realizzate continuativamente in condizione di contiguità commerciale, rilevano nella medesima misura la comprensione, la produzione e lo sfruttamento della conoscenza, specialmente collettivo. Si tratta di un meccanismo di apprendimento anzitutto circolare e riflessivo, nel quale la sperimentazione conta quanto l'applicazione, la potenzialità prospettica come l'utilità presente. Quanto meno può dirsi che non ha un valore specifico, nei contesti in esame, una realizzazione di innovazione fine a se stessa, per quanto efficace: qui la conoscenza rileva eminentemente per i suoi passaggi di stato e di mano, per il suo uso sociale non meno che per il suo possesso individuale. Sono dunque queste le dimensioni cognitive alle quali il legislatore deve prestare attenzione approntando opzioni regolative intese a servire le esigenze delle imprese creative e culturali italiane.