

## **“LA SPONSORIZZAZIONE COME FORMA DI COMUNICAZIONE INNOVATIVA: VALUTAZIONE DEI RISULTATI”**

**Fabiana Sciarelli**, Università Telma Sapienza, email [fabiana.sciarelli@unitelma.it](mailto:fabiana.sciarelli@unitelma.it)

**Parole Chiave: Comunicazione innovativa, Sponsorizzazione, Valutazione dei risultati.**

### **Abstract**

Le sponsorizzazioni sportive in Italia esistono e si sviluppano da circa mezzo secolo, le sponsorizzazioni culturali, invece, ben scisse dalle donazioni, sono un sistema di finanziamento privato all'arte importato realmente dal sistema anglosassone solo nell'ultimo decennio.

Si ritiene, quindi, che le sponsorizzazioni in realtà siano una vera e propria forma di comunicazione, cosa ben diversa dal mecenatismo, avendo un reale interesse e beneficio commerciale. La principale motivazione di una sponsorizzazione è infatti legata all'immagine dell'impresa, la quale, attraverso una politica di co-marketing con investimenti anche detraibili dalle tasse, raggiunge sempre un miglioramento del proprio marchio, con conseguente creazione di valore, visto dal mercato, potenziale e non, come maggiormente solido, affidabile e vicino alla gente.

Quando si parla di sponsorizzazioni, però, è molto importante come prima cosa scegliere il punto di osservazione. Una sponsorizzazione difatti è sia un efficace sistema di finanziamento privato che un efficace *medium* di comunicazione.

Nel primo caso la sponsorizzazione è vista dallo sponsorizzato, quindi dalla società sportiva, dal teatro, dal museo, ossia da tutti quegli attori, in inglese chiamati *property*, che trovano nel finanziamento privato la principale, seppur non unica, motivazione di accordo 'commerciale' con un'impresa. Nel secondo caso invece la sponsorizzazione è

vista dallo sponsor, ossia da quell'impresa che sceglie di utilizzare un evento, sportivo o culturale è indifferente, per la propria *corporate communication*.

Per ambedue gli attori, non gli unici del circolo virtuoso del *fund raising*, poter valutare in modo quali-quantitativo gli effetti della sponsorizzazione è indispensabile. Per le *property* valutare l'efficacia della sponsorizzazione è necessario per entrare in possesso di uno strumento quali-quantitativo comprensibile per le imprese in grado di mostrare l'efficacia delle sponsorizzazioni ottenute precedentemente, utilizzabile per le future richieste. Per l'impresa invece è necessario valutare il ritorno sulla *sponsorship* esattamente come è indispensabile farlo per qualunque investimento.

In Italia, paese con la maggiore concentrazione di beni e attività culturali nel mondo, però, nonostante la valutazione di una sponsorizzazione sia considerata necessaria, pochi sono quelli che ne approfondiscono i contenuti ed i risultati. Negli Stati Uniti, invece, il calcolo della *redemption* viene realizzato sia dalle imprese, che dalle *property*, che da società *ad hoc*. Questo perché negli USA, oramai da tempo, le sponsorizzazioni rappresentano un fondamentale mezzo di comunicazione. Si pensi che negli Stati Uniti a fronte di un declino della pubblicità e di un altalenante movimento della promozione, le *corporate sponsorship* hanno mostrato negli ultimi anni una tendenza di crescita costante<sup>1</sup>, mentre in Italia le sponsorizzazioni, indipendentemente dal settore di destinazione scelto, perdono quote di mercato con una percentuale che scende dal 2,7% del 2007 al 1,4 del 2008 e soprattutto le *corporate sponsorship* con la cultura, sono viste come una infruttuosa attività di mecenatismo o addirittura di 'elemosina'.

Questo lavoro intende proprio andare a ricercare quale è la oggettiva *redemption* di una sponsorizzazione, mettendo a confronto i vari metodi utilizzati, per mostrare alle imprese italiane che la sponsorizzazione di eventi culturali e sportivi, non rappresenta un atto di mecenatismo individuato secondo i propri gusti e le proprie passioni, ma è la comunicazione del futuro.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Scheff Bernstein J. (2008), "Corporate Support for the Arts", Arts Marketing Insight.

<sup>2</sup> La metodologia utilizzata per questa ricerca si compone di due momenti fondamentali: l'analisi di dati secondari e la ricerca e l'analisi di dati primari.

## INTRODUZIONE

E' impossibile datare la prima volta in cui l'arte è stata utilizzata come uno strumento di comunicazione e pubblicità. In effetti la scultura, la pittura e il teatro sono stati i primi *media* utilizzati per celebrare la magnificenza dei potenti, per tramandarne le gesta, per comunicare con il popolo e con i pari. Si trovano testimonianze incontestabili già nella storia dell'Impero Romano. Basti pensare che la parola mecenatismo deriva da Mecenate, nome del Cavaliere romano Gaio Clinio Mecenate, amico e benefattore di Orazio e Virgilio (I sec. a.C.). Anche la Chiesa, dopo il Medioevo, con il Dramma Liturgico, rese l'arte un efficace strumento di comunicazione con il popolo, e quindi di evangelizzazione.

Il teatro del Rinascimento nella storia viene addirittura chiamato il Teatro del Principe. William Shakespeare, esponente principale del Teatro Elisabettiano, ad esempio, nell'Amleto, racconta proprio come l'aristocrazia utilizzava il teatro per comunicare. Nel '700 si rinvengono molte testimonianze di eventi culturali celebrativi volti a comunicare l'immagine dei regnanti e non solo.<sup>3</sup>

---

Innanzitutto, quindi, si è ricercata, analizzata e studiata tutta la letteratura esistente sull'argomento, con particolare riferimento ai paesi di matrice anglosassone. Sono state coinvolte già in questa prima fase Università e società specializzate nel fund raising come: la Northwestern University (U.S.A.), la Kellogg School of Management di Chicago (U.S.A.), HEC di Montreal (Canada), Acciari Consulting di Roma/Milano (Italia).

Contemporaneamente si è svolta un'analisi qualitativa sul campo, sottoponendo a 20 esponenti di imprese sponsor e studiosi della materia a livello internazionale un breve questionario a risposte aperte.

<sup>3</sup> Ad esempio la sera di lunedì 26 novembre 1781, per festeggiare la nascita del Delfino, primo figlio maschio di Luigi XVI e di Maria Antonietta, la Loggia parigina Saint-Jean d'Écosse du Contrat Social offre a una selezionata rappresentanza parigina degli atelier dell'Oriente della capitale un gran concerto eseguito da trecento elementi, numero mai visto in precedenza, nella chiesa di Saint-Eustache. Un altro avvenimento, la vittoria franco-americana nella schermaglia navale della baia di Chesapeake, immediatamente colto dagli organizzatori del concerto e inserito tra i momenti portanti della serata, viene rammentato al pubblico per raddoppiare il carattere trionfale di questa manifestazione mondana in gloria della Francia e della dinastia regnante. In questo periodo la massoneria utilizza gli eventi, ed in particolare la musica, come strumento di

Tutta l'arte, in evidenza la scultura, la pittura, la scrittura, il teatro, come lo sport<sup>4</sup>, hanno avuto nei secoli un fondamentale ruolo di comunicazione.

Tutto ciò si è sempre chiamato mecenatismo, ma davvero sono solo azioni filantropiche? Le azioni di 'mecenatismo' di una volta potrebbero essere state un mezzo di 'corporate communication'? Che differenza c'è tra il mecenatismo e la sponsorizzazione? Quest'ultima è uno strumento di comunicazione, oltre che un sistema di finanziamento? Come fa un'impresa a scegliere il giusto evento? E' necessario a posteriori valutarne i risultati? Quali sono i metodi che si possono utilizzare per calcolare i risultati di una sponsorizzazione?

## **1. IL MERCATO DELLE SPONSORIZZAZIONI**

Oggi negli Stati Uniti il 47% delle imprese finanziano le arti. Il 73% dei contributi provengono dalle piccole e medie imprese e il contributo medio è di \$2.000. Le 'total global sponsorship', ossia l'importo globale delle sponsorizzazioni negli Stati Uniti, includendo quindi, cultura, sport, istruzione, sanità, imprese sociali, etc. hanno raggiunto nel 2007 un valore di \$37.7 miliardi<sup>5</sup>. Il supporto alle arti da parte delle imprese è cresciuto molto negli ultimi 25 anni, passando da un importo complessivo di \$634 milioni nel 1982 a \$3.16 miliardi nel 2007. In questo andamento si nota un declino del mecenatismo a favore della sponsorizzazione in grado soprattutto di aumentare le pubbliche relazioni.<sup>6</sup>

In Italia le sponsorizzazioni, che rappresentano circa il 6% dei comparti della comunicazione, generano un impegno economico globale di 1,4 miliardi di euro, di cui

---

comunicazione principe con i suoi proseliti in quanto la promozione di manifestazioni concertistiche che si ponevano in bilico tra il concerto pubblico e l'esecuzione privata riusciva a conciliare la segretezza con la pubblicità, la discrezione con il protagonismo, il mecenatismo con la comunicazione.

<sup>4</sup> Si pensi semplicemente al fenomeno delle Olimpiadi.

<sup>5</sup> Cameron N. (2011), "Understanding Sponsorship and its measurement implication", Ezine@articles, [www.ezinearticles.com](http://www.ezinearticles.com)

<sup>6</sup> Scheff Bernstein J. (2008), op.cit.

circa il 50%<sup>7</sup> è rappresentato dal settore dello sport<sup>8</sup>.

Nel 1990 l'ammontare della spesa relativa ai finanziamenti delle imprese per sponsorizzazioni in cultura è compreso tra i 524 ed i 624 mld di lire attualizzate all'anno 2000, mentre all'inizio del nuovo millennio tale importo, integrato con le erogazioni delle fondazioni di origine bancaria, risulta compreso tra 980 e 1.100 mld di lire<sup>9</sup>, presentando un incremento pari a circa l'80%<sup>10</sup>. Nei primi anni del 2000, però, si è registrato un leggero rallentamento del tasso di crescita, dovuto probabilmente al "passaggio dalle motivazioni situate tra il mecenatismo e l'autogratificazione a quelle relative alla ricerca di un impatto durevole a sostegno di marche e prodotti"<sup>11</sup>.

Nel 2010 l'importo delle sponsorizzazioni dedicate alla cultura è pari a circa 411 milioni di euro, restando quindi sostanzialmente invariato rispetto agli anni precedenti<sup>12</sup>.

La tipologia di imprese maggiormente impegnate in iniziative di sponsorizzazione e mecenatismo nel nostro Paese, a differenza degli Stati Uniti, è rappresentata dalle grandi imprese pubbliche e private del Centro-Nord.

## **2. LE SPONSORIZZAZIONI COME FORME DI FINANZIAMENTO: IL PUNTO DI VISTA DEL PROPERTY**

La ricerca di finanziamenti, per la cultura in particolare, è una delle attività più importanti nell'ambito della gestione di questi tipi di imprese. Ciò per la convergenza di

---

<sup>7</sup> 52,6% è la percentuale dedicata allo sport nel 2010, contro il 13,5% di musica e spettacolo, l'8,4% di cultura, il 7,8% dedicata dell'impresa sociale, il 7,5% di arte ed il 10,2% di fiere ed altro. Acciari Consulting, Censis Servizi, (2010), "Lavori in Corsa", III Workshop su valori e comunicazione sportiva.

<sup>8</sup> Acciari Consulting, Censis Servizi, (2008), "Lavori in Corsa", II Workshop su valori e comunicazione sportiva.

<sup>9</sup> La destinazione prevalente di queste risorse è il patrimonio artistico e storico. Alla musica ed al teatro viene destinata una quota del totale delle sponsorizzazioni per la cultura pari al 30-40%.

<sup>10</sup> Bodo C., Spada C., (2004) "Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000", Il Mulino, Bologna.

<sup>11</sup> UPA Utenti Pubblicità Associati, (2002) Il futuro della pubblicità. Gli investimenti in comunicazione in Italia 2002/2005, Milano, UPA.

<sup>12</sup> Acciari Consulting, Censis Servizi, (2010), op.cit.

due fenomeni, che hanno reso sempre più difficile il finanziamento dell'arte. Da un lato, infatti, i costi sono lievitati secondo un trend pressoché esponenziale<sup>13</sup>, dall'altro si sono ridotte le risorse pubbliche destinate a questo importante settore.

Conseguenza di questi fenomeni è stato l'emergere di una nuova figura professionale, il fund raiser ovvero il “cacciatore di fondi”<sup>14</sup>.

La ricerca di finanziamenti, detta appunto fund raising, può essere intesa sia in senso ampio, ossia comprendendo tutte le tipologie di risorse reperibili, come le risorse umane, tecniche, finanziarie, oppure solo le risorse monetarie.

Il sistema di relazioni su cui si basa il fund raising coinvolge tre tipologie di soggetti: ossia il soggetto prestatore (sponsor), l'organizzazione beneficiaria (property) ed i consumatori beneficiari finali delle attività svolte, i quali possono essere individuati in senso generico nella collettività oppure in modo specifico, ad esempio individui appartenenti a categorie svantaggiate.

La particolarità che presenta il fund raising è che tutti e tre i soggetti coinvolti sono effettivamente dei beneficiari delle attività svolte: i soggetti prestatori, infatti, trovano un'occasione per soddisfare da un lato la necessità di svolgere un ruolo attivo per la collettività e dall'altro la necessità di comunicazione “sociale” della propria impresa; l'organizzazione beneficiaria riesce a sviluppare meglio la propria attività istituzionale grazie alle risorse ricevute; i beneficiari finali, ad esempio il pubblico di uno spettacolo sponsorizzato, godono della possibilità di pagare un prezzo ridotto o di ricevere maggiori servizi. Attraverso il fund raising, quindi, diventa possibile attivare un circolo virtuoso<sup>15</sup>, che determina non solo un miglioramento delle condizioni di partenza delle diverse parti coinvolte ma anche, evidentemente, un miglioramento del sistema sociale nel suo complesso.

---

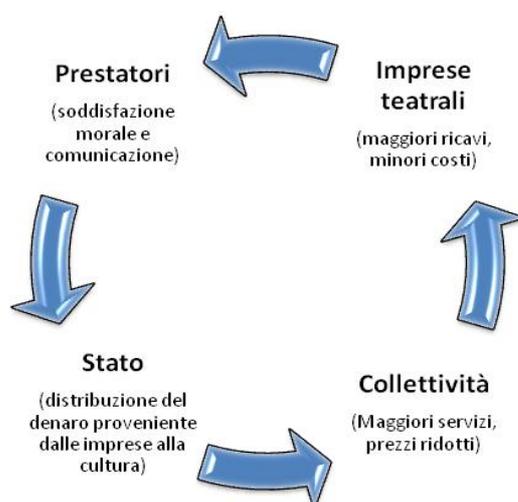
<sup>13</sup> Baumol W.J., Bowen W.J., (1966) *Performing Arts – The economic dilemma*, The Twentieth Century Fund.

<sup>14</sup> Questa figura, peraltro, non è affatto nuova negli Stati Uniti, dove il finanziamento pubblico diretto è del tutto marginale e le imprese sono costrette da decenni a procurarsi fondi dal settore privato.

<sup>15</sup> V. Solima L., (2004), *L'impresa culturale*, Carrocci Editore, Roma.

La presenza di vantaggi di ordine fiscale, con l'intervento indiretto dello Stato, ulteriore attore del circolo virtuoso, può distinguersi in due categorie: la deduzione di oneri dal reddito, che avviene quando sono assimilate le spese sostenute per la sponsorizzazione alle spese pubblicitarie; la detrazione di importi dalle imposte lorde, in cui si deducono le erogazioni alle imprese artistiche culturali dall'importo dovuto a titolo d'imposta sul reddito imponibile.

Fig. 1 - Il circolo virtuoso del fund-raising



Fonte: Adattamento da Solima L., L'impresa culturale, 2004.

Per quanto riguarda le forme del finanziamento pubblico e di quello privato, in questa sede è il caso di svolgere qualche sintetica considerazione.

### ***2.1. I finanziamenti pubblici.***

La presenza di una quota anche rilevante di sussidi pubblici nei bilanci delle istituzioni culturali è, quindi, un dato diffuso in tutti i Paesi occidentali, anche se la rilevanza quantitativa dipende in gran parte da fattori storici ed istituzionali.

Sul fatto che l'assetto istituzionale attuale della produzione culturale renda necessario

l'intervento finanziario dello Stato vi sono pochi dubbi. Questo, però, non risolve il problema della giustificazione sociale dell'intervento statale, ossia di tutti i cittadini, compresi coloro che non fruiscono delle attività culturali.

Una possibile giustificazione dei finanziamenti pubblici, nonché delle misure di esenzione fiscale nei confronti dei donatori privati, andrebbe cercata nelle caratteristiche congiunte della domanda e dell'offerta. Infatti, gli aiuti pubblici, impedendo la riduzione del livello qualitativo dell'offerta, soddisfano l'esigenza conoscitiva dei consumatori, che, attraverso l'esposizione ai servizi culturali stessi, ottengono il loro obiettivo fondamentale, ossia l'accrescimento qualitativo delle conoscenze.

Essi sono solitamente concessi sotto forma di contributi, non soggetti a restituzione, su programmazioni complete e su singoli progetti.

La caratteristica del finanziamento pubblico è che può essere erogato sia a livello centrale (europeo e nazionale) sia a livello locale, con formule che non escludono la loro cumulabilità.

## ***2.2 I finanziamenti privati.***

Con una tendenza comune a tutti i Paesi europei, l'affermarsi ed il progressivo crescere, durante gli anni Novanta, del ruolo dei privati nel mondo dell'arte e della cultura è stato senza dubbio uno dei fattori più innovativi nell'ambito delle politiche culturali, sia per l'ingresso di nuovi attori – le imprese ed i grandi gruppi finanziari – che si sono affiancati in molti casi ai tradizionali operatori pubblici, sia per la molteplice diversificazione dei modelli d'intervento.

Esistono due tipologie differenti di finanziamento privato: una rivolta all'aumento dei ricavi e l'altra alla riduzione dei costi. Alla prima tipologia appartengono: le sponsorizzazioni in denaro, il mecenatismo ed il cause related marketing. Tesi alla riduzione dei costi, invece, sono le sponsorizzazioni tecniche ed il volontariato.

### ***2.2.1 Il mecenatismo***

Il mecenatismo corrisponde all'erogazione liberale di una somma di denaro ad una *property* senza prevedere alcun obbligo da parte del beneficiario. A differenza delle sponsorizzazioni, che come abbiamo visto sono defiscalizzate, le donazioni totalmente deducibili dal reddito d'impresa sono solo riferite a quelle effettuate dalle persone giuridiche, mentre le erogazioni liberali effettuate da persone fisiche o enti non commerciali sono deducibili solo in piccola parte<sup>16</sup>.

Il fenomeno neo-mecenatistico, che a partire dalla metà degli anni '90 risulta maggiormente innovativo, è certamente quello delle fondazioni bancarie ed industriali, che sono divenute dei veri e propri investitori istituzionali di grande rilievo nell'ambito culturale. Il settore creditizio ha, quindi, rivestito, e tuttora ricopre, il ruolo di maggiore protagonista del mecenatismo italiano. Questo dipende sia dalle normative cui sono sottoposti gli istituti di credito, che impongono la destinazione di una quota degli utili in opere di pubblica utilità, sia dalla loro diffusione capillare sul territorio, con forti radici di insediamento nelle comunità locali.

### *2.2.2 Il cause related marketing ed il volontariato*

Il *cause related marketing* è un'altra forma di finanziamento privato. Esso è, in effetti, una forma di marketing congiunto a cui corrisponde un'erogazione finanziaria definita come margine sul fatturato. Precisamente si lega la quantità di denaro da erogare all'impresa sponsorizzata alla vendita di un prodotto dell'impresa sponsorizzante. Ad esempio si devolve il 20% degli incassi di un prodotto specifico alla ristrutturazione di un teatro storico<sup>17</sup>.

L'obiettivo dell'impresa sponsorizzante è quello di aumentare le vendite e di legare

---

<sup>16</sup> La deducibilità fiscale del contributo è per le aziende pari al 100% dell'ammontare dell'erogazione; per i privati è, invece, del 19% sull'ammontare dell'erogazione fino ad un massimo per quest'ultima del 2% del reddito lordo.

<sup>17</sup> Un'azione tipica di CRM applicato allo spettacolo è stata messa in opera dalla Vodafone rispetto al Teatro di San Carlo. La promozione inviata via email di questa azione di co-marketing recitava: "Sostieni la Fondazione Teatro di San Carlo inviando un sms solidale da 3 euro al 48538 dal tuo telefonino Vodafone, riceverai gratis un'esclusiva suoneria dell'Orchestra Sinfonica del Teatro di San Carlo".

l'immagine del suo prodotto, e di conseguenza della sua impresa, ad una nobile causa, affrontando il minimo rischio economico.

Anche il volontariato è una forma di finanziamento privato. In questo caso non è prevista erogazione di denaro, ma semplicemente un apporto lavorativo fornito gratuitamente, che quindi consente di ridurre i costi.

### 2.2.3 La sponsorizzazione

Fra le tipologie di finanziamento privato, in particolare, si sono imposte le sponsorizzazioni.

Secondo il Codice delle sponsorizzazioni, approvato dalla Camera di Commercio Internazionale, si definisce sponsorizzazione: “ogni comunicazione per mezzo della quale uno sponsor fornisce contrattualmente un finanziamento od un supporto di altro genere, al fine di associare positivamente la sua immagine, la sua identità, i suoi marchi, prodotti o servizi, ad un evento, un'attività, un'organizzazione o una persona da lui sponsorizzata”.

L'elemento centrale di una *sponsorship* è quindi lo scambio. Una parte fornisce delle risorse e l'altra ne fornisce altre a corrispettivo. Non c'è disparità di contributo, è tutto assolutamente considerato in un sistema di valori che trasformano i servizi offerti in denaro. Nella sponsorizzazione in senso stretto non c'è un attore che 'dona' ed uno che riceve neanche in minima parte, ma c'è un'impresa che compra, ad esempio comunicazione, possibilità di pubbliche relazioni, valore di immagine e l'altra che fornisce. Allorquando ci sono due interessi che si sposano si parla di sponsorizzazione.

Allora Mecenate che 'aiutava' economicamente Orazio per cantare le sue gesta e per rimanere nella storia, oppure la Diesel che finanzia il restauro del Ponte di Rialto, attuano una donazione o una sponsorizzazione? Si tratta, comunque, di una distinzione molto sottile, in quanto qualsivoglia finanziamento alla cultura, per il valore simbolico che lo stesso riveste, è destinato ad avere un ritorno, se non direttamente economico, sicuramente d'immagine. Forse contano le intenzioni oppure le situazioni contrattuali

che ne scaturiscono, certo che anche un'impresa come la Tod's s.p.a. che, come si legge dai comunicati stampa non sottoscrive un contratto di sponsorizzazione ma effettua una donazione pura non chiedendo nulla in cambio, alla fine avrà un aumento del valore del marchio nel mondo, probabilmente involontario.

Le sponsorizzazioni sportive, che difficilmente si possono confondere con atti di mecenatismo, in Italia esistono e si sviluppano da circa mezzo secolo. Le sponsorizzazioni culturali, invece, sono un sistema di finanziamento privato all'arte importato realmente dal sistema anglosassone solo nell'ultimo decennio.

Non esiste una vera differenza tra le sponsorizzazioni sportive e quelle culturali, se non per un sistema di valori. Difatti come si è visto precedentemente le sponsorizzazioni sportive in Italia rappresentano il 50% delle sponsorizzazioni globali. In ogni caso per comprendere la differenza di valore tra i due settori basta portare ad esempio le Olimpiadi di Sidney, evento che è stato sponsorizzato per 1 miliardo di dollari<sup>18</sup>.

Nella sostanza però la vera differenza non è tra le sponsorizzazioni sportive e quelle culturali quanto tra le sponsorizzazioni popolari e quelle elitarie. Questa differenziazione è assolutamente trasversale alle categorie precedentemente individuate. Infatti, ad esempio, il calcio come il cinema detto 'di cassetta' accederanno a sponsorizzazioni popolari, mentre il nuoto come il teatro accederanno a sponsorizzazioni elitarie. La distinzione quindi è fatta sulla base dei target di riferimento e del numero di persone raggiunte. In ogni caso per i sistemi di valutazione anche questa distinzione non presenta tali peculiarità da farci immaginare due modelli differenti.

L'Acciari Consulting dopo lunghi anni di esperienza nel settore degli eventi e delle sponsorizzazioni ha introdotto una catalogazione molto precisa dei progetti da proporre per criteri sociali e per considerazione. I Criteri Sociali si muovono su quattro assi. Un evento può rispondere a criteri di Moda, di Ceto Sociale, di Segmentazione e di Novità. Nella Moda l'evento può essere Trendy o da Matusa; nel Ceto Sociale, di Elite o Popolare; nella Segmentazione, di Tribù o di Massa; nella Novità, di Innovazione o di

---

<sup>18</sup> Howard, D.R. & Crompton, J.L., (2004) "Financing Sport", 2nd edn, Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Tradizione.

Dal punto di vista della Considerazione un evento può essere: Glocal (Globale e Locale), Nazionale, di Nicchia, Sempreverde, Sociale, Locale.

E ad ognuna di queste categorie corrispondono delle caratteristiche (capacità di affermare i propri valori, classi sociali coinvolte, indice di notorietà, coinvolgimento dei *brand* e dei mercati, area geografica interessata, etc.) che permettono di individuare e posizionare tutti gli eventi sulla gabbia di congruità, matrice di posizionamento teorizzata dalla stessa Acciari Consulting per indirizzare la scelta dell'impresa.

Oltre alle sponsorizzazioni in denaro che, come detto in precedenza, tendono all'aumento dei ricavi di una *property*, sono molto frequenti nel nostro Paese quelle che tendono alla riduzione dei costi, ossia le sponsorizzazioni tecniche. Queste ultime non comportano per le imprese un contributo in denaro ma un supporto in beni materiali e servizi. Gli sponsor, quindi, contribuiscono al finanziamento dell'istituzione attraverso la fornitura di beni o servizi a titolo gratuito o a condizioni particolarmente convenienti. Queste sono molto frequenti e corrispondono ad esempio alla fornitura degli strumenti musicali, costumi, service audio, divise, attrezzature sportive, etc. in cambio del beneficio di immagine e dell'inserimento del logo nella comunicazione.

Per invogliare un'azienda ad effettuare una sponsorizzazione non basta avere la consapevolezza dell'eccezionalità artistica del prodotto, ma è necessario tendere ai bisogni dello sponsor, comprenderne i vantaggi, minimizzare il flop, includere *benefits* e privilegi specifici; l'alleanza deve portare l'imprenditore a raggiungere benefici che non avrebbe altrimenti.

### **3. COMUNICAZIONE STRATEGICA: IL PUNTO DI VISTA DELLO SPONSOR.**

Gli eventi culturali ed ancor di più quelli sportivi creano con il proprio pubblico un legame empatico che non può che non riversarsi su ciò che l'evento consiglia loro. I partecipanti ad un festival ad esempio, soprattutto quelli che ritornano negli anni, sono

come una tribù e l'organizzatore/direttore dell'evento è il capo che consiglia cosa vedere, cosa leggere, e anche cosa comprare. Il pubblico affezionato di un evento culturale o sportivo diventa inconsapevolmente grato agli sponsor dell'evento, preferendoli nel caso dovesse compararli con altri. Le *property* creano una relazione con il loro pubblico tale da renderlo empaticamente legato anche a coloro che rendono possibile la realizzazione dello stesso.

La *sponsorship* è il *medium* di comunicazione più emozionale che esiste, nessun altro strumento di comunicazione può essere comparato con il coinvolgimento che il legame con un evento crea nel target di mercato.

Mentre la pubblicità è una relazione a due vie, ossia tra il comunicatore e il consumatore, la sponsorizzazione è una relazione a tre vie. In questa innovativa forma di comunicazione l'interazione tra lo sponsor e la *property*, tra la *property* ed il consumatore e tra lo sponsor ed il consumatore ha un impatto molto forte sugli effetti della *sponsorship*<sup>19</sup>. Ogni sponsorizzazione è differente, ma la chiave di interazione è essenzialmente la stessa ed è fondamentale per lo sponsor comprenderla completamente ed utilizzarla.

I benefici che in genere l'impresa sponsor ricerca sono volti a migliorare le relazioni con la comunità, a promuovere l'immagine aziendale legandosi ai valori dell'evento, ad ingaggiare emotivamente il target, ad aumentare la notorietà della marca e l'esposizione ai media, al divertimento dei consumatori e, chiaramente, al conclusivo incremento delle vendite nel lungo periodo. Emerge chiaramente da questo elenco di benefici ricercati che quasi sempre l'impresa sponsor non mira ad alcuna finalità etica, ad alcun legame empatico con l'istituzione sponsorizzata, ma utilizza ambedue gli intenti per aumentare la parte emozionale del proprio messaggio.

Per massimizzare tutti questi benefici generalmente in Italia il sostegno economico privato viene indirizzato verso le istituzioni già consolidate per storia e prestigio, ed, inoltre, viene orientato alla conservazione più che alla creazione e alla sperimentazione,

---

<sup>19</sup> Cameron, (2011), op.cit.

minimizzando il rischio e mostrando chiaramente che la sponsorizzazione non è altro che una forma di *corporate communication*.

Alcune grandi imprese, però, hanno sviluppato presenze attive ed originali nel mondo artistico-culturale, sostenendo prima il recupero degli spazi e successivamente la loro gestione in partnership con le amministrazioni locali, come nel caso del Palazzo delle Esposizioni di Roma.

Queste forme di sponsorizzazione sono in realtà più simili al co.marketing che alla *corporate communication*. Infatti spesso la *sponsorship* assume forme differenti: può essere una co.comunicazione, ossia un'impresa lega la propria immagine ad un *property* per comunicare attraverso di lui; o un'attività di *co.branding* legando un proprio prodotto ad un prodotto artistico o anche sportivo, pensiamo alla Garofalo che ha sponsorizzato coproducendo dei cortometraggi ad esempio; può anche essere semplicemente un modo di comunicare diversamente, come per la Tod's, oppure un sistema per parlare con i *target* in modo più emozionale, per la Procter & Gamble, o semplicemente un'operazione puramente pubblicitaria per quelle imprese alle quali è inibito l'utilizzo del mezzo pubblicitario, come quelle del tabacco.

Negli ultimi venti anni, molti governi europei hanno attuato politiche di promozione per il coinvolgimento dei privati nel settore culturale sia introducendo benefici ad hoc nelle normative fiscali, sia allestendo programmi o organismi di promozione. Le politiche di promozione, in ogni caso, sono state e sono capaci di produrre risultati efficaci e duraturi solo se modellate sui contesti culturali e sociali di riferimento, ponendo grande attenzione alle molteplici variabili che entrano in gioco nel processo decisionale di intervento da parte dei privati.

Consapevole di ciò il governo italiano ha attuato una politica di promozione convergente prioritariamente su una riduzione finanziaria dell'onere, attraverso la defiscalizzazione. Infatti, come visto precedentemente, i finanziamenti delle imprese private, sia a titolo di sponsorizzazione che a titolo di erogazione liberale, risultano in parte a carico dell'operatore pubblico, poiché danno origine ad un minore ricavo indiretto attraverso la rinuncia ad un introito tributario.

## 4. VALUTAZIONE DELLA SPONSORSHIP

### 4.1 *Valutazione ex ante*

Gli elementi secondo i quali generalmente oggi l'impresa italiana valuta la potenziale efficacia ed efficienza di una sponsorizzazione sono: il numero di spettatori, la posizione del logo, la visibilità all'interno dell'evento, la copertura dei media, l'impatto sociale, l'immagine e il potenziale commerciale dell'evento.

Volendo seguire, invece, un approccio di analisi ponderata è necessario partire dall'elemento fondamentale perché il sistema di scelta e valutazione dei risultati della sponsorizzazione sia efficace: l'accurata specificazione degli obiettivi. Questi, difatti, devono essere SMART (*specific, measurable, achievable, results oriented and time bounded*) per indicare un'esplicita direzione su cui definire la valutazione della sponsorizzazione<sup>20</sup>.

Altro elemento molto importante è l'utilizzo di sistemi di scelta compatibili con gli obiettivi preposti. Infatti è solo attraverso una catalogazione precisa e attenta degli eventi, come quella ad esempio proposta dall'Acciari Consulting precedentemente menzionata, che le aziende dovrebbero compiere le loro scelte. E' solo attraverso questa prima catalogazione che, sovrapponendole quella relativa ai propri obiettivi di comunicazione e di spesa, è possibile costruire quella che hanno chiamato La Gabbia di Congruità. L'Acciari propone l'utilizzo di questa Gabbia per scegliere con relativa facilità, l'ambito degli Eventi e delle Sponsorizzazioni possibili ed efficaci per un'azienda. Infatti non tutti gli eventi sono adatti ad un'azienda, e non è solo questione di budget, bensì, soprattutto, di strategia. E' da questo sistema, inoltre, che è, non solo possibile individuare gli eventi più adatti alla strategia ed alle possibilità dell'azienda, ma è anche possibile creare degli eventi ad hoc, fatti a misura delle esigenze di comunicazione.

---

<sup>20</sup> Crompton J.L., (2004), 'Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport', Leisure Studies, Vol.23, Routledge Taylor and Francis Ltd.

‘La capacità di geomarketing, ad esempio, che ha una sponsorizzazione, con la sua innata capacità di reggere e motivare un piano integrato di comunicazione (pubblicità, pubbliche relazioni, rapporto coi media, etc.) non è facilmente replicabile con una operazione di pubblicità classica’.<sup>21</sup>

Oltre alla fondamentale definizione degli obiettivi e all’incrocio con la mappa di posizionamento degli eventi per definire la scelta della sponsorizzazione, è necessario a priori comprendere che ci sono due fattori importanti per i quali cambia l’impatto dell’investimento in sponsorizzazione.

Il primo è che la sponsorizzazione per essere realmente efficace deve essere supportata da numerosi strumenti pubblicitari tradizionali. E’ necessario che l’impresa sponsor, infatti, rafforzi la sponsorizzazione attraverso le tradizionali forme di promozione, anche se questo rende difficile isolare gli effetti della sponsorizzazione<sup>22</sup>.

Un secondo elemento di disturbo alla valutazione dell’impatto è dato dei mutamenti nell’ambiente contemporanei alla sponsorizzazione, come un mutamento nel sistema concorrenziale, oppure un semplice colpo di fortuna, anch’essi difficilmente prevedibili.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Alberto Acciari.

<sup>22</sup> Per ovviare a questo problema si potrebbe utilizzare un confronto con la serie storica delle vendite comparando periodi simili da un punto di vista di comunicazione ad esclusione dell’investimento in sponsorizzazione.

<sup>23</sup> Fece molto scalpore la sponsorizzazione che la Yamamay fece al Teatro di San Carlo nella stagione 2001-2002. Quest’ultimo, dietro corrispettivo di una cospicua somma di denaro, diede la possibilità di utilizzare i locali del Teatro sia come location per le fotografie del catalogo che per la distribuzione a tutti gli spettatori, durante le serate di programmazione, delle brochure Yamamay. Per la prima del Massimo napoletano il caso volle che partecipò l’allora Presidente della Repubblica Ciampi, portando la *governance* del Teatro a sospendere la distribuzione dei cataloghi per quella serata. Questo accadimento, che rappresentava una mancanza contrattuale nei confronti dell’impresa, divenne un boomerang fortunato. Lo scalpore che destò questa sponsorizzazione, portando l’accadimento su tutti i giornali<sup>23</sup>, generò per l’impresa sponsorizzante una notevole comunicazione indotta ed “imprevista”. Questa sponsorizzazione in un’analisi a priori avrebbe mostrato un’alta probabilità di insuccesso dovuta sia alla incongruità del legame che alla differenza di target, ma un colpo di fortuna e certamente un po’ di intuito dell’imprenditore hanno determinato il grande successo dell’operazione.

#### 4.2 Valutazione ex post

Molti dei problemi per la misurazione dei risultati di una sponsorizzazione sono dovuti al fatto che in molti casi si è applicato il modello classico di misurazione dei risultati pubblicitari all'analisi degli effetti di una *sponsorship*. Il punto critico è che la comunicazione, ed in particolare la pubblicità, lavora in modo estremamente differente dalla sponsorizzazione. La pubblicità, infatti, crea un sistema di comunicazione a doppia via che determina un processo d'interruzione nel quale il consumatore vede il messaggio del prodotto<sup>24</sup>. Al contrario la sponsorizzazione si compone di un sistema di comunicazione a tre vie nel quale il consumatore vede il messaggio del *brand* insieme al *property* in modo 'passionale'.

Uno dei metodi compresi nel modello classico di misurazione dei risultati di una *sponsorship* è basato sulla 'copertura dei media'. Questo metodo compara il valore della sponsorizzazione generato dalla copertura dei media al costo dell'equivalente acquisto di spazi pubblicitari. La *sponsorship* viene quindi valutata sulla base di: la durata della copertura televisiva, comprendendo anche rubriche e redazionali, la durata della copertura radio e gli spazi di copertura stampa, i cui redazionali vengono misurati in colonne. Le variabili che possono influenzare il valore attribuito alla copertura media sono: la qualità dell'esposizione, il numero di spettatori, gli aspetti demografici dell'audience, il messaggio comunicato, il tipo di copertura nonché la posizione della stessa. Un'ultima misura che viene utilizzata in questo primo metodo è il calcolo della percentuale di copertura mediatica dello sponsor rispetto agli altri sponsor. Eguagliare l'esposizione mediatica ai risultati di una *sponsorship* è considerato un metodo incompleto ed in alcuni casi inappropriato in quanto la pubblicità e la sponsorizzazione raggiungono risultati differenti non facilmente comparabili, come precedentemente evidenziato. Inoltre ricerche effettuate mostrano che i consumatori perché ricordino lo sponsor hanno bisogno di un'esposizione dieci volte superiore alla tradizionale pubblicità. Nonostante i limiti sostanziali associati all'utilizzo di questo metodo, questo sistema di misurazione dell'impatto di sponsorizzazione è ancora utilizzato da una larga

---

<sup>24</sup> Ad esempio, il messaggio pubblicitario comunicato attraverso uno spot televisivo interrompe la visione del programma divenendo non solo un elemento di disturbo, ma ponendosi quasi in contrapposizione con il programma di cui si sta fruendo.

maggioranza delle imprese, secondo Crompton<sup>25</sup> pari a circa il 70%. Ci sono tre ragioni pratiche perché si utilizza questo metodo: la prima è che è un sistema facile da comprendere per il *management*; la seconda è che i dati necessari sono facili da reperire; ed in ultimo questo offre delle statistiche quantitative che danno l'impressione che la scelta della *sponsorship* sia definita su dati oggettivi.

Un secondo metodo di valutazione dell'impatto di una sponsorizzazione è basato sulla 'conoscenza'. Questo sistema di misurazione può essere fondato sia su ricerche relative alla capacità di richiamo dello sponsor da parte del pubblico dell'evento, che su studi longitudinali che identificano i cambiamenti nell'audience, usando il primo anno come base e misurando i cambiamenti incrementali. Inoltre la conoscenza può essere misurata dal numero di visite del sito internet.

Un altro sistema di valutazione è costruito sulla misurazione dell'impatto della sponsorizzazione sulla 'immagine' dell'impresa. La fiducia e la credibilità, due componenti fondamentali dell'immagine, sono elementi chiave nello stabilire la relazione del *brand* con i consumatori e la loro misurazione può essere incorporata nella valutazione dell'immagine. La forza del legame tra l'immagine dello sponsor e quella del *property* è ben misurata dalla formula: percentuale di target che riconosce il legame tra il brand dell'impresa e l'evento meno la percentuale di quella parte di target che erroneamente individua un legame tra un concorrente non sponsor e l'evento<sup>26,27</sup>.

E' possibile, inoltre, misurare l'impatto della sponsorizzazione anche attraverso l'intenzione all'acquisto, utilizzando questo come un indicatore dell'impatto della *sponsorship* sulle vendite future.

Il risultato principe che ogni impresa sponsor vorrebbe raggiungere, in modo palese o

---

<sup>25</sup> Crompton J.L., (2004), op.cit.

<sup>26</sup> La Coca Cola ad esempio era ricordata dal 35% del NFL (National Football League) come il soft drink ufficiale. L'impresa pagò 250 milioni di dollari in cinque anni per avere questo diritto. Nonostante tutto però il 34% dello stesso target identificava la Pepsi come sponsor ufficiale della NFL. Questo mostra come la Coca Cola ha fallito nello stabilire il legame ed il valore del capitale con lo sponsorizzato.

<sup>27</sup> Crimmins J., Horn M., (1996), 'Sponsorship: from management ego trip to marketing success', *Journal of Advertising Research*, July/August.

inconscio, è rappresentato dall'effetto che la sponsorizzazione ha sul 'volume delle vendite'. L'obiettivo di vendita può essere espresso in tre modi differenti. Innanzi tutto attraverso la posizione che il prodotto raggiunge sugli scaffali della distribuzione. Spesso le imprese per raggiungere un maggior volume di vendite utilizzano l'evento sponsorizzato, ad esempio attraverso le serate speciali, come strumento di pubbliche relazioni con i venditori acquisiti o potenziali. La sponsorizzazione difatti può condurre attività specifiche di comunicazione sui venditori per conquistare posizioni di primo piano. E' dimostrato che l'incremento di visibilità tipicamente porta un aumento del 30% delle vendite. Un altro elemento di valutazione delle vendite derivanti dalla sponsorizzazione è il numero di venditori coinvolti prima e dopo la sponsorizzazione. Il modo più diretto ma probabilmente meno efficace per valutare i risultati sul maggior volume delle vendite è confrontare le stesse con periodi simili per caratteristiche ad esclusione della sponsorizzazione. Questo sistema è, però, il più fallace in quanto l'effetto di una sponsorizzazione sul volume delle vendite è solitamente a medio lungo termine, a differenza di quello sui venditori che può portare a dei risultati immediati.

Come detto al principio del paragrafo la relazione tra il metodo attuato e gli obiettivi che lo sponsor si è preposto è determinante. Difatti allorquando la sponsorizzazione viene vista come un sistema alternativo alla comunicazione tradizionale ed un modo per ottenere una copertura mediatica, ed i primari benefici ricercati sono la visibilità e l'immagine, i metodi di valutazione attraverso l'esposizione mediatica, la conoscenza e l'immagine risultano appropriati. Se, invece, i principali obiettivi ricercati sono relativi alle vendite, gli ultimi metodi su menzionati sono quelli assolutamente più adeguati.

Larry Albus<sup>28</sup> individua come sistema di valutazione delle sponsorizzazioni un nuovo ROS, ossia il 'Return On Sponsorship'.

Questo metodo di valutazione si fonda sulla considerazione di differenti *best practices* per misurare le *sponsorship*: a. misurare gli *outcomes* e non gli *output*, ossia non misurare quello che lo sponsor ottiene o fa, ma ciò che avviene e che la sponsorizzazione produce; b. definire gli obiettivi al principio e su questi definire degli

---

<sup>28</sup> Albus L., (2009), 'You can measure Return On Sponsorship', [www.mediapost.com/publications/](http://www.mediapost.com/publications/)

indicatori di valutazione dei risultati; c. misurare il ritorno di ogni obiettivo da solo ed insieme ad altri obiettivi; d. utilizzare i *ratios* già in uso ad altri dipartimenti dell'impresa, come il ROI; e. analizzare i cambiamenti del comportamento dei consumatori; f. misurare le connessioni emozionali, ossia il valore del contatto tra il *brand* ed il *target audience*; g. includere il risparmio sui costi diretto o indiretto, valutando quindi tutti i tipi di sponsorizzazione; h. ricercare le reali identità del proprio consumatore, una *sponsorship* di successo parte dalla reale conoscenza dei propri consumatori non in quanto espressione di elementi demografici, ma come persone; i. identificare le norme presenti nei gruppi di audience, questo è importante soprattutto per lo sport; l. esaminare con grande attenzione i dati in due fasi, prima analizzando gli obiettivi dell'impresa e poi come può essere l'evento nel dettaglio.

Oltre a queste metodologie individuate esiste una metodologia innovativa teorizzata da Nicholas Cameron: the 'SponsorMap Measurement Model'. Questo modello analizza in modo congiunto vari fattori, in parte mutuati dalle metodologie precedentemente illustrate, come: la visibilità del logo; il ricordo dello sponsor; il coinvolgimento emotivo (la passione) tra una *property* e i propri consumatori<sup>29</sup>; l'apprezzamento o la gratitudine del consumatore nei confronti dello sponsor<sup>30</sup>. L'analisi di tutti questi fattori produce un indice sintetico, il Brand Shift Index, che permette di valutare gli effetti della sponsorizzazione in particolar modo sul *brand*.

Questo modello a differenza degli altri prova a misurare la passione e l'apprezzamento, dandogli una figura di primo piano nella valutazione dell'investimento.

Tutte queste metodologie analizzate mostrano come la sponsorizzazione è una complessa forma di comunicazione, ma che ciò non significa che non può essere

---

<sup>29</sup> La passione è un elemento fondamentale per una *sponsorship*. Maggiore è la passione che l'audience ha nei confronti della *property* maggiore sarà il ricordo dello sponsor ad esso legato. Per misurare la passione, Cameron utilizza una scala emozionale chiamata PassionIndex. I valori di questo indice si raggiungono attraverso delle ricerche di mercato.

<sup>30</sup> Anche per questo fattore, utilizzato in molti modelli esplicativi ad esempio delle relazioni esistenti tra un *fan*, una *property* ed uno sponsor, si individua un indice simile al precedente, il Gratitude Index. Quest'ultimo, i cui valori vengono definiti con una ricerca di mercato, per essere positivo deve essere necessariamente alto.

misurata. Certo gli aspetti immateriali, gli effetti diluiti nel tempo, le differenze di obiettivi rispetto alla tipologia di *sponsorship* non rendono agevole la definizione di un unico metodo di valutazione quantitativa, magari individuando un vero e proprio *ratio*. La valutazione delle sponsorizzazioni richiede sia l'utilizzo di fattori quantitativi, come l'incremento delle vendite, l'esposizione del logo, etc., che di fattori qualitativi, emozionali che presentando un elevato grado di immaterialità, rendono complessa l'identificazione di un unico modello di valutazione.

A conclusione di questa ricerca si può dire unicamente che l'anomalia della sponsorizzazione permette unicamente un sistema di valutazione definito *ad hoc* sulla singola impresa sponsor, sulla *property* e sulla relazione che esiste tra questi, prendendo a prestito i fattori di valutazioni di maggiore interesse in modo trasversale tra le varie metodologie individuate.<sup>31</sup>

## **BIBLIOGRAFIA**

Ascani F.(2004), Management e gestione dello sport, Sperling & Kupfer, Milano.

Acciari Consulting, Censis Servizi, (2010), “Lavori in Corsa”, III Workshop su valori e comunicazione sportiva

Acciari Consulting, Censis Servizi, (2008), “Lavori in Corsa”, II Workshop su valori e comunicazione sportiva.

---

<sup>31</sup> Si desidera ringraziare tutti gli intervistati e soprattutto le persone che si sono mostrate particolarmente disponibili ad un confronto, ad un reale scambio di informazioni e dati e che con la loro esperienza hanno aiutato il mio lavoro: Alberto Acciari (Acciari Consulting), Mena Avezzano (CO.DA.P), Luciano Cimmino (Yamamay Carpisa), Francois Colbert (HEC Montreal), Emidio Mansi (Pasta Garofalo), Mariacristina Modonesi (Tod's s.p.a.), Joanna Scheff Bernstein (Northwester University), Marco Vurro (Procter & Gamble).

Bodo C., Spada C., (2004) 'Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000', Il Mulino, Bologna.

Cameron N. (2011), "Understanding Sponsorship and its measurement implication", Ezine@articles, [www.ezinearticles.com](http://www.ezinearticles.com)

Candela G., Scorcu A.E. (2004), Economia delle Arti, Ed. Zanichelli, Bologna.

Colbert F. (2007), Marketing Culture and the Arts, HEC, Gaëtan Morin Éditeur Itée, Montreal.

Cherubini S. (2003), Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti, Franco Angeli, Milano.

Cherubini S., Canigiani M. (2000), Media e co-marketing sportivo, Franco Angeli, Milano.

Crimmins J., Horn M., (1996), 'Sponsorship: from management ego trip to marketing success', Journal of Advertising Research , July/August.

D'Innocenzo S. (2005), Contratti e comunicazione nello sport. Pubblicità, sponsorizzazione e marketing, Sistemi Editoriali, Napoli.

Ferrand A., Torrigiani L. (2006), Routledge Handbook of Sports Sponsorship: Successful Strategies, Routledge, New York.

Freeland C. A. (2002), But is it Art?: An Introduction to Art Theory, Oxford University Press.

Grant R. M. (2005), Contemporary Strategy Analysis 5/e, Blackwell, Oxford.

Howard, D.R. & Crompton, J.L., (2004) "Financing Sport", 2nd edn, Morgantown, wv: Fitness Information Technology.

Klamer A. (1996), *The Value of Culture*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Kotler P., Scheff J. (1997), *Standing Room Only. Strategies for Marketing and Performing Arts*, Harvard School Business, Boston.

Mira L. (2008), *Impact of Sponsorship on Consumer Brand Perception*, VDM Verlag, Saarbrücken.

Masterman G. (2006), *Sponsorship: a return on investment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Nova M., (2002), *L'azienda teatro*, Egea, Milano.

Porter M. (1985), *Il vantaggio competitivo*, Ed. di Comunità, Torino.

Rispoli M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.

Scheff Bernstein J. (2008), "Corporate Support for the Arts", *Arts Marketing Insight*, New Title Jossey-Bass Inc. U.S..

Scheff J. (2006), *The Dynamics of Buildings and Retaining Performing Arts Audiences*, *Arts Marketing Insights*, New Title Jossey-Bass Inc. U.S..

Solima L., (2004), *L'impresa culturale*, Carrocci Editore, Roma.

Trimarchi M. (1993), *Economia e Cultura*, Franco Angeli Ed., Milano.

UPA Utenti Pubblicità Associati, (2005), *Il futuro della pubblicità. Gli investimenti in comunicazione in Italia 2002/2005*, Milano, UPA.