



**Dottorato di Ricerca in
Rischio e sostenibilità nei sistemi dell'ingegneria civile, edile ed ambientale**

Università degli Studi di Salerno
Dipartimento di Ingegneria Civile

Luigi Dolores

Tesi di Dottorato in Estimo

***LA SPONSORIZZAZIONE PER IL RECUPERO DEL
PATRIMONIO STORICO-ARCHITETTONICO
MODELLI VALUTATIVI E GESTIONALI***

Il Tutor

Prof. Gianluigi De Mare

Il Coordinatore

Prof. Fernando Fraternali

XXXII Ciclo (a.a. 2018-2019)



*Ministero dell'Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Dipartimento di Ingegneria Civile

Dottorato di Ricerca

in

Rischio e sostenibilità

nei sistemi dell'ingegneria civile, edile ed ambientale

Curriculum in

Ingegneria delle strutture e del recupero edilizio ed urbano

XXXII Ciclo (2018-2019)

**LA SPONSORIZZAZIONE
PER IL RECUPERO DEL PATRIMONIO
STORICO-ARCHITETTONICO
MODELLI VALUTATIVI E GESTIONALI**

Luigi Dolores

Luigi Dolores

Il Tutor

Prof. Gianluigi De Mare

Gianluigi De Mare

Il Coordinatore

Prof. Fernando Fraternali

Fernando Fraternali

“idem dari spondes?” – “spòndeo”

(formula stipulatoria della sponsorizzazione nel mondo romano)

Ringraziamenti

La stesura della Tesi di Dottorato è senza dubbio uno dei lavori più impegnativi in quanto rappresenta il risultato di un percorso educativo con il quale si sceglie di mettersi in gioco in prima persona. Il tema di ricerca affrontato è certamente di grande attualità: il reperimento delle risorse necessarie per la valorizzazione e la conservazione del patrimonio storico-architettonico attraverso il contratto di sponsorizzazione culturale.

Ringrazio sinceramente il mio Tutor, il prof. Gianluigi De Mare, per l'opportunità concessami e per avermi trasmesso parte della sua esperienza. La sua guida ed i suoi consigli sono stati indispensabili sia per la ricerca che per la mia crescita personale.

Ringrazio altresì i coordinatori del corso di dottorato che si sono susseguiti negli anni, il prof. Giulio Erberto Cantarella e il prof. Fernando Fraternali, per la gentilezza e l'affabilità dimostrate in ogni occasione.

Ringrazio con affetto il Prof. Nicola Morano e il Prof. Antonio Nesticò per la disponibilità, gli insegnamenti e il sincero interesse mostrato per la mia attività di ricerca.

Sono molto grato al Prof. Gennaro Miccio, alla Prof.ssa Federica Ribera, al Prof. Nicola Di Matteo, al Prof. Alfonso Siano, al Prof. Gerardo Metallo, al Prof. Antonio D'Amato, al Prof. Renato Benintendi e alla Dott.ssa Rosa Maria Caprino per gli approfondimenti interdisciplinari e i preziosi suggerimenti offerti nel corso degli anni.

Vorrei inoltre esprimere la mia immensa gratitudine ai miei amici e colleghi Gabriella Maselli, Maria Macchiaroli e Francesco Sica che, nel corso di questi tre anni trascorsi al Project Evaluation Laboratory, non hanno mai smesso di incoraggiarmi, supportarmi e dimostrarmi la loro stima.

Infine, desidero ringraziare Simone Coppola e tutti i colleghi dottorandi del Dipartimento di Ingegneria Civile per l'affetto e la fiducia incondizionata dimostrata negli anni.

Luigi Dolores

INDICE

ABSTRACT	9
INTRODUZIONE	12
1 LA SPONSORIZZAZIONE CULTURALE: FRAMEWORK TEORICO E NORMATIVO	18
1.1 Premessa	18
1.2 La sponsorizzazione: etimologia, definizione e storia	20
1.2.1 Etimologia	21
1.2.2 Definizione di sponsor	21
1.2.3 Storia della sponsorizzazione	22
1.3 Gli attori della sponsorizzazione	23
1.4 Tipologie di sponsorizzazione	26
1.4.1 La sponsorizzazione sportiva	26
1.4.2 La sponsorizzazione culturale	29
1.4.3 La sponsorizzazione radiotelevisiva	30
1.5 Caratteristiche del contratto di sponsorizzazione	31
1.5.1 Atipicità	32
1.5.2 Onerosità	34
1.5.3 Corrispettività	35
1.6 La normativa nazionale sulla sponsorizzazione culturale	36
1.6.1 La sponsorizzazione culturale nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lgs. 42/2004, art. 120)	36
1.6.2 La sponsorizzazione culturale nel “vecchio” Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 163/2006, art. 26, art. 27 e art. 199 bis)	37
1.6.3 Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali (D.M. BACT del 19 dicembre 2012)	42
1.6.4 La sponsorizzazione culturale nel “nuovo” Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 50/2016, art. 19)	48
1.7 I benefici fiscali della sponsorizzazione	51
1.7.1 La qualificazione delle sponsorizzazioni come spese di pubblicità o come spese di rappresentanza	51
1.7.2 Il regime IVA delle sponsorizzazioni	54
1.8 Figure affini alla sponsorizzazione culturale	54

1.8.1	<i>Mecenatismo o erogazione liberale</i>	55
1.8.2	<i>L'adozione di un monumento</i>	55
1.8.3	<i>Accordi culturali di valorizzazione</i>	56
1.8.4	<i>Project financing</i>	56
1.8.5	<i>Concessione di spazi pubblicitari</i>	57
1.8.6	<i>Pubblicità</i>	58
1.8.7	<i>Eventi espositivi presso istituti e luoghi di cultura</i>	58
1.9	<i>Erogazioni liberali e Art Bonus</i>	59
1.9.1	<i>Erogazioni liberali che danno diritto al credito</i>	59
1.9.2	<i>I benefici fiscali del mecenatismo culturale</i>	60
1.10	<i>Disposizioni normative ed aspetti fiscali di sponsorizzazione e mecenatismo culturale in ambito internazionale</i>	61
1.10.1	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale negli Stati Uniti</i>	63
1.10.2	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale nel Regno Unito</i>	64
1.10.3	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Australia</i>	65
1.10.4	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Francia</i>	66
1.10.5	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Germania</i>	67
1.10.6	<i>Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Belgio</i>	67
1.11	<i>Alcuni esempi di sponsorizzazione per il restauro di monumenti in ambito nazionale ed internazionale</i>	68
1.11.1	<i>Esempi di sponsorizzazione dei restauri in Italia</i>	68
1.11.2	<i>Esempi di sponsorizzazione dei restauri all'estero</i>	72
2	STATO DELL'ARTE: LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA SPONSORIZZAZIONE	74
2.1	<i>Premessa</i>	74
2.2	<i>La sponsorizzazione come strategia di marketing e mezzo di comunicazione aziendale</i>	77
2.2.1	<i>Perché le imprese sponsorizzano?</i>	80
2.2.2	<i>I processi psicologici innescati dalla sponsorizzazione</i>	83

2.2.3 <i>L'immagine transfer</i>	84
2.2.4 <i>Differenze tra sponsorizzazione e campagne pubblicitarie delle imprese</i>	86
2.2.5 <i>La sponsorizzazione e la Brand Equity</i>	88
2.3 I modelli per la valutazione dell'efficacia della sponsorizzazione	91
2.3.1 <i>Metodi di base</i>	92
2.3.2 <i>Misure di monitoraggio (Metodi di indagine selettiva)</i>	94
2.3.3 <i>Esperimenti</i>	98
2.4 I modelli per la stima del budget ottimale da destinare alle sponsorizzazioni	101
2.5 I modelli per la selezione delle opportunità di sponsorizzazione	107
2.5.1 <i>L'identificazione dei criteri di selezione</i>	109
2.5.2 <i>I criteri di selezione nella letteratura internazionale</i>	111
3 CARATTERIZZAZIONE DI MODELLI PER LA STIMA DELLA REDDITIVITÀ DELLA SPONSORIZZAZIONE	115
3.1 Premessa	115
3.2 Il modello per la stima delle tariffe di sponsorizzazione	117
3.2.1 <i>Metodologia</i>	118
3.2.2 <i>Caso studio</i>	119
3.2.3 <i>Le misure di monitoraggio per la stima dell'audience diretta</i>	120
3.2.4 <i>I risultati delle campagne di monitoraggio effettuate a Salerno e a Napoli</i>	122
3.2.5 <i>La stima delle tariffe pubblicitarie per le location di Salerno</i>	124
3.2.6 <i>Conclusioni sul primo modello</i>	127
3.3 Il modello statico di investimento in sponsorizzazione	129
3.3.1 <i>Descrizione del modello statico</i>	130
3.3.2 <i>Il caso studio</i>	136
3.3.3 <i>L'applicazione del modello</i>	139
3.3.4 <i>Analisi dei risultati</i>	145
3.3.5 <i>Conclusioni sul secondo modello</i>	151
3.4 Il modello dinamico di investimento in sponsorizzazione	154
3.4.1 <i>Tipologia di impresa</i>	155
3.4.2 <i>Forma di mercato</i>	156

3.4.3 <i>Funzione di produzione</i>	158
3.4.4 <i>Il Principio del Massimo di Pontryagin e il Modello Dinamico</i>	161
3.4.5 <i>L'Impresa Selezionata per il Caso Studio</i>	167
3.4.6 <i>Caratterizzazione e parziale revisione del modello</i>	169
3.4.7 <i>Stima delle costanti T, α, β e γ della funzione Cobb-Douglas</i>	177
3.4.8 <i>Stima del saggio di sconto finanziario</i>	178
3.4.9 <i>Risultati e discussioni</i>	179
3.4.10 <i>Conclusioni sul terzo modello</i>	185
CONCLUSIONI	189
RIFERIMENTI	196

ABSTRACT

La scarsità di risorse per la salvaguardia del patrimonio storico-architettonico ingenera la ricerca di fonti alternative al finanziamento pubblico. Sicché la sponsorizzazione culturale si annovera tra queste fonti.

Il presente lavoro mira ad illustrare ai potenziali *sponsor* in che misura convenga investire nel settore ed alle organizzazioni *sponsee* quanto lo strumento della sponsorizzazione sia efficiente nel reperire le risorse, finanziarie o in natura, necessarie per la progettazione e l'esecuzione di interventi di restauro e di recupero di beni immobili con valenza storico-culturale. Ragion per cui, gli obiettivi della ricerca sono i seguenti: proporre una serie di modelli che implementino l'uso della sponsorizzazione al fine di facilitare il recupero del patrimonio storico-architettonico sia pubblico che privato; chiarire alle imprese finanziatrici limiti e convenienze dell'investimento in sponsorizzazione; chiarire e definire alle Amministrazioni pubbliche criteri e parametri di riferimento per massimizzare il ritorno pubblico nell'applicazione dello strumento. In sintesi, il fine ultimo è quello di fornire strumenti di valutazione della sostenibilità sia finanziaria che economica dell'investimento in sponsorizzazione. Nello specifico, la sponsorizzazione può definirsi finanziariamente sostenibile per l'impresa se in grado di generare ingenti utili che consentono l'autofinanziamento di ulteriori investimenti in sponsorizzazione. Di contro, la sponsorizzazione è economicamente

sostenibile per l'Ente pubblico se capace di attrarre le risorse finanziarie necessarie nel rispetto delle istanze culturali, sociali ed ambientali.

Due sono gli elementi di novità che caratterizzano questa ricerca. Innanzitutto, sono stati rielaborati e validati empiricamente alcuni modelli, finora sviluppati solo sul piano teorico, utili alle imprese per la stima dell'importo ottimale da investire in sponsorizzazione. L'altra novità consiste nella caratterizzazione di un modello innovativo, di supporto alle Amministrazioni pubbliche, attraverso il quale poter stimare le tariffe di sponsorizzazione.

La fase preliminare dello studio si sostanzia nell'analisi sia della normativa di settore che dei principali modelli di letteratura. Questi ultimi mirano principalmente a due obiettivi:

1. valutare gli effetti, in termini di ritorno economico e di immagine, scaturiti dall'attività di sponsorizzazione;
2. stimare il numero ottimale di eventi da sponsorizzare tale da massimizzare i profitti d'impresa.

Successivamente si è passati alla fase di caratterizzazione e rielaborazione dei modelli, articolata nei seguenti step:

- Step 1: caratterizzazione di un modello originale a supporto delle Amministrazioni pubbliche finalizzato alla determinazione delle tariffe per lo sfruttamento dei diritti di immagine da parte delle imprese che intendono sponsorizzare progetti di recupero e/o di restauro del patrimonio storico-architettonico. L'implementazione del modello permette di stimare l'entità dei finanziamenti, a carico degli sponsor, comprensivi degli importi necessari per i lavori di restauro e dei costi per la pubblicità. Il modello descritto è applicato alla città di Salerno.

- Step 2: determinazione della percentuale ottima di fatturato da investire in sponsorizzazioni tale da garantire la massimizzazione del profitto dell'impresa. A tal fine si implementa ad un'impresa attiva nell'ambito della sponsorizzazione culturale un modello di analisi statica (Bucci et al., 2003). Ciò consente di validare un modello esistente mai applicato ad un caso reale di sponsorizzazione culturale.
- Step 3: analisi e applicazione di un modello dinamico (Bucci et al., 2003) con l'obiettivo di fornire un ulteriore strumento di analisi della redditività dell'investimento in sponsorizzazione per le imprese. Lo scopo è stimare l'importo ottimale da investire annualmente in sponsorizzazione in grado di massimizzare il VAN generato dal programma di investimento. Le ipotesi di base adottate nella formalizzazione del modello fanno riferimento alle seguenti tre caratteristiche dell'impresa che investe in sponsorizzazione: impresa monoprodotto; funzione di produzione Cobb-Douglas con rendimenti di scala decrescenti; impresa operante in un mercato di concorrenza monopolistica. La tecnica utilizzata per risolvere il modello di crescita endogena è quella del Principio del Massimo (Pontryagin, 1962).

Dall'applicazione del modello per le Amministrazioni pubbliche si evince che la variabile critica che incide maggiormente sulla stima della tariffa di sponsorizzazione è l'*audience diretta* (visitatori per location).

Dall'implementazione dei modelli statico e dinamico si può dedurre che essi rappresentano validi strumenti per l'analisi applicata della redditività della sponsorizzazione e possono per tale ragione essere tradotti in software sufficientemente snelli utili alle imprese.

INTRODUZIONE

La crisi economica che ha investito l'Italia nell'ultimo decennio ha determinato ingenti tagli alle risorse da destinare ai beni culturali. Ciò ha reso necessario l'individuazione di forme private di finanziamento a supporto delle istituzioni nella tutela del patrimonio collettivo.

L'intervento privato nel settore dei beni culturali avviene in diverse forme e coinvolge una pluralità di soggetti. In particolare, è soprattutto la sponsorizzazione dei beni culturali ad aver assunto un'evidente rilevanza nell'ambito del panorama nazionale. Infatti, numerosi sono gli esempi di sponsorizzazioni private per il recupero di monumenti di rilevanza internazionale. Il caso più noto degli ultimi anni è il restauro del Colosseo finanziato dalla Tod's di Diego della Valle (Forte, 2014).

Il tema della sponsorizzazione privata per il recupero del patrimonio storico-architettonico è di sicuro interesse scientifico, oltre che di grande attualità culturale. Si registra infatti una carenza significativa, nel contesto nazionale ed internazionale, di una modellistica valutativa affidabile, e quindi condivisa, per la quantificazione degli effetti finanziari dell'investimento sul promotore privato e sul concessionario pubblico.

La modalità di finanziamento privato specificatamente indirizzata verso il recupero del patrimonio storico-architettonico, oggetto della ricerca, sta acquisendo rilevanza crescente nell'ottica dell'esplorazione e della

sperimentazione di canali alternativi, rispetto al tradizionale finanziamento pubblico. Le prime concrete esperienze, se da un lato lasciano intravedere le straordinarie potenzialità dello strumento, soprattutto in relazione alla presenza dei beni storico-architettonici nel nostro Paese, dall'altro palesano tutte le incertezze ed i limiti connessi alla sperimentazione della fase d'esordio.

La sponsorizzazione privata per fini pubblici è stata istituzionalizzata, come noto, con provvedimenti legislativi (*Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*) e regolamentata con atti governativi (*D.M. BACT del 19/12/2012*) ed in ultimo consolidata anche nel recente Codice dei Contratti Pubblici (*D.lgs. 50/2016, art. 19*), sicché trattasi di materia relativamente nuova e quindi coerentemente da assoggettare a ricerche ed indagini tanto per verificarne lo stato di attuazione che le modalità di passaggio dal quadro positivo a quello applicativo.

Molteplici sono ancora le criticità permanenti, dal profilo contrattuale a quello della quantificazione dei flussi finanziari ed economici in gioco, alla modulazione tra interessi privatistici e feedback culturale per le comunità interessate.

Per cui rimane di rilevante importanza l'inquadramento normativo, quello valutativo e quello progettuale dell'operazione da promuovere, che come tutte le forme di *partenariato pubblico-privato* (PPP) denota potenzialità ma elicitava anche conflitti di interesse di non poco momento.

La sponsorizzazione prevede l'instaurarsi di un rapporto sinallagmatico tra due soggetti: lo sponsor che sostiene finanziariamente o in natura una specifica attività o un determinato progetto e lo sponsee che, in cambio di tale sostegno, si obbliga a promuovere il nome e/o il marchio del soggetto finanziatore permettendogli di conseguire obiettivi di carattere

commerciale. La sponsorizzazione, quindi, è una strategia di promozione innovativa che utilizza come canale di comunicazione l'iniziativa sostenuta, garantendo così allo sponsor un'elevata visibilità. Questa caratteristica la rende la forma di partenariato a sostegno della cultura più utilizzata dalle imprese. Inoltre, data la sua natura pubblicitaria, consente di ottenere dei benefici anche in termini di agevolazioni fiscali. Gli obiettivi delle imprese che ricorrono alla sponsorizzazione sono principalmente i seguenti: la crescita della loro notorietà nei mercati e presso i *resource holder*, il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale e l'incremento delle vendite dei beni o servizi da esse offerti (Severino, 2007; Fantin, 2011; Starola, 2010). In virtù di ciò, la sponsorizzazione può essere utilizzata dalle imprese sia come strumento di *corporate communication* (o istituzionale) sia come vera e propria *strategia di marketing* (o di prodotto). Nel primo caso il fine ultimo dello sponsor è quello di accrescere nell'opinione pubblica l'immagine e la reputazione del proprio brand. Nel caso della comunicazione di marketing, invece, il messaggio si focalizza maggiormente sul consumatore finale in forma sia diretta (coinvolgimento in prima persona) che indiretta (influenza esercitata dai media). In quest'ultimo esempio, la sponsorizzazione si avvicina maggiormente alla pubblicità tradizionale, dal momento che il suo principale obiettivo è l'incremento di fatturato da parte dell'impresa (Cornwell, 2019).

Ma, al di là dell'obiettivo da perseguire, la fase più delicata per lo sponsor è quella della valutazione del proprio operato. Infatti, i risultati ottenuti da una campagna di sponsorizzazione spesso non sono facilmente misurabili. E questa caratteristica è valida sia per la misura degli *effetti intangibili* (legati al *valore del brand* ed alla *fidelizzazione*) sia per quelli *tangibili* (come la crescita del *volume d'affari*). Come diretta conseguenza,

risulta altrettanto complicato per lo sponsor stabilire il budget da destinare alle sponsorizzazioni per poter perseguire i due obiettivi precedentemente menzionati (Rossi, 2016).

In merito a quest'ultimo aspetto, nel presente lavoro si presentano due metodologie per la determinazione della percentuale ottima di fatturato da destinare alle sponsorizzazioni per massimizzare il profitto imprenditoriale (Dolores, Macchiaroli e De Mare 2017).

In primis, si testa per la prima volta un modello esistente (Bucci, Castellani e Figini 2003) sul caso reale di un'impresa attiva nella sponsorizzazione culturale. Le principali ipotesi che sottendono questo primo modello sono l'indipendenza dal tempo dell'investimento in sponsorizzazione (*ipotesi di staticità*) e l'assunzione di una *funzione di produzione di tipo Cobb-Douglas* a rendimenti di scala costanti. L'obiettivo del modello è stimare l'importo ottimale che l'impresa deve investire in sponsorizzazione nell'esercizio corrente per massimizzare l'utile. In maniera del tutto analoga, l'incognita del problema potrebbe essere rappresentata dal numero di eventi (supposti di pari dimensione e con le medesime caratteristiche) che l'organizzazione dovrebbe sponsorizzare durante l'anno per ottenere il massimo profitto possibile.

In secundis, si presenta un ulteriore modello teorico (Dolores, Macchiaroli e De Mare 2019), anch'esso proposto dagli autori del modello statico (Bucci, Castellani e Figini 2003), testato sempre attraverso l'applicazione su un caso reale. L'obiettivo dello studio è valutare il livello ottimale di sponsorizzazione (inteso sia come numero di eventi da sponsorizzare sia come capitale finanziario da investire in sponsorizzazione) che consenta all'impresa di massimizzare l'utile. Questa volta, però, il modello oggetto di studio ha previsto analisi condotte in condizioni

dinamiche. Con il modello è quindi possibile stimare l'importo ottimale da investire annualmente in sponsorizzazione in grado di massimizzare il VAN generato dall'investimento. Nello specifico, la domanda alla quale si è voluto dare risposta è la seguente: quanti interventi a sostegno del patrimonio culturale l'impresa deve sponsorizzare nel tempo (qual è l'importo che l'impresa deve investire ogni anno in sponsorizzazioni) per massimizzare il valore attuale dei profitti futuri attesi?

Sia il modello statico che quello dinamico si applicano ad un'impresa (Caffè Moreno s.r.l.) operante nel settore della torrefazione e della distribuzione del caffè la quale ha già maturato nel tempo una certa esperienza nel campo della sponsorizzazione finalizzata alla riqualificazione del patrimonio storico-architettonico.

Un altro importante obiettivo della ricerca è valutare l'effettivo livello di complessità dei due modelli nella loro applicazione alla realtà operativa ed alla possibilità di poterli eventualmente tradurre in software sufficientemente snelli da poter essere utili alle imprese.

Il punto di vista delle Amministrazioni pubbliche, invece, è affrontato in un terzo modello finalizzato alla stima delle tariffe di sponsorizzazione per le location dei monumenti oggetto di intervento. Nel modello si suppone che il costo complessivo dell'attività di sponsorizzazione sia pari alla somma del costo da sostenere per la realizzazione degli interventi di recupero/restauro e di un'ulteriore aliquota. Quest'ultima è rappresentativa del sovrapprezzo generato dal libero mercato delle sponsorizzazioni ed è direttamente proporzionale alla stima del ritorno d'immagine e del ritorno economico spettanti all'impresa.

I contenuti fin qui esposti confluiscono nei capitoli seguenti:

- nel capitolo 1 si introduce la normativa di riferimento sulla sponsorizzazione, nella quale si presentano le diverse tipologie contrattuali, le caratteristiche dello strumento, le disposizioni fiscali e le principali differenze e analogie con le altre forme di partenariato pubblico-privato. Nel medesimo capitolo, inoltre, sono riportati i principali esempi di sponsorizzazioni per il restauro di monumenti sia italiani che stranieri;
- nel capitolo 2 si analizza invece la letteratura di riferimento. Nello specifico sono illustrati i principali modelli di valutazione dell'efficacia della sponsorizzazione (modelli di stima del ritorno di immagine), di stima del livello di redditività generato dall'investimento in sponsorizzazione (modelli di stima del ritorno economico) e di selezione dell'opportunità di sponsorizzazione da parte delle imprese. La sponsorizzazione è perciò presentata come strategia di marketing e mezzo di comunicazione aziendale.
- nel capitolo 3, infine, si caratterizzano i tre modelli menzionati in precedenza (statico, dinamico e di stima delle tariffe di sponsorizzazione). Il fine ultimo è proporre alle imprese e alle Amministrazioni pubbliche una serie di strumenti che siano capaci di restituire una misura sostenibile, ovvero finanziariamente ed economicamente conveniente, della spesa in sponsorizzazione.

-

1 LA SPONSORIZZAZIONE CULTURALE: FRAMEWORK TEORICO E NORMATIVO

1.1 Premessa

L'Italia è tra i paesi che vantano il più vasto patrimonio culturale. Infatti, il Paese conta oltre 3.400 musei, circa 2.100 parchi archeologici e 54 dei 1.092 siti inclusi nella Lista dei Patrimoni dell'Umanità dell'UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

Date le premesse, ci si aspetterebbe dalla gestione del patrimonio culturale italiano degli introiti cospicui per le casse dello Stato. Tuttavia, queste aspettative vengono nella realtà smentite. Infatti, dalla lettura del RAC, l'indice che analizza il Ritorno economico sugli Asset Culturali dei siti UNESCO, si evince come gli USA, pur possedendo meno della metà dei siti culturali dell'Italia, riescano ad ottenere un ritorno economico superiore di circa 16 volte rispetto a quello italiano (PriceWaterhouseCoopers, 2016). Ed anche rispetto agli altri Stati Europei si riscontrano delle notevoli disomogeneità: in Spagna le attività economiche legate alla filiera culturale e del turismo rappresentano circa il 21% del PIL (per un importo che si aggira intorno ai 225 miliardi di euro) a differenza dell'Italia che, invece, risulta ferma al 13% (circa 203 miliardi di euro).

Si evince, quindi, che il patrimonio culturale italiano non risulta capitalizzato correttamente, cioè tali risorse non sono impiegate in maniera

efficiente. Paradossalmente una delle maggiori cause è da imputare al gran numero di siti posseduti: infatti, la manutenzione e la gestione di un così vasto patrimonio si sono rivelati dei compiti ardui in assenza di una valida strategia gestionale.

Ciò nonostante, negli ultimi anni in Italia, grazie ad una più attenta programmazione, si registrano importanti passi in avanti (Andreotti, 2018; Cerquetti, 2010). Infatti, tra il 2013 e il 2016 si riscontra una crescita degli introiti legati ad attività culturali del 38,4% (cioè di circa 50 milioni di euro) ed il trend è risultato ancora in crescita nel 2017 (+13,5%).

Inoltre, insieme ai ricavi generati dalla gestione del patrimonio culturale, sono aumentati anche la spesa pubblica per la cultura e gli investimenti nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali. Questo dato è confortante in quanto è indicatore di una crescente sensibilità rispetto ai temi della protezione e della conservazione di tale patrimonio, che di recente è stato reso particolarmente fragile a causa dei vincoli imposti dalla crisi economica (Rapporto Bes-Istat, 2017).

Ed infatti, nel 2017 si è registrato un forte incremento di spesa delle Amministrazioni pubbliche per la missione Tutela e valorizzazione di beni e attività culturali e paesaggistici. Come si evince dal Rapporto Bes-Istat del 2018, ad aumentare non sono state solo le spese correnti (+27,6%) ma anche gli investimenti nella tutela e nella valorizzazione (+23,7%).

Tuttavia, le attività di valorizzazione e di tutela da porre in essere rimangono così dispendiose per lo Stato da rimandare ad un indispensabile collaborazione con il privato imprenditore (Piperata, 2005; Manacorda, 2016). Per cui, negli ultimi anni sono stati resi disponibili diritti, incentivi e agevolazioni di natura fiscale a favore di privati imprenditori che si

impegnano nell'assicurare un'efficiente valorizzazione del patrimonio culturale (Piras, 2012; Forte, 2018; Petralora, 2018).

La *sponsorizzazione dei beni culturali* rappresenta lo strumento giuridico maggiormente diffuso in Italia per l'applicazione del principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale (Costituzione della Repubblica Italiana 1947, art. 118), in virtù del quale è permesso ai privati di intervenire con azioni volte alla valorizzazione e conservazione del patrimonio collettivo (Fidone, 2012; Veronelli, 2015).

Il contratto di sponsorizzazione dei beni culturali, per come disciplinato a partire dall'art. 120 del D.lgs. 42/2004, regola i rapporti tra *sponsor* privati ed Amministrazioni pubbliche (Tocci, 2015; Forte, 2014). Nel presente capitolo verranno introdotte le principali caratteristiche di tale contratto contestualizzandolo rispetto all'attuale quadro normativo sia nazionale che internazionale. Si passerà poi con l'evidenziare le fondamentali differenze e analogie che sussistono tra la sponsorizzazione e le altre forme di finanziamento privato alla cultura. Infine, verranno presentati alcuni esempi di sponsorizzazione dei lavori di restauro di monumenti sia italiani che stranieri.

1.2 La sponsorizzazione: etimologia, definizione e storia

La sponsorizzazione può essere considerata tra gli strumenti più efficaci di collaborazione e partenariato fra Pubbliche Amministrazioni e soggetti privati per la valorizzazione e conservazione del patrimonio storico-architettonico (Fantin, 2011). Prima di illustrare il quadro normativo di riferimento della sponsorizzazione culturale verrà chiarita l'origine del

termine “sponsor”, introdotta una definizione generale di sponsorizzazione e fornito qualche breve cenno sulla storia dello strumento.

1.2.1 Etimologia

Il termine sponsorizzazione deriva dal vocabolo inglese sponsor che a sua volta deriva dal verbo latino *spondere*, traducibile come «assumere un impegno», «promettere solennemente», «offrire garanzia», «rendersi garante», «obbligarsi» (Castiglioni e Mariotti, 1994, p. 1073, citato da Rupe, 2014). Da *spondere* ha origine, inoltre, il termine latino *sponsio* che, nell’antica Roma, indicava una promessa verbale solenne e formale, costitutiva di una obbligazione. Nel formalismo tipico dell’antico diritto romano l’obbligazione scaturiva dalla pronuncia della parola stabilita: *sponsio* (Starola, 2010).

Ciò rivela che la ratio del fenomeno della sponsorizzazione, in virtù della sua derivazione etimologica, sta nell’impegnarsi da parte di qualcuno in una determinata cosa: letteralmente infatti lo sponsor è colui che assume la responsabilità di un altro.

Sempre dal punto di vista terminologico possono esserci riferimenti, più vaghi però, anche all’inglese commerciale *sponsorship*, nell’accezione di “finanziamento di un programma con scopi pubblicitari” (definizione adottata prevalentemente nell’ambito radio-televisivo).

1.2.2 Definizione di sponsor

Si definisce sponsor un’azienda od un ente che, a scopo pubblicitario, contribuisce al finanziamento di manifestazioni artistico-culturali, di eventi, di squadre sportive, di atleti, di spettacoli o di programmi radiotelevisivi (Coletti e Sabatini, 2007).

La sponsorizzazione consiste, dunque, in una forma particolare di comunicazione pubblicitaria all'interno della quale un'azienda-sponsor propone un accostamento, o meglio una sinergia, un abbinamento, del proprio marchio o del proprio nome con l'immagine e la notorietà presso il pubblico di un secondo soggetto, che può essere di varia natura (ente pubblico o soggetto privato). Lo sponsor si impegna a finanziare la particolare attività o evento legato allo sponsorizzato per poterne avere un ritorno in termini di immagine e di pubblicità. La caratteristica peculiare, fissato questo punto di partenza, è che il fenomeno non è una forma di pubblicità diretta: l'introito derivante dall'attività pubblicitaria infatti dipende da un qualcosa che di per sé non ha natura prettamente pubblicitaria, come un evento sportivo o una manifestazione culturale. Non c'è l'obbligo, in altre parole, da parte dello sponsorizzato, di compiere nessun atto ulteriore o particolare rispetto a quelli svolti durante il normale corso della sua attività: non c'è, in definitiva, l'obbligo di diffondere un preciso messaggio pubblicitario (Rossotto e Elestici, 1994; Napoli e Bianca, 1998).

1.2.3 Storia della sponsorizzazione

Nel mondo latino lo *sponsor* era un soggetto che si assumeva la responsabilità di qualcun altro nell'adempiere un'obbligazione e che si esponeva ad un eventuale esecuzione personale nel caso di inadempimento della stessa (Bianca, 1990, citato da Rupe, 2014). Inizialmente, lo "sponsor" era il garante delle nozze, quello che pagava per gli sposi che non potevano permettersi il costo del matrimonio; da qui, per estensione, lo sponsor è colui che paga, in generale. Successivamente, il termine passò a identificare chi, per mecenatismo, favoriva manifestazioni culturali, musicali, artistiche

o sportive altrui. Infatti, sempre in epoca romana, le famiglie dei nobili traevano notorietà e fama dall'organizzare e finanziare gare e giochi sportivi, accrescendo in questa maniera il loro vanto presso la pubblica opinione.

Inizialmente il contratto di sponsorizzazione era a struttura unilaterale, consistente in una donazione per spirito di mecenatismo da parte dello sponsor al soggetto beneficiario. Successivamente, però, gli sponsor iniziarono a richiedere agli sponsorizzati specifici comportamenti (tra i quali il riconoscimento pubblico del finanziamento ricevuto al fine di garantire loro un certo ritorno di immagine spesso traducibile anche in un ritorno economico) per cui il contratto divenne a prestazioni corrispettive.

Più avanti nel tempo il fenomeno si ripresenta in Inghilterra, dove i mercanti che rifornivano i reali non mancavano di sottolineare come i propri prodotti fossero utilizzati dagli esponenti della corona e per questo degni di nota.

Il termine si diffuse poi negli Stati Uniti (soprattutto in ambito radio-televisivo), e solo successivamente ritornò in Italia, dove la sponsorizzazione venne associata dagli anni '50 in poi allo sport di massa. La sponsorizzazione si è poi estesa ad altri settori, assumendo forme che la differenziano sempre più dalle tradizionali campagne pubblicitarie e diventando uno degli strumenti di marketing e di comunicazione più rilevanti per le imprese (Rupe, 2014; Forte, 2014; Forte 2018).

1.3 Gli attori della sponsorizzazione

La sponsorizzazione è una forma di comunicazione pubblicitaria nella quale un soggetto, detto *sponsee*, in cambio di un corrispettivo assume l'obbligo di associare alla propria attività (evento, manifestazione sportiva, spettacolo culturale, mostra, restauro di un monumento od altro) il nome, il marchio o

un altro segno distintivo di un secondo soggetto, detto *sponsor*, che vuole incrementare la sua notorietà ed ottenere un certo ritorno di immagine verso la popolazione (Fantin, 2011). Il corrispettivo che elargisce lo sponsor può consistere sia in una prestazione pecuniaria sia in beni fungibili utili alla causa sponsorizzata. Per cui l'obbligo principale dello sponsor è quello di corrispondere allo sponsee il finanziamento pattuito (Tocci, 2015). Di contro, va sottolineata anche la natura onerosa e non gratuita del contratto per il soggetto sponsorizzato. Infatti, lo sponsee, in cambio del corrispettivo pagato dallo sponsor, consente a quest'ultimo l'uso della propria immagine e/o del proprio nome (Fidone, 2012).

Possiamo in definitiva affermare che i due principali attori protagonisti perseguono le seguenti finalità:

- Lo *sponsee*, cioè l'organizzatore dell'evento o dell'attività (quasi sempre, ma non necessariamente, impersonato da un ente pubblico), vuole ottenere le risorse finanziarie necessarie per la giusta e completa esecuzione del progetto o dell'obiettivo che intende portare a termine (manifestazione sportiva o culturale, evento sociale, restauro di un bene mobile o immobile di particolare pregio storico-artistico, ecc.);
- Lo *sponsor*, cioè il privato (individuo o impresa) o l'ente che finanzia l'evento o l'attività, richiede allo sponsee, in cambio del finanziamento ad esso concesso, di poter associare alla manifestazione o al progetto sponsorizzato il proprio nome e/o il proprio marchio, assicurandosi dei benefici in termini di notorietà e di promozione di immagine presso il pubblico traducibili in guadagni di natura commerciale (Rupe, 2014);

Di norma, ad erogare prestazioni patrimoniali, e quindi a stipulare contratti di sponsorizzazione, sono soprattutto le imprese. Tuttavia, recentemente

anche gli istituti di credito e gli enti pubblici territoriali (come comuni e regioni) decidono sempre più spesso di sovvenzionare manifestazioni ed eventi. Inoltre, il soggetto sponsor può essere composto da un organismo associativo, definito *pool*, che consiste per lo più in un comitato o consorzio di imprese (Tocci, 2015).

Tra gli attori protagonisti della sponsorizzazione sono da considerare anche i *mass-media*. Infatti, il loro ruolo è fondamentale per la diffusione e l'amplificazione dei messaggi nonché per l'influenza che esercitano sul successo della sponsorizzazione.

Il rapporto che lega lo sponsor, lo sponsee e i mass-media viene definito 'triangolo magico della sponsorizzazione' (Bruhn, 1987).

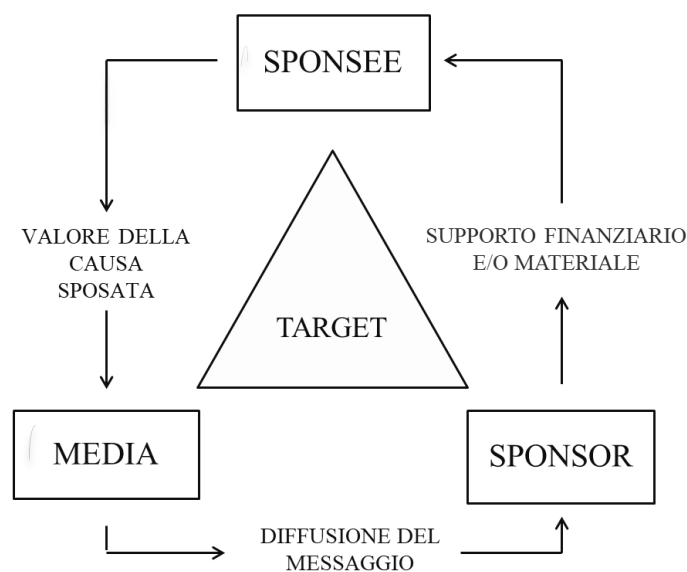


Figura 1.1. Il triangolo magico della sponsorizzazione; fonte: M. Bruhn, *Sponsoring mäzenatentum oder schlich werbung?*, in «Harvard Manager», (1987), p.47.

1.4 Tipologie di sponsorizzazione

Di seguito sono presentate le tre principali tipologie di sponsorizzazione, ognuna delle quali è associata ai seguenti ambiti: sportivo, culturale e radiotelevisivo. In tutti e tre i casi la sponsorizzazione svolge una duplice funzione per il soggetto sponsor: una funzione comunicazionale e una funzione creativa di immagine e di accrescimento reputazionale.

1.4.1 *La sponsorizzazione sportiva*

Lo sport, essendo oggetto di interesse da parte di un pubblico molto vasto e differenziato, costituisce la principale attività a cui è rivolto lo strumento della sponsorizzazione (Tocci, 2015).

La *sponsorizzazione sportiva* consiste in un supporto che può essere o di tipo puramente economico (elargizioni pecuniarie) o di natura tecnico-gestionale (materie direttamente impiegate nello svolgimento dell'attività sportiva). Tale supporto può essere conferito ad un singolo atleta, ad una squadra, ad una manifestazione sportiva o ad una federazione sportiva (Massimo, 1983).

Lo strumento maggiormente impiegato per la divulgazione dei messaggi delle sponsorizzazioni è senza dubbio la televisione. Per garantirsi la trasmissione di un evento sportivo, le reti televisive sono disposte a sopportare notevoli sforzi economici. Sforzi che aumentano esponenzialmente qualora lo sport sponsorizzato goda di un largo seguito.

Tra gli sponsor tecnici, al primo posto troviamo l'automobilismo, e a seguire la vela e lo sci (Ascani, 1984).

Differentemente, le imprese che offrono sul mercato beni di lusso (automobili, orologi, liquori raffinati) spesso sponsorizzano le competizioni

di golf per l'immagine aristocratica trasmessa da questo sport. Le industrie orafe, invece, prediligono la sponsorizzazione dei tornei di tennis, essendo tale disciplina molto seguita dalle donne (Balliana, 1988).

In Italia, le sponsorizzazioni nel mondo del calcio sono regolamentate solo dagli anni '70. Questo perché tale pratica venne a lungo fortemente osteggiata dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio, la quale riteneva che essa compromettesse la purezza dell'agonismo (Falabrino, 2005; Rossi, 2014).

Le sponsorizzazioni sportive possono essere distinte nelle seguenti sottocategorie:

- *Sponsorizzazioni di manifestazioni sportive*: è il caso in cui lo sponsor sovvenziona un evento anziché un soggetto. L'organizzatore dell'evento sportivo (sponsee) si impegna a promuovere il nome e/o il marchio dello sponsor attraverso diversi canali di comunicazione (poster, locandine, biglietti d'ingresso, striscioni, programmi radiotelevisivi, web, ecc.). Talvolta, allo sponsor viene permesso di installare dei punti vendita dei prodotti da esso offerti all'interno del luogo in cui si svolgerà manifestazione sportiva. La sponsorizzazione si avvicina in tal caso alla promozione diretta delle vendite. In altri casi, la figura dello sponsor coincide con quella dell'organizzatore dell'evento e, per tale ragione, esso si serve di un soggetto terzo, come ad esempio una società pubblicitaria, per divulgare un determinato messaggio. In tal caso la sponsorizzazione è molto più vicina alla fattispecie contrattuale di pubblicità (Tocci, 2015).
- *Sponsorizzazione di società sportive*: rappresenta la fattispecie canonica di sponsorizzazione sportiva. Consiste soprattutto in un supporto di natura tecnico-gestionale da parte dello sponsor. Questo

tipo di sponsorizzazione è fortemente condizionato dalle norme regolamentari dettate dalle federazioni nazionali ed internazionali. Per tale ragione è prevista per lo sponsor la possibilità di impugnare davanti agli organi di giustizia sportiva un qualsiasi provvedimento disciplinare sportivo. Non è previsto, tuttavia, nessun risarcimento danni allo sponsor da parte della Federazione sportiva (Marani e Canepele, 1982).

- *Sponsorizzazione di singolo atleta*: questa tipologia di sponsorizzazione vincola di solito uno sponsor ad un atleta che abbia raggiunto una certa notorietà in ambito sportivo. In tal caso, l'immagine dell'atleta costituisce un ottimo veicolo per il nome dello sponsor e dei prodotti da esso offerti. In questa tipologia contrattuale spesso sono presenti clausole che obbligano l'atleta sponsorizzato a dichiarare la bontà dei prodotti forniti dallo sponsor (Vidiri, 1993). Lo sponsee, inoltre, è obbligato ad esibirsi indossando il marchio dello sponsor, a partecipare alle sue iniziative promozionali e ad operare come *testimonial* dell'azienda (Tocci, 2015).
- *Sponsorizzazioni di Federazioni sportive*: in tal caso lo sponsor s'impegna, in qualità di fornitore ufficiale, a fornire in maniera gratuita attrezzature e divise sportive alla federazione che ha il compito di organizzare, a livello nazionale o internazionale, una certa competizione agonistica. La Federazione ha l'obbligo di apporre il marchio dello sponsor su divise ed attrezzature. Spesso lo sponsor può elargire anche somme di denaro all'associazione (Tocci, 2015).

1.4.2 *La sponsorizzazione culturale*

La sponsorizzazione dei beni culturali ha come obiettivo la conservazione dei beni e/o il finanziamento di iniziative di carattere culturale (Brondoni, 1987; Bodo, 1988). Le prime esperienze italiane risalgono al 1934, quando l'azienda dolciaria Perugina finanziò il programma radiofonico "I quattro moschettieri" (Assuma, 1989).

L'obiettivo delle compagnie che ricorrono alla sponsorizzazione dei beni culturali è quello di potenziare o di ricostruire le proprie *corporate image* e *corporate reputation* per conseguire una molteplicità di finalità: migliorare i rapporti con la clientela, favorire i rapporti con enti ed istituzioni, migliorare i rapporti con i fornitori, suscitare consenso nella società, ottenere una maggiore copertura mediatica. L'aspetto del ritorno monetario risulta perciò secondario (Tocci, 2015).

La sponsorizzazione dei beni culturali sul piano normativo viene per la prima volta riconosciuta dall'art. 120 del D.lgs. 22/01/2004 n. 42 (Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio). Tale articolo definisce la sponsorizzazione dei beni culturali come "ogni contributo erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività, il prodotto dell'attività del soggetto erogante". Il riferimento fatto dall'art. 120 del Codice dei beni culturali all'istituto della sponsorizzazione è così ampio da far rientrare un numero consistente di ipotesi applicative (Piperata, 2005).

La sponsorizzazione dei beni culturali può attuarsi mediante erogazione di denaro (*sponsorizzazione pura*), mediante la fornitura di beni o l'erogazione di servizi da parte dello sponsor (*sponsorizzazione tecnica*), o

attraverso una modalità ibrida tra le prime due considerate (*sponsorizzazione mista*).

Di conseguenza, nel caso specifico di sponsorizzazione di un intervento di restauro, le possibili modalità operative sono le seguenti: il finanziamento di un intervento di restauro attraverso un contributo in danaro o, nel caso in cui il privato abbia i requisiti del restauratore, l'offerta diretta e gratuita dei beni e delle prestazioni necessarie per il restauro del bene culturale (Piperata, 2005).

1.4.3 *La sponsorizzazione radiotelevisiva*

La sponsorizzazione radiotelevisiva consiste nell'inserimento di spot a pagamento all'interno di programmi radiofonici e televisivi.

A produrre quindi l'intero programma è proprio l'impresa sponsor che, in cambio del finanziamento concesso, può esprimere il diritto di inserire liberamente all'interno del programma stesso gli spot pubblicitari necessari per promuovere la propria immagine (Tocci, 2015).

Attualmente, la sponsorizzazione di programmi radiotelevisivi è disciplinata in Italia dal *Testo Unico sui servizi di media audiovisivi e radiofonici* (D.lgs. del 31 luglio 2005, n. 177), che recepisce la direttiva dell'Unione Europea n. 2010/13/UE *Servizi di media audiovisivi senza frontiere* (SMAV). Quest'ultima vieta la sponsorizzazione di notiziari e servizi di attualità ed anche, in generale, il *product placement*, cioè l'inserimento di prodotti commerciali all'interno dei programmi (è consentito, quindi, promuovere solo il nome ed il marchio dello sponsor). Tuttavia, la direttiva SMAV consente agli stati membri dell'UE di derogare al divieto di product placement, e quindi di consentire l'inserimento di prodotti commerciali in film, serie, programmi di intrattenimento leggero e

programmi sportivi (eccetto i programmi per bambini). L'inserimento di prodotti è anche consentito nel caso in cui lo sponsor fornisca gratuitamente beni o servizi purché tali prodotti non influenzino il contenuto della programmazione. Sussiste inoltre l'obbligo per l'emittente di informare i telespettatori dell'esistenza di un accordo di sponsorizzazione.

Le sponsorizzazioni radiotelevisive di bevande alcoliche o di tabacco non devono assolutamente essere rivolte ai minori né tantomeno, in generale, devono invogliare i potenziali consumatori ad un loro uso eccessivo ed incontrollato (Allegrì, 2012).

1.5 Caratteristiche del contratto di sponsorizzazione

I contratti di sponsorizzazione che coinvolgono le Amministrazioni pubbliche possono essere di due tipologie: attive e passive.

Le *sponsorizzazioni attive* sono quelle in cui le Amministrazioni pubbliche finanziano una determinata attività promossa da un soggetto terzo, mentre le *sponsorizzazioni passive* sono quelle in cui gli enti pubblici, assumendo il ruolo di *sponsee*, ottengono da altri soggetti i mezzi finanziari o in natura per l'organizzazione di un evento o dell'attività.

È con l'art. 8, comma 12, della legge n. 223/1990 (legge Mammi) che la sponsorizzazione entra nel settore della pubblica Amministrazione finanziandone i programmi. Successivamente, l'art. 43 della legge 27 dicembre 1997, n. 449 (legge finanziaria 1998), ha dato la possibilità alle Amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di sponsorizzazione con soggetti privati ed organizzazioni no profit al fine di poter realizzare servizi di migliore qualità e, al contempo, di perseguire maggiori economie. Il contratto di sponsorizzazione passiva poteva siglarsi soltanto qualora risultassero i seguenti presupposti: l'evento sponsorizzato deve perseguire

pubblici interessi, deve comportare un risparmio di spesa per l'amministrazione e deve escludere qualsiasi conflitto di interesse tra sponsor e sponsee. Tale modalità esecutiva è stata poi riproposta, con riferimento agli enti locali, dall'art. 119 del D.lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 (Testo Unico degli Enti Locali).

Dal punto di vista privatistico, il contratto di sponsorizzazione si è diffuso nell'ultimo ventennio come un contratto atipico, oneroso e a prestazioni corrispettive (Fidone, 2012).



Figura 1.2. Caratteristiche del contratto di sponsorizzazione: atipicità, onerosità e corrispettività; fonte: elaborazione propria.

Di seguito verranno dettagliatamente delineate queste tre caratteristiche.

1.5.1 Atipicità

Per contratti atipici (detti anche contratti innominati) si intendono quei contratti non espressamente disciplinati dal diritto civile ma creati ad hoc

dalle parti, in base alle loro specifiche esigenze di negoziazione. In questo tipo di contratti le parti possono agire liberamente, scegliendo tutti i termini che devono regolare il contratto senza restrizioni.

Il contratto di sponsorizzazione è un contratto atipico in quanto non risulta inquadrabile in nessuna tipologia di contratto tipica a cui in passato si è cercato di ricondurlo. Infatti, la dottrina ha più volte tentato di ricondurre la natura negoziale della sponsorizzazione a diversi contratti tipici, al fine di individuarne la disciplina applicabile. Tuttavia, nessuno di tali tentativi ha avuto successo, affermandosi in tal modo il convincimento, confermato poi dalla giurisprudenza, che il contratto di sponsorizzazione sia un negozio atipico, non riconducibile ad alcuna figura contrattuale nominata. La sponsorizzazione è stata, ad esempio, via via assimilata all'appalto di servizi, al contratto d'opera, allo schema del contratto di locazione o a quello della vendita, al contratto di somministrazione, allo schema del mandato o, infine, ricondotta nell'ambito dei rapporti associativi. È proprio l'atipicità che ha in passato ostacolato l'utilizzabilità della sponsorizzazione da parte delle pubbliche Amministrazioni. Ciò nonostante, grazie all'evoluzione normativa degli ultimi anni, le pubbliche Amministrazioni possono comunque usufruire di questo particolare tipo di contratto in quanto esse godono ormai di piena autonomia contrattuale (art. 1322 del C. C.); ciò consente loro di poter concludere qualsiasi tipo di contratto, sia esso tipico o atipico. In particolare, le Amministrazioni pubbliche possono stipulare contratti atipici purché diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela (tratto dalle *Norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni di beni culturali* del 13 febbraio 2013 promulgate dal Ministero per i Beni e Attività Culturali e per il Turismo).

Secondo Tocci (2015), la sponsorizzazione dei beni culturali è ormai da considerarsi un contratto tipico, stante la sua regolamentazione ad opera dell'art. 120 del codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

1.5.2 Onerosità

Il contratto a titolo oneroso è un accordo nel quale al sacrificio patrimoniale che una parte compie eseguendo la prestazione, corrisponde un vantaggio patrimoniale che la stessa parte consegue ricevendo la prestazione della controparte.

Nel caso specifico del contratto di sponsorizzazione, entrambe le parti coinvolte, lo sponsor e lo sponsee, sono soggette ad un sacrificio patrimoniale.

Il sacrificio patrimoniale a cui è soggetto lo sponsor risulta evidente, in quanto consiste nel finanziamento monetario dell'attività/evento sponsorizzato oppure nella fornitura materiale di beni o servizi.

D'altro canto, anche la pubblica amministrazione è soggetta ad un sacrificio patrimoniale dal momento che essa contribuisce alla promozione dell'immagine dello sponsor, operazione quest'ultima che comporta comunque dei costi (ad esempio i costi per la stampa e l'installazione dei cartelli pubblicitari da disporre nei pressi di un cantiere nel caso della sponsorizzazione di un intervento di restauro).

Inoltre, il contratto di sponsorizzazione è da considerarsi oneroso anche quando non si verifica alcun esborso di denaro da parte dell'ente pubblico sponsorizzato (come può verificarsi nel caso in cui, ad esempio, il nome dello sponsor viene semplicemente associato all'evento senza l'ausilio di ulteriori mezzi pubblicitari quali cartelloni, padiglioni espositivi, volantini, ecc.); questo perché tale contratto attribuisce allo sponsor

un'utilità economicamente rilevante consistente nei vantaggi in termini di ritorni monetari che si verificano attraverso la pubblicizzazione della sua immagine. Infatti, la pubblica Amministrazione, promuovendo l'immagine dello sponsor, anche solo nominando il suo nome senza l'ausilio di altri mezzi fisici, contribuisce in maniera diretta all'incremento dei redditi dell'impresa o del soggetto privato che ha finanziato l'evento o l'attività in questione (tratto dalle *Norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni di beni culturali* del 13 febbraio 2013 promulgate dal Ministero per i Beni e Attività Culturali e per il Turismo).

1.5.3 Corrispettività

In diritto il contratto a obbligazioni corrispettive (o sinallagma), è un contratto nel quale ogni parte assume l'obbligazione di eseguire una prestazione (di dare o di fare) in favore delle altre parti esclusivamente in quanto tali parti a loro volta assumono l'obbligazione di eseguire una prestazione in suo favore.

La corrispettività consiste dunque in un rapporto di condizionalità reciproca tra le prestazioni (un esempio è la compravendita).

Il contratto di sponsorizzazione è a prestazioni corrispettive. Infatti, l'ente sponsorizzato (sponsee) è obbligato a pubblicizzare il nome e l'immagine dello sponsor, utilizzando un segno distintivo ad esso riconducibile (quale il marchio aziendale), mentre quest'ultimo è obbligato ad elargire un pagamento in denaro e/o altri beni per il finanziamento dell'attività svolta.

Bisogna sottolineare, però, che l'obbligazione che grava sullo sponsee è di mezzi e non di risultato, dovendosi ritenere preclusa la possibilità per lo

sponsor di dolersi dell'eventuale mancato ritorno pubblicitario (tratto dalle *Norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni di beni culturali* del 13 febbraio 2013 promulgate dal Ministero per i Beni e Attività Culturali e per il Turismo).

1.6 La normativa nazionale sulla sponsorizzazione culturale

La sponsorizzazione dei beni culturali è stata istituzionalizzata con il *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio* (D.lgs. 42/2004). I principi introdotti dal codice sono stati successivamente recepiti dal “vecchio” *Codice dei Contratti Pubblici* (D.lgs. 163/2006) e poi regolamentati con l'*Approvazione delle norme tecniche e linee guida in materia di sponsorizzazioni di beni culturali e di fattispecie analoghe o collegate* (D.M. BACT del 19/12/2012). In ultimo, con il “nuovo” *Codice dei Contratti Pubblici* (D.lgs. 50/2016, art. 19) sono state introdotte delle notevoli semplificazioni per quanto riguarda la procedura di selezione degli sponsor da parte delle Amministrazioni pubbliche, al fine di incentivare l'applicazione dello strumento da parte delle imprese.

1.6.1 La sponsorizzazione culturale nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lgs. 42/2004, art. 120)

Il D.lgs. 42/2004 (Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio) riporta all'art. 120 la definizione di sponsorizzazione di beni Culturali. Il contenuto dell'articolo è sintetizzato nei tre seguenti punti:

1. È sponsorizzazione di beni Culturali ogni forma di contributo in beni o servizi da parte di soggetti privati alla progettazione o attuazione di iniziative del Ministero, delle Regioni, di altri enti pubblici territoriali, nonché di altri soggetti pubblici o di persone giuridiche private senza

fine di lucro, ovvero di soggetti privati su beni culturali di loro proprietà, nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuoverne il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività di tali soggetti privati.

2. La promozione avviene attraverso l'associazione del nome, del marchio, dell'immagine, dell'attività o del prodotto all'iniziativa oggetto del contributo, in forme compatibili con il carattere artistico o storico, l'aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare.
3. Con il contratto di sponsorizzazione sono stabilite le modalità di erogazione del contributo e le forme di controllo, da parte del soggetto erogante, sulla realizzazione dell'iniziativa cui il contributo si riferisce (fonte: Codice dei beni culturali e del paesaggio, Parte Seconda: Beni culturali, Titolo II: Fruizione e valorizzazione, Capo II: Principi della valorizzazione dei beni culturali, art. 120, commi 1,2 e3).

1.6.2 La sponsorizzazione culturale nel "vecchio" Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 163/2006, art. 26, art. 27 e art. 199 bis)

I contratti di sponsorizzazione dei beni culturali, in quanto atipici, risultavano esclusi dal "vecchio" Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 163/2006), ma con la particolarità che erano comunque riferiti ad esso per quanto concerne i requisiti di qualificazione dei progettisti e degli esecutori del contratto (art. 26. "Contratti di sponsorizzazione" e art. 27. "Principi relativi ai contratti esclusi").

Con il *Decreto semplificazioni* (D.L. del 9 febbraio 2012, n. 5) si diede attuazione all'articolo 199 bis del "vecchio" Codice dei contratti pubblici, introdotto per regolamentare i contratti di sponsorizzazione e per

stabilire l'iter da seguire per la scelta di uno sponsor. Nonostante l'introduzione di quest'ultimo articolo, il contratto di sponsorizzazione restava escluso dal Codice dei Contratti pubblici poiché permaneva la caratteristica di atipicità.

L'articolo 199 bis trattava dei seguenti argomenti:

- *Aggiornamento del Programma triennale dei lavori*: le amministrazioni che desideravano realizzare interventi di restauro di beni culturali, dovevano integrare il Programma triennale dei lavori con un allegato che indicava i lavori, i servizi e le forniture che si intendeva realizzare (o acquisire) tramite contratti di sponsorizzazione. In tali allegati potevano essere inseriti gli interventi per i quali erano pervenute dichiarazioni spontanee di interesse alla sponsorizzazione. L'inclusione di un intervento di restauro nell'apposito allegato dedicato alle iniziative per le quali si intendeva sollecitare l'apporto dei privati mediante sponsorizzazioni era subordinata alla redazione di un progetto preliminare o, in alternativa, di almeno uno studio di fattibilità (anche semplificato) dell'opera. Con il Decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti dell'11 novembre 2011, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 55 del 6 marzo 2012, furono divulgati gli schemi-tipo sulla base dei quali le amministrazioni aggiudicatrici potevano predisporre e adottare il programma triennale, i suoi aggiornamenti annuali e l'elenco annuale dei lavori pubblici, nonché il programma annuale per l'acquisizione di beni e servizi.
- *Lo studio di fattibilità*: come detto, l'onere minimo al fine dell'inserimento di un intervento di restauro nell'apposito allegato al Programma triennale dei lavori consisteva nella redazione di uno

studio di fattibilità, anche semplificato. L'articolo 14 del *Regolamento d'attuazione del Codice dei contratti pubblici* specificava che la relazione illustrativa di uno studio di fattibilità doveva contenere:

- a) “le caratteristiche funzionali, tecniche, gestionali, economico-finanziarie dei lavori da realizzare;
- b) l'analisi delle possibili alternative rispetto alla soluzione realizzativa individuata;
- c) la verifica della possibilità di realizzazione mediante i contratti di partenariato pubblico privato [...];
- d) l'analisi dello stato di fatto, nelle sue eventuali componenti architettoniche, geologiche, socioeconomiche, amministrative;
- e) la descrizione, ai fini della valutazione preventiva della sostenibilità ambientale e della compatibilità paesaggistica dell'intervento, dei requisiti dell'opera da progettare, delle caratteristiche e dei collegamenti con il contesto nel quale l'intervento si inserisce, con particolare riferimento alla verifica dei vincoli ambientali, storici, archeologici, paesaggistici [...].”

Nel caso in cui si voleva realizzare un intervento di restauro attraverso un contratto di sponsorizzazione, si poteva procedere, come accennato, alla redazione di uno studio di fattibilità in forma semplificata, per cui la relazione illustrativa poteva essere alleggerita di alcuni contenuti. A tal fine, dovevano essere comunque tenuti presenti ed evidenziati gli elementi essenziali dell'intervento, mentre gli altri profili potevano essere omessi o trattati in maniera succinta. Nello specifico, era possibile realizzare una relazione sintetica tenendo conto solo dei contenuti descritti alle lettere a) (caratteristiche dell'intervento), d) (analisi dello stato di fatto), e) (descrizione dei

requisiti dell'opera). In particolare, tra le indicazioni illustrate alla lettera e) ci si poteva limitare ad un'analisi sintetica dei vincoli esistenti sul bene oggetto dell'intervento.

- *Scelta della tipologia di sponsorizzazione:* la pubblica amministrazione poteva scegliere se procedere con un contratto di sponsorizzazione tecnica, pura o mista. Generalmente si preferiva la sponsorizzazione tecnica quando l'amministrazione voleva evitare i gravosi oneri procedurali legati alla gestione delle gare e/o le successive fasi contrattuali o di cantiere. Si optava, invece, per la sponsorizzazione pura quando si aveva la possibilità di realizzare i progetti e di curare le gare, gli appalti e la gestione dei rapporti. Infine, la sponsorizzazione mista era preferibile qualora, ad esempio, l'amministrazione disponeva del solo studio di fattibilità e voleva ottenere direttamente dallo sponsor il progetto, per la sua successiva messa a gara da parte dell'amministrazione, e il finanziamento della sola realizzazione dei lavori da parte dello sponsor.
- *Scelta dello sponsor:* essa avveniva tramite bando pubblicato per almeno 30 giorni sul sito dell'amministrazione. Il bando, inoltre, doveva essere pubblicato su almeno 2 quotidiani nazionali e sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (e per contratti che superavano una certa soglia anche sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea). L'avviso doveva contenere una descrizione sommaria degli interventi di restauro, i tempi di realizzazione e il valore di massima che, nel caso di sponsorizzazione pura, coincideva con il valore minimo di partenza che i privati erano intenzionati ad offrire (valore da cui partiva l'asta al rialzo). Bisognava, inoltre, specificare se si trattava di sponsorizzazione tecnica, mista o di puro

finanziamento. Nel caso di sponsorizzazione tecnica, il bando sarebbe risultato più complesso perché avrebbe dovuto indicare anche i parametri e i criteri di valutazione delle offerte (in particolare, in ordine ai contenuti progettuali e alle modalità di selezione dell'appaltatore).

- *Determinazione della base d'asta*: essa andava calcolata sulla base del valore dei lavori, dei servizi o delle forniture di cui si necessitava per la realizzazione dell'intervento, ma in più bisognava stimare (almeno in linea teorica) anche il valore del ritorno pubblicitario che l'amministrazione era in grado di offrire allo sponsor. Quest'ultimo, infatti, costituiva il valore che l'impresa candidata intendeva acquistare con la sua offerta. Tale stima non risultava affatto semplice, poiché basata su elementi opinabili, variabili e intangibili. Essa era comunque considerata indispensabile, essendo l'obiettivo dell'amministrazione quello di massimizzare il profitto conseguibile mediante il ricorso alla sponsorizzazione. Per cui il controvalore offerto doveva essere adeguatamente stimato, sulla base della sua ritenuta appetibilità sul mercato. Ciò avrebbe consentito di evitare sia – in caso di sopravvalutazione – il rischio che le procedure selettive andassero deserte, sia – in caso di sottostima – l'attribuzione al contraente privato di prestazioni di valore superiore rispetto al corrispettivo ottenuto dall'amministrazione.
- *Esame delle offerte*: il termine entro il quale i soggetti interessati potevano far pervenire le proprie offerte era stabilito nel bando e non poteva essere inferiore ai 60 giorni. Tali offerte venivano poi esaminate dall'amministrazione o, nel caso di interventi superiori a 1 milione di euro o in casi di particolare complessità, da una

commissione giudicatrice. L'amministrazione poteva decidere di acquisire ulteriori offerte migliorative stabilendo un termine per i rilanci. Veniva infine stilata una graduatoria delle offerte: l'amministrazione stipulava il contratto di sponsorizzazione con il soggetto che aveva offerto il finanziamento maggiore (*sponsorizzazione pura*) o l'offerta tecnicamente più vantaggiosa (*sponsorizzazione tecnica*).

- *Negoziazione diretta*: in caso di esito negativo della gara (cioè quando non veniva presentata nessuna offerta o le offerte presentate risultavano irregolari), la stazione appaltante poteva ricercare di propria iniziativa, entro 6 mesi, lo sponsor, a condizione che restassero invariate le prestazioni richieste.

I progetti per i quali non erano pervenute offerte utili entro i 6 mesi, potevano essere ripubblicati nell'allegato del Programma triennale dell'anno successivo.

Oggi le disposizioni contrattuali della sponsorizzazione dei beni culturali sono regolamentate dall'art. 19 del D.lgs. n. 50 del 18 aprile 2016 ("*nuovo*" *Codice dei Contratti Pubblici*), che ha introdotto delle rilevanti novità al fine di incoraggiare e facilitare il ricorso a tale istituto.

1.6.3 Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali (D.M. BACT del 19 dicembre 2012)

Lo scopo delle norme tecniche introdotte con il D.M. BACT del 19 dicembre 2012 è quello di orientare l'azione dell'Amministrazione pubblica nell'applicazione del quadro normativo vigente in materia di sponsorizzazioni di beni culturali. Di seguito verranno approfondite le ragioni che hanno portato all'approvazione di suddette norme tecniche.

Fino all'entrata in vigore del D.L. n.5 del 9 febbraio 2012, le sponsorizzazioni culturali erano disciplinate esclusivamente dall'articolo 120 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e dagli articoli 26 e 27 del "vecchio" Codice dei Contratti Pubblici. Tuttavia, i due Codici presentavano delle grosse lacune. Ad esempio, il Codice dei Contratti Pubblici non menzionava le cosiddette *sponsorizzazioni di puro finanziamento*, consistenti nell'erogazione da parte dello sponsor di un importo monetario o nell'accollo delle spese necessarie per lavori, servizi e forniture. Si riteneva infatti che tali accordi, in quanto contratti attivi che comportano un'entrata per le amministrazioni, avrebbero dovuto essere assoggettati alle norme di contabilità pubblica. Per di più, nel Codice dei beni Culturali essi erano trattati in maniera sintetica e limitatamente a ciò che concerne la compatibilità con le esigenze di tutela.

Con l'art. 61, comma 1, del D.L. n.5 del 9 febbraio 2012 (convertito, con modificazioni, dalla legge 4 aprile 2012, n. 35) è stato introdotto l'articolo 199-bis del Codice dei Contratti Pubblici al fine di colmare le lacune preesistenti. In particolare, sono state disciplinate le procedure per la scelta dello sponsor, includendo anche la sponsorizzazione di puro finanziamento, ed è stato stabilito il principio di programmazione degli interventi di sponsorizzazione.

Il D.M. BACT del 19 dicembre 2012 (*Approvazione delle norme tecniche e linee guida in materia di sponsorizzazioni di beni culturali e di fattispecie analoghe o collegare*) è stato successivamente emanato al fine di indicare alle Amministrazioni pubbliche le modalità operative cui attenersi nell'applicazione delle disposizioni contenute nel nuovo articolo 199 bis del Codice dei Contratti Pubblici.

Nel dettaglio, gli aspetti tecnici sono stati approfonditi nell'Allegato A del decreto ministeriale (approvato il 13/02/2013), dal titolo *Norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni di beni culturali, anche in funzione di coordinamento rispetto a fattispecie analoghe o collegate di partecipazione di privati al finanziamento o alla realizzazione degli interventi conservativi su beni culturali* (di seguito, per brevità: *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali*).

Attraverso tali norme si è definitivamente stabilito che il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo sia l'unica amministrazione a cui può spettare, tramite le soprintendenze, la valutazione della compatibilità della sponsorizzazione con le esigenze di tutela. In particolare, è il soprintendente ad autorizzare le affissioni di manifesti e cartelli pubblicitari sui ponteggi dei cantieri di restauro a seguito di una verifica di compatibilità con la valenza storico-culturale del monumento (Di Mauro, 2012; Siclari, 2017).

Le *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali*, a seconda degli obiettivi che la pubblica Amministrazione intende perseguire e delle competenze che l'impresa sponsor è in grado di offrire, individuano le tre seguenti tipologie contrattuali: *sponsorizzazione di puro finanziamento* (o *sponsorizzazione pura*), *sponsorizzazione tecnica*, *sponsorizzazione mista*.

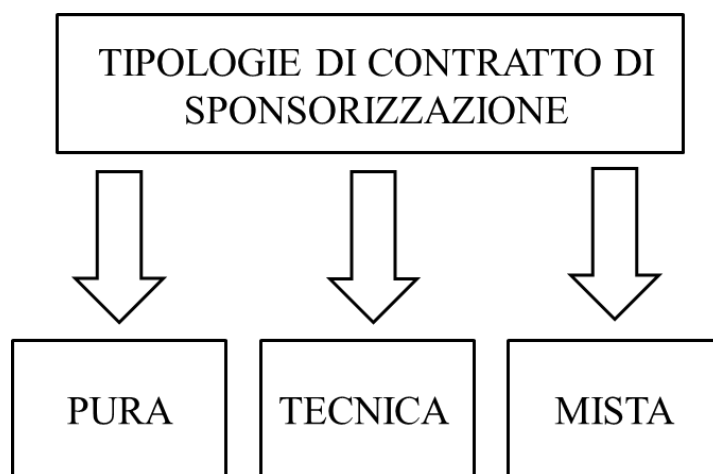


Figura 1.3. Tipologie di contratto di sponsorizzazione: pura, tecnica e mista; fonte: elaborazione propria.

1.6.3.1 Sponsorizzazione pura

In caso di *sponsorizzazione di puro finanziamento* (o *sponsorizzazione pura*) lo sponsor si limita a finanziare l'intervento e non svolge nessun compito operativo. Il suo ruolo, quindi, è unicamente quello della messa a disposizione delle risorse finanziarie necessarie. In fase di gara le procedure di selezione sono semplificate in quanto, essendo le offerte solo di natura economica e non di natura tecnica, lo sponsor deve indicare solo la misura del finanziamento che vuole elargire rispetto al valore minimo prefissato dall'ente pubblico.

Secondo il "vecchio" Codice dei Contratti Pubblici, in caso di sponsorizzazione pura per l'impresa sponsor era sufficiente possedere i soli requisiti generali (indicati nell'art. 38 del D.lgs. 163/2006).

1.6.3.2 Sponsorizzazione tecnica

In caso di *sponsorizzazione tecnica* lo sponsor provvede in prima persona alla progettazione e all'esecuzione dei lavori di tutto l'intervento o parte di

esso. Le prestazioni dello sponsor possono consistere nella redazione del progetto, nell'esecuzione dei lavori, nelle forniture strumentali (impianti, arredi, ecc.) e dei servizi necessari.

Ai sensi degli articoli 26 e 27 del D.lgs. 163/2006 ("vecchio" Codice dei Contratti Pubblici), oggi sostituiti dall'articolo 19 del D.lgs. 50/2016 ("nuovo" Codice dei Contratti Pubblici) questa tipologia di contratti di sponsorizzazione era soggetta:

- alle norme che fissano i requisiti di qualificazione dei progettisti e degli esecutori del contratto;
- al controllo e alle prescrizioni impartite dall'amministrazione aggiudicatrice o da altro ente aggiudicatore per tutto quanto attiene alla progettazione, alla direzione e all'esecuzione del contratto;
- e inoltre, al di sopra della soglia di 40.000 euro, ad apposita disciplina per quanto attiene alla scelta dello sponsor, nel senso che questa doveva sempre avvenire a conclusione di una procedura concorsuale nel rispetto dei requisiti di economicità, efficienza, efficacia, imparzialità, parità di trattamento e proporzionalità.

Ne derivava che, al di sotto della soglia di 40.000 euro, il contratto di sponsorizzazione poteva essere stipulato mediante procedura di negoziazione diretta, senza la necessità di nessuna formalità amministrativa, come gare di evidenza pubblica. In ogni caso, però, andavano verificati i requisiti di qualificazione e l'amministrazione pubblica avrebbe dovuto vigilare sulla giusta esecuzione del contratto.

In riferimento ai requisiti di qualificazione per la progettazione e l'esecuzione dei lavori potevano sussistere le tre differenti ipotesi:

- lo sponsor possedeva i requisiti di qualificazione richiesti per la progettazione e l'esecuzione dei lavori;

- lo sponsor non possedeva i requisiti di qualificazione ma si avvaleva di imprese che ne erano in possesso scelte tramite gara pubblica;
- lo sponsor non possedeva i requisiti di qualificazione, ma si avvaleva di imprese che ne erano in possesso e che venivano selezionate senza necessità di gara.

1.6.3.3 Sponsorizzazione mista

La sponsorizzazione mista è una tipologia contrattuale derivante dalla combinazione delle prime due tipologie precedentemente analizzate. Lo sponsor può in tal caso finanziare solo una parte dell'intervento e, allo stesso modo, può occuparsi della realizzazione materiale solo della restante parte dei lavori: tutto ciò al fine di evitare conflitti di interesse.

Il “vecchio” Codice dei Contratti effettuava una distinzione tra le due alternative seguenti:

- fase di progettazione sottoposta alla sola disciplina della sponsorizzazione tecnica e fase di realizzazione dei lavori sottoposta alla sola disciplina della sponsorizzazione di puro finanziamento: in questo caso lo sponsor forniva e curava in prima persona la progettazione ed erogava il finanziamento soltanto per le lavorazioni previste, le quali venivano successivamente realizzate da un'altra impresa a lui estranea;
- fase di progettazione sottoposta alla sola disciplina della sponsorizzazione di puro finanziamento e fase di realizzazione dei lavori sottoposta alla sola disciplina della sponsorizzazione tecnica: in questo caso lo sponsor erogava il finanziamento soltanto per la fase di progettazione, predisposta da un soggetto esterno, e si occupava in prima persona della realizzazione dei lavori.

Al fine di evitare conflitti d'interesse, per lo sponsor non era quindi possibile finanziare e in contemporanea eseguire la medesima fase (sia essa di progettazione che di esecuzione). Ciò per impedire eccessivi risparmi da parte dell'impresa per l'acquisto dei materiali da impiegare (ovvero per la realizzazione del progetto) e per evitare restauri non a regola d'arte.

In fase di gara l'offerta doveva essere composta da una parte puramente economica e una parte di natura tecnica. L'amministrazione che sceglieva lo sponsor doveva operare una commistione tra due diverse discipline, una relativa alla sponsorizzazione tecnica e l'altra relativa a quella pura. Le imprese interessate dovevano possedere sia i requisiti generali per poter finanziare l'intervento sia quelli di progettazione, esecuzione e idoneità professionale (art. 39, 40, 41 e 42 del Dlgs 163/2006).

1.6.4 La sponsorizzazione culturale nel “nuovo” Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 50/2016, art. 19)

La sponsorizzazione per i lavori di recupero e di restauro del patrimonio storico-architettonico era disciplinata dal Codice dei Contratti Pubblici del 2006 attraverso una serie di norme poco coordinate e parecchio stratificate.

Il D.lgs. n. 50 del 18 aprile 2016 si è ispirato ad una logica di semplificazione e di non aggravio del procedimento amministrativo di scelta dello sponsor. Esso introduce una distinzione tra la sponsorizzazione applicata nei settori ordinari, ad esempio per la realizzazione di opere pubbliche (*art. 19 – contratti di sponsorizzazione*), e la sponsorizzazione finalizzata ad interventi sui beni culturali (*art. 151 – sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato*).

L'articolo 19 disciplina in maniera generale i contratti di sponsorizzazione per lavori, servizi e forniture che, per importi superiori ai

40.000 euro, possono essere affidati mediante finanziamenti privati attraverso una procedura che prevede la semplice pubblicazione, per un minimo 30 giorni, di un apposito avviso sul sito web della stazione appaltante. Con tale avviso l'Amministrazione può rendere nota la ricerca di sponsor ovvero comunicare le proposte spontanee di sponsorizzazione che ha ricevuto specificando i contenuti minimi che ritiene debbano essere rispettati da contratto. Allo scadere dei trenta giorni, l'Amministrazione può negoziare liberamente il contratto con gli operatori che hanno mostrato interesse, rispettando comunque i principi di imparzialità e di parità di trattamento e gli eventuali motivi di esclusione previsti dall'articolo 80. Viene meno quindi la necessità di indire una gara competitiva, obbligatoria invece secondo il precedente Codice per lavori di importi sovrasoglia.

Nonostante l'art. 19 non menzioni le sponsorizzazioni inferiori a 40.000 euro, per esse sembra profilarsi l'applicazione di una procedura ancor più snella mediante negoziazioni individuali con i singoli operatori economici interessati.

Inoltre, il comma 2 dell'articolo 19 afferma che, qualora lo sponsor intendesse realizzare in prima persona il progetto e i lavori (sponsorizzazione tecnica), non trovano applicazione le norme nazionali o regionali in materia di contratti pubblici (come nel caso della sponsorizzazione pura), tranne quelle relative all'accertamento dei requisiti di progettisti ed esecutori. In caso di sponsorizzazione tecnica la stazione appaltante può impartire le necessarie prescrizioni per la progettazione, l'esecuzione dei lavori, le forniture di materiali, la direzione dei lavori e il collaudo dell'opera. Un'altra importante novità introdotta è quindi l'equiparazione delle procedure di scelta dello sponsor sia per le sponsorizzazioni pure sia per quelle tecniche (a meno dell'osservazione, per

quest'ultime, delle norme pubblicistiche sulla qualificazione di progettisti ed esecutori). Non è perciò più presente la distinzione tra requisiti generali e requisiti specifici prevista dal vecchio Codice del 2006.

La novità più grande del nuovo Codice è senz'altro quella di equiparare il regime di affidamento delle sponsorizzazioni culturali a quello previsto per le sponsorizzazioni ordinarie. L'art. 151, infatti, che tratta le sponsorizzazioni nel settore dei beni culturali, opera un rinvio dinamico alle procedure "ordinarie" di scelta dello sponsor di cui all'art 19 del Codice. In particolare, viene specificato che la disciplina dell'articolo 19 è applicabile anche ai contratti di sponsorizzazione di lavori, servizi e forniture nel settore dei beni culturali e ai contratti di sponsorizzazione per il sostegno di istituti e luoghi della cultura (art. 101 del D.lgs. 42/2004). La competente amministrazione preposta alla tutela dei beni culturali impartisce prescrizioni su progettazione, esecuzione, direzione dei lavori e collaudo.

Contrariamente a quanto previsto per la sponsorizzazione ordinaria, l'art. 151 non fa alcun riferimento alla soglia dei 40.000 euro. Per cui, la sponsorizzazione di beni culturali non conosce limiti quantitativi e si applica anche ai contratti il cui valore non superi i 40.000 euro.

L'articolo 151, inoltre, spiega che il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo ha facoltà di attivare forme speciali di partenariato con enti pubblici e soggetti privati per il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione e la valorizzazione di beni culturali immobili. La selezione del partner avviene sempre attraverso procedure semplificate (Spagnuolo, 2017; Agliata, 2019).

1.7 I benefici fiscali della sponsorizzazione

Gli aspetti fiscali in materia di sponsorizzazione sono istituzionalmente riservati agli uffici competenti del Ministero dell'economia e delle finanze e dell'Agenzia delle entrate. Quanto di seguito riportato è tratto dalle *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali* del 15/02/2013 promulgate dal MIBACT.

1.7.1 La qualificazione delle sponsorizzazioni come spese di pubblicità o come spese di rappresentanza

Ai fini della tassazione IRES (Imposta sul Reddito delle Società), la sponsorizzazione può essere assimilabile, a seconda dei casi, a due differenti tipologie di spesa: *spese di pubblicità e propaganda* o *spese di rappresentanza*.

Secondo la Corte di Cassazione, costituiscono *spese di rappresentanza* quelle sponsorizzazioni intraprese al fine di accrescere il prestigio e l'immagine dell'impresa e volte a potenziarne le possibilità di sviluppo. Per tale motivazione, ad esempio, le sponsorizzazioni sportive vengono spesso ricondotte a spese di rappresentanza.

Vanno invece qualificate come *spese pubblicitarie o di propaganda* quelle erogate per iniziative tendenti alla pubblicizzazione di prodotti, marchi e servizi.

In altri termini, mentre nelle spese di rappresentanza si fanno rientrare quelle spese effettuate senza che vi sia una diretta aspettativa di ritorno commerciale, nelle spese di pubblicità o propaganda, invece, vengono incluse quelle spese sostenute per ottenere un incremento, più o meno immediato, delle vendite.

L'articolo 108, comma 2, del DPR n. 917/1986 (TUIR - *Testo Unico delle Imposte sui Redditi*) dispone che: “*Le spese di pubblicità e di propaganda sono deducibili nell'esercizio in cui sono state sostenute o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi*”. Ciò significa che, quando la sponsorizzazione è assimilabile a spese di propaganda, è possibile sottrarre dal reddito imponibile, sulla base del quale verrà poi calcolata l'IRES, un importo pari a quanto è stato effettivamente finanziato dall'impresa attraverso l'attività di sponsorizzazione. È possibile scegliere se dedurre l'intero valore dell'importo finanziato dal reddito imponibile in un unico esercizio o, invece, se rateizzare la cifra in questione deducendone 1/5 nell'esercizio corrente e i restanti 4/5, divisi in quote costanti, nei quattro esercizi successivi.

L'articolo 108, comma 2, prosegue affermando che: “*Le spese di rappresentanza sono deducibili nel periodo d'imposta di sostenimento se rispondenti ai requisiti di inerenza e congruità stabiliti dal Ministro dell'economia e delle finanze, anche in funzione della natura e della destinazione delle stesse, del volume dei ricavi dell'attività caratteristica dell'impresa e dell'attività internazionale dell'impresa*”.

In poche parole, mentre le spese di pubblicità e di propaganda sono sempre interamente deducibili, quelle di rappresentanza sono deducibili solo se corrispondenti ad appositi criteri di inerenza e congruità, determinati mediante il decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 19 novembre 2008.

Spesso risulta difficile stabilire a quale categoria di spesa appartenga un determinato caso di sponsorizzazione. La giurisprudenza, infatti, ha di volta in volta deciso per ciascuna particolare situazione sulla base delle

caratteristiche dei contratti e della tipologia degli eventi o delle attività sponsorizzate.

Con la Circolare n. 34/E del 13/7/2009, l'Agenzia delle Entrate ha formulato una propria definizione di spesa di rappresentanza, individuando una sua caratteristica fondamentale: la gratuità. Secondo l'Agenzia, infatti, nelle spese di rappresentanza dovrebbe essere assente qualsiasi corrispettivo o controprestazione da parte dei destinatari dei beni o dei servizi erogati. Ciò rende le spese di rappresentanza molto vicine alle erogazioni liberali, dal momento in cui è risaputo che i rapporti di sponsorship traggono origine, invece, da contratti a prestazioni corrispettive. Di conseguenza, le spese di sponsorizzazione dovrebbero unicamente essere classificate come spese di pubblicità e propaganda, e quindi godere in ogni caso della deduzione fiscale. Tuttavia, la Corte di Cassazione resta di parere contrario, considerando le sponsorizzazioni, in base alle caratteristiche riscontrate, a volte come spese di rappresentanza e a volte come spese di pubblicità e propaganda.

Ad oggi, quindi, il trattamento fiscale delle sponsorizzazioni culturali non è stato ancora disciplinato da specifica normativa. La legge attuale non offre ancora certezze e si presta ad equivoche interpretazioni. Tuttavia, il MIBACT, con il D.M. del 19 del dicembre 2012, rispondendo ad una circolare dell'Agenzia delle Entrate, si è espresso favorevolmente nel considerare gli investimenti per le sponsorizzazioni culturali come spese di pubblicità, e quindi totalmente deducibili, data la natura onerosa del contratto e soprattutto l'obbligo propagandistico che grava sullo sponsee (Cecchelani, 2018).

1.7.2 Il regime IVA delle sponsorizzazioni

In ogni caso, la sponsorizzazione risulta soggetta ad IVA, in misura pari all'aliquota ordinaria (attualmente il 22%), da applicarsi sulle somme versate dallo sponsor a fronte di una controprestazione, in termini di servizi, offerta dallo sponsee.

L'agenzia delle entrate è giunta a tale conclusione dal momento che la sponsorizzazione è stata definita come una “forma atipica di pubblicità commerciale”.

Sono soggette ad IVA anche le sponsorizzazioni tecniche e miste in quanto si realizza comunque un'operazione permutativa (non in termini di denaro, ma in termini di prestazione di lavori, servizi o forniture).

Nonostante entrambe le parti, nel momento in cui si stipula il contratto, siano tenute alla fatturazione, l'IVA risulta di fatto completamente detraibile per lo sponsor.

1.8 Figure affini alla sponsorizzazione culturale

Il Decreto Legislativo del 19 dicembre 2012 (*Approvazione delle norme tecniche e linee guida in materia di sponsorizzazioni di beni culturali e di fattispecie analoghe o collegate*) del MIBACT (Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo), e le successive *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali* del 15 febbraio 2013 delineano i caratteri distintivi tra il contratto di sponsorizzazione di beni culturali e alcune figure affini, simili alla sponsorizzazione solo per quanto riguarda il finanziamento privato dell'intervento. Per tale ragione, esse vanno considerate separatamente dal contratto di sponsorizzazione dal momento che si riscontrano alcune sostanziali differenze.

1.8.1 *Mecenatismo o erogazione liberale*

Il *mecenatismo* (o *erogazione liberale*), a differenza della sponsorizzazione, non è caratterizzato né dall'onerosità né dalla corrispettività delle prestazioni. Il mecenate non riceve infatti una controprestazione dallo sponsee nonostante la sua donazione di denaro. Egli infatti può ricevere forme di riconoscimento morale (anche se lo sponsee non è obbligato a farlo) ma mai di natura economica.

A differenza quindi della sponsorizzazione, dove lo sponsee deve assicurare un certo ritorno di immagine (traducibile quasi sempre in ritorno economico) allo sponsor da contratto, nel caso di erogazione liberale l'ente non è obbligato a riconoscere pubblicamente la donazione del mecenate, ma ciò resta a sua discrezione.

Nella pratica risulta difficile individuare dei veri e propri mecenati: infatti, se restano anonimi non sono individuabili e se diventano noti ricevono quel minimo di ritorno pubblicitario che li rende simili a degli sponsor.

1.8.2 *L'adozione di un monumento*

All'espressione "*adozione di un monumento*" non corrisponde sul piano giuridico un autonomo istituto, ma il termine ha una valenza puramente descrittiva. In generale, si parla di adozione di un monumento quando l'apporto del privato (in denaro, lavori, servizi o forniture) è finalizzato ad esigenze di tutela e/o di valorizzazione di un bene culturale per un periodo di tempo generalmente lungo. È il caso, ad esempio, della manutenzione ordinaria e/o straordinaria del bene per un certo periodo, o quello di un restauro impegnativo che si protrae nel tempo. L'associazione in tal caso non avviene semplicemente tra il nome del soggetto erogante e lo specifico

intervento sul bene (recupero, restauro, manutenzione), ma direttamente tra privato e bene culturale “preso in cura”. Dal punto di vista normativo, l’adozione di un monumento è riconducibile alla sponsorizzazione o al mecenatismo.

1.8.3 Accordi culturali di valorizzazione

Nel caso si *accordi culturali di valorizzazione* non sussiste alcun ritorno (né economico né di immagine) per i finanziatori, che sono quasi sempre soggetti senza scopi di lucro: fondazioni culturali, istituzioni tecnico-scientifiche, associazioni no-profit. Infatti, per questi soggetti resta difficile individuare un qualsiasi tipo di ritorno, sia esso economico o semplicemente di immagine.

Quando invece questa tipologia di finanziamento viene proposto da imprese la questione diventa problematica perché diventa complicato dimostrare che non vi sia nessun fine lucrativo.

1.8.4 Project financing

Il *Project financing* ha in comune con la sponsorizzazione solo il finanziamento privato dell’intervento. Infatti, la controprestazione ricevuta cambia: nella sponsorizzazione essa è rappresentata dal ritorno pubblicitario, invece nel project financing consiste nel diritto di gestione dell’opera realizzata al fine di ammortizzare il pagamento iniziale. Il coinvolgimento dei soggetti privati nella realizzazione, nella gestione e soprattutto nell'accollo totale o parziale dei costi di opere pubbliche, o opere di pubblica utilità, in vista di entrate economiche future rappresenta perciò la caratteristica principale del project financing.

In Italia la finanza di progetto ha trovato spazio prevalentemente nella realizzazione di opere di pubblica utilità. Per essa si applicano le norme del Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016).

1.8.5 Concessione di spazi pubblicitari

Per portare a termine il restauro di monumenti l'ente pubblico si serve dei guadagni derivanti dalla *concessione di spazi* sui ponteggi dei cantieri utilizzati per l'affissione di manifesti, cartelloni o altri mezzi pubblicitari. Anche se apparentemente simili alle sponsorizzazioni, tali concessioni sono di natura diversa: con la sponsorizzazione l'impresa finanziatrice è direttamente associata all'intervento di restauro (lo sponsor fornisce denaro, beni o servizi per la realizzazione dell'intervento in cambio della promozione della sua immagine), mentre nella concessione di spazi pubblicitari essa è solo indirettamente riconducibile alla realizzazione dei lavori; infatti, in tal caso, l'esborso finanziario non necessariamente viene utilizzato per il restauro dell'edificio in quanto l'ente pubblico potrebbe destinarlo a ben altro. Il collegamento tra l'impresa che ha acquistato gli spazi pubblicitari e i lavori di restauro è del tutto casuale, e deriva unicamente dal fatto che i cartelloni e i manifesti sono collocati materialmente presso il cantiere dell'intervento in questione.

Esistono tre modalità per la concessione alle imprese di spazi pubblicitari:

- Prima modalità: l'ente pubblico individua direttamente i soggetti a cui concedere gli spazi pubblicitari;
- Seconda modalità: l'amministrazione individua un'impresa pubblica che, a fronte del pagamento di un canone, acquisisce a sua volta il

diritto di cedere a soggetti terzi gli spazi per il loro sfruttamento pubblicitario;

- Terza modalità: un'agenzia pubblicitaria funge da intermediario e mette in comunicazione i soggetti terzi che vogliono farsi pubblicità con l'amministrazione pubblica.

1.8.6 Pubblicità

Con il contratto di *pubblicità* si ha la promozione diretta dell'azienda e dei suoi prodotti tramite l'acquisto di un apposito spazio (fisico, in etere o in megabyte), mentre con i contratti di sponsorizzazione il messaggio pubblicitario viene diffuso in maniera indiretta e non si ha alcuna descrizione delle caratteristiche ed attributi dei prodotti o servizi offerti dagli sponsor. La pubblicità è un mezzo quantitativo, venduto e valutato in termini di costo. È definibile, quindi, come una forma di propaganda che persegue come scopo quello di ottenere dalla collettività la preferenza nei confronti di un prodotto o di un servizio. La sponsorizzazione non si sostituisce affatto alla campagna pubblicitaria di un'azienda, anche se è soggetta alle stesse normative.

Le differenze tra pubblicità tradizionale e sponsorizzazioni sul piano del marketing e della comunicazione aziendale saranno meglio evidenziate nel prossimo capitolo.

1.8.7 Eventi espositivi presso istituti e luoghi di cultura

Attraverso finanziamenti privati è possibile realizzare mostre ed *eventi espositivi in istituti e luoghi di cultura* per la valorizzazione dei beni culturali.

Si possono distinguere tre modalità di intervento:

- gestione affidata direttamente all'amministrazione, la quale può avvalersi di sponsor;
- gestione affidata ad un soggetto terzo, che può avvalersi di sponsor;
- realizzazione affidata ad un soggetto terzo senza l'ausilio di sponsor.

1.9 Erogazioni liberali e Art Bonus

Con l'art.1 del D.L. del 31 maggio 2014 n. 83 "*Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*" è stato introdotto in Italia l'*Art Bonus*, un credito di imposta per le *erogazioni liberali* a sostegno della cultura e dello spettacolo.

Il credito d'imposta è riconosciuto a tutti i soggetti che effettuano le erogazioni liberali a sostegno della cultura e dello spettacolo indipendentemente dalla natura e dalla forma giuridica (persone fisiche che non svolgono attività d'impresa, enti che non svolgono attività d'impresa, titolari di reddito d'impresa).

1.9.1 Erogazioni liberali che danno diritto al credito

Le erogazioni liberali in denaro che danno diritto al credito di imposta, devono riguardare gli anni di imposta a partire dal 2014 e devono essere riferiti ai seguenti interventi:

- manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
- sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica (es. musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici, complessi monumentali) delle fondazioni lirico-sinfoniche, dei teatri di tradizione, delle istituzioni concertistico-orchestrale, dei teatri nazionali, dei teatri di rilevante interesse culturale, dei festival, delle

imprese e dei centri di produzione teatrale e di danza, nonché dei circuiti di distribuzione;

- realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento di quelle esistenti, di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo.

La legge di stabilità 2016 del 28 dicembre 2015, n. 208 ha reso permanente l'Art bonus (tratto dal portale del sito dell'Art Bonus gestito dal MIBACT: <http://artbonus.gov.it/>).

1.9.2 I benefici fiscali del mecenatismo culturale

Il credito d'imposta consiste in una detrazione fiscale del 65% delle erogazioni liberali nel periodo d'imposta.

In relazione alla qualifica del soggetto che effettua le erogazioni liberali sono previsti limiti massimi differenziati di spettanza del credito d'imposta.

In particolare:

- per le persone fisiche ed enti che non svolgono attività commerciale (dipendenti, pensionati, professionisti), il credito d'imposta è riconosciuto nel limite del 15% del reddito imponibile;
- per i soggetti titolari di reddito d'impresa (società e ditte individuali) ed enti non commerciali che esercitano anche attività commerciale il credito d'imposta è invece riconosciuto nel limite del 5 per mille dei ricavi annui (tratto dal portale del sito dell'Art Bonus gestito dal MIBACT: <http://artbonus.gov.it/>).

È stata in precedenza illustrata la principale differenza che sussiste tra la sponsorizzazione (che si concretizza attraverso un contratto a prestazioni corrispettive) e l'erogazione liberale (riconducibile allo schema tipico del contratto di donazione o ad un negozio atipico gratuito modale). Questa

distinzione è rilevante ai fini fiscali. Le erogazioni liberali, infatti, non presupponendo una controprestazione da parte del ricevente né tantomeno una cessazione di beni o una prestazione di servizi da parte dell'erogante, sono escluse da IVA (Rupe, 2015).

Con l'Art Bonus, l'Italia si avvicina a quei paesi europei molto più virtuosi dal punto di vista delle agevolazioni fiscali per interventi a favore di beni culturali. La risposta dei mecenati risulta soddisfacente dal momento che sono stati registrati oltre 6.000 donatori, di cui più del 70% sono persone fisiche (Cecchelani, 2018).

1.10 Disposizioni normative ed aspetti fiscali di sponsorizzazione e mecenatismo culturale in ambito internazionale

In ambito internazionale, le normative che disciplinano la sponsorizzazione e le altre forme di partenariato pubblico-privato a sostegno del patrimonio culturale focalizzano l'attenzione principalmente sulle questioni inerenti alle agevolazioni fiscali a favore dei privati che fanno uso di tali strumenti.

Prima di procedere alla rassegna delle disposizioni normative previste dagli ordinamenti di alcuni dei principali Paesi, è fondamentale sottolineare la totale assenza di qualsivoglia riferimento nella disciplina della Comunità Europea al settore delle sponsorizzazioni e delle erogazioni liberali. Infatti, sebbene in Italia il recente Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. n. 50/2016), che ha sostanzialmente riformulato la disciplina delle sponsorizzazioni culturali, sia stato introdotto al fine di recepire le disposizioni delle direttive europee n. 24 e n. 25 del 2014 in tema di appalti pubblici, va sottolineato che tali direttive non menzionano in alcuno modo il contratto di

sponsorizzazione culturale. Né tantomeno esistono altre direttive della Comunità Europea che si occupano della regolamentazione della sponsorizzazione o del mecenatismo a sostegno della cultura. Differentemente, i singoli stati membri hanno adottato ed approvato proprie norme sul tema (Siclari, 2017). Il legislatore europeo, inoltre, non fornisce neanche una definizione di “bene culturale” e di “patrimonio culturale”. Infatti, nell’articolo 3 del Trattato sul funzionamento dell’Unione Europea (TFUE), si legge semplicemente che l’Unione Europea vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo e appoggia l’azione degli Stati Membri, con lo scopo di conservare e salvaguardare il medesimo. L’articolo 167 TFUE costituisce l’unico articolo dedicato al tema della cultura. L’Unione si limita a supportare la cooperazione degli Stati, con la conseguenza che la tutela e la conservazione dei beni culturali rimane assegnata ai singoli Paesi. Le disposizioni comunitarie in tema di beni culturali non possono quindi prescindere dalle legislazioni nazionali. Sebbene la sponsorizzazione e il mecenatismo culturale non sono nello specifico disciplinate da alcuna normativa comunitaria, nel Libro Verde della Commissione Europea del 2004, viene regolamentato in termini generali il partenariato pubblico-privato. Il documento specifica che, al fine di realizzare un rapporto con il soggetto privato, nel fenomeno del partenariato pubblico-privato possono rientrare tanti strumenti contrattuali innovativi e schemi negoziali atipici (De Paolis, 2016).

Di seguito verranno sintetizzate le disposizioni normative di sponsorizzazioni e donazioni a sostegno della cultura vigenti in alcuni dei principali Paesi mondiali.

1.10.1 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale negli Stati Uniti

Negli Stati Uniti, quando la sponsorizzazione si è evoluta da attività puramente filantropica ad attività che svolge un ruolo chiave nelle campagne di marketing e di comunicazione, sono nati diversi dibattiti sulla sua eventuale esenzione fiscale. In uno studio sulle implicazioni fiscali delle sponsorizzazioni sportive negli USA, Wise e Miles (1993) distinguono le sponsorizzazioni aziendali che, avendo il carattere della donazione, godono di esenzione fiscale da quelle che, invece, risultano soggette allo stesso regime fiscale della pubblicità tradizionale. In merito a tale aspetto, secondo l'Internal Revenue Service, quando lo sponsor richiede determinati benefici di carattere promozionale all'organizzatore dell'evento (in termini di copertura mediatica o di approvazione da parte dell'audience), la sponsorizzazione dovrebbe essere considerata a tutti gli effetti assimilabile alla pubblicità tradizionale. Se lo sponsor, invece, non pretende dall'organizzatore particolari prestazioni, la sponsorizzazione si riduce ad un semplice atto di donazione, e non dovrebbe perciò essere soggetta a tassazione. Questa distinzione, valida negli Stati Uniti, non è necessariamente riconosciuta da altri Paesi (Townley, 1993).

Il mecenatismo privato, sia in termini generali sia con riferimento al settore culturale, negli Stati Uniti è soggetto a consistenti agevolazioni tributarie. Le organizzazioni private no-profit raggiungono negli Stati Uniti un'estensione relevantissima per quantità e qualità. Numerosi di questi enti sono sostenuti dalle autorità pubbliche. Dal 1965, con la creazione di un organismo federale, il National endowment for the arts (Nea), sono state istituite molteplici agenzie statali, istituzionalmente preposte al sostegno delle iniziative in campo artistico e culturale realizzabili soprattutto mediante l'erogazione di sovvenzioni.

Per quanto riguarda le fondazioni, alcune di esse provvedono direttamente alla realizzazione dei progetti culturali mentre altre operano come finanziatrici delle iniziative altrui.

Il mecenatismo culturale vede una netta prevalenza delle donazioni provenienti dai cittadini rispetto alle erogazioni concesse dalle persone giuridiche di natura imprenditoriale. Ciò è dovuto ad alcune riforme tributarie attraverso cui si è voluto disincentivare le donazioni effettuate per puri scopi di bilancio. Questo dimostra che il successo del mecenatismo dipende più dai valori dei singoli che dalla convenienza economica per le imprese. L'ordinamento tributario statunitense preferisce premiare le donazioni alle organizzazioni no-profit che i finanziamenti diretti al mondo della cultura. Riguardo alle imposte federali sul reddito, le somme versate sono totalmente deducibili purché esse siano contenute entro il 50% del reddito, se il donatore non è un'impresa, o il 10% del reddito, se invece è un'impresa. Tale meccanismo è valido sia per le agevolazioni federali sia per quelle statali (Zanetti, 2001).

1.10.2 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale nel Regno Unito

Se nello scenario europeo la maggior parte dei governi, la Francia è un chiaro esempio, considera fondamentale erogare fondi pubblici a favore del settore dei beni culturali, la Gran Bretagna si distingue per un approccio storicamente bene integrato, tra l'intervento dello Stato e il ruolo dei privati. A differenza di quanto accade in Italia, in cui è il MiBACT il principale soggetto pubblico incaricato di destinare fondi per il settore culturale, il Ministero per la Cultura inglese non eroga finanziamenti a singoli soggetti, ma trasferisce le risorse ad agenzie intermedie, i “*Non Departmental Public*

Bodies” (NDPBs), le quali a loro volta, dotate di autonomia decisionale, si occupano di distribuire le sovvenzioni alle diverse istituzioni culturali.

Il quadro dei finanziamenti destinati alle attività culturali in Gran Bretagna risulta variegato. Accanto alle sovvenzioni pubbliche, nazionali e locali, si inseriscono tutte quelle risorse che provengono dal mondo dei privati tramite erogazioni liberali o contratti di sponsorizzazione. In tal senso, il modello inglese è unico nel suo genere, soprattutto se comparato con altri Paesi europei, come l’Italia o la Francia, che basano le loro politiche culturali quasi esclusivamente sul sostegno pubblico.

Le istituzioni culturali inglesi sono registrate come *charities*, rientrano quindi nel settore non profit, e in quanto tali godono di una serie di vantaggi sia per quanto riguarda i finanziamenti pubblici, sia in merito al regime fiscale delle donazioni che ricevono da imprese e/o individui (Comunian, 2010). Possono essere sostenute dal settore privato attraverso erogazioni liberali o sponsorizzazioni.

Nell’ambito delle imprese la classica sponsorizzazione rimane una delle forme più praticate. La sua applicazione è connessa al criterio di agevolazione tributaria per le spese di pubblicità. Invece, nel caso di una donazione, l’azienda che effettua un versamento a favore di una charity, può dedurre interamente l’importo donato dall’imponibile dell’imposta sul reddito di impresa. Anche l’istituzione culturale, in qualità di charity, non verserà ulteriori imposte per la cifra ricevuta, ammesso però che questa venga utilizzata per attività senza scopo di lucro (Macrì, 2015).

1.10.3 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Australia

L’Australia possiede di diversi strumenti di agevolazione fiscale alle sponsorizzazioni e al mecenatismo culturale. Infatti, per le imposte sui

redditi esistono due principali regimi di agevolazione. Con entrambi è possibile dedurre dal reddito imponibile quanto donato. Il primo regime, il Register of cultural organizations, disciplina la deducibilità delle donazioni effettuate a favore di organizzazioni no-profit. In tal caso, i donatori possono essere imprese, enti o singoli cittadini. I beneficiari delle erogazioni sono soprattutto attivi nel settore della letteratura, dello spettacolo, delle manifestazioni dal vivo. Il secondo regime, il Cultural gifts program, consiste nella deducibilità donazioni effettuate unicamente sotto forma di oggetti d'arte, con esclusione di beni di altra natura o denaro, effettuate a favore delle istituzioni pubbliche (Zanetti, 2001).

1.10.4 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Francia

La Francia ha un atteggiamento differente relativamente alla politica culturale rispetto a quello del mondo anglosassone. Ciò soprattutto perché in Francia è maggiormente garantito dall'ordinamento statale l'intervento diretto delle Amministrazioni pubbliche sulle rilevanti tematiche della cultura e dell'arte. Tuttavia, anche in Francia sono riconosciute agevolazioni fiscali a sponsorizzazione e mecenatismo culturale. Per quanto riguarda le imposte sui redditi, si può notare come siano incentivate le donazioni a favore di associazioni di carattere culturale, interessate alla valorizzazione del patrimonio artistico ed alla diffusione della lingua e della cultura francese. Gli incentivi per le erogazioni liberali seguono differenti regole a seconda della natura del soggetto erogante. Per i privati cittadini, si applica una detrazione dall'imposta del 50% dell'importo donato. Tuttavia, godono delle agevolazioni solo le donazioni contenute entro il 6% del reddito. Per le società, l'importo erogato è interamente deducibile dall'imponibile, anche

se sono deducibili solo i finanziamenti contenuti nel 2,25 per mille del fatturato (Zanetti, 2001).

1.10.5 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Germania

In Germania la spesa privata per la cultura, che ammonta a circa seicento milioni di euro, è così ripartita: duecento milioni provengono dalle fondazioni, cinquanta milioni dalle donazioni di privati e trecentocinquanta milioni dalle sponsorizzazioni delle imprese.

L'intera filiera culturale produce in Germania il 2,5% del PIL (circa settanta miliardi di euro) e assicura occupazione a circa un milione di persone. Il sistema di welfare federale prevede che il 90% del finanziamento alla cultura sia a carico del pubblico, mentre il restante 10% spetta ai privati, soprattutto alle imprese.

In Germania le donazioni possono essere detratte fino ad un massimo del 20% del reddito imponibile o fino ad un totale del 4% del fatturato più gli stipendi pagati nel corso dell'anno (De Paolis, 2016).

1.10.6 Sponsorizzazione e mecenatismo culturale in Belgio

Il modello costituzionale belga garantisce il pieno sviluppo del settore culturale attraverso una forte azione di sussidiarietà tra governo centrale e realtà periferiche. Nella comunità fiamminga le attività culturali vengono monitorate attraverso la predisposizione di organismi consultivi caratterizzati da un'ampia partecipazione e che garantiscono la tutela di interessi molteplici. In particolare, lo Stato sovvenziona delle associazioni, come il Monumentenwacht, che forniscono consulenza in termini di manutenzione preventiva di beni di interesse storico e culturale. Ad esempio, il Monumentenwacht non è un'istituzione pubblica, ma si tratta di

un gruppo di sei organizzazioni non profit che si pongono al servizio del proprietario o del gestore del sito di interesse grazie al sostegno dei governi provinciali e regionali.

In Belgio, negli ultimi anni si registra un maggior coinvolgimento diretto di proprietari privati e comuni cittadini, che hanno compreso l'importanza del loro interesse ad aderire a un sistema di conservazione preventiva del patrimonio culturale. La valorizzazione del patrimonio culturale, tuttavia, resta per circa il 90% a carico del pubblico mentre il restante 10% è garantita dalle sottoscrizioni dei privati.

1.11 Alcuni esempi di sponsorizzazione per il restauro di monumenti in ambito nazionale ed internazionale

Il restauro del Colosseo da parte del gruppo Tod's di Diego della Valle ha aperto definitivamente le porte, sia in Italia che all'estero, al finanziamento privato alla cultura attraverso l'istituto della sponsorizzazione.

Di seguito sono mostrati alcuni tra i casi più interessanti a livello nazionale ed internazionale

1.11.1 Esempi di sponsorizzazione dei restauri in Italia

Cominciamo la nostra breve rassegna dal caso più emblematico: la sponsorizzazione dei lavori di restauro del *Colosseo*.

Risale al 21 gennaio 2011 l'accordo di sponsorizzazione per il finanziamento dei lavori di restauro dell'Anfiteatro Flavio, siglato tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Soprintendenza speciale per i beni archeologici di Roma e il gruppo Tod's di Diego della Valle (attivo nel settore delle calzature, della pelletteria e dell'abbigliamento). Il 20 giugno

2011 è avvenuta la registrazione del contratto, mentre i lavori sono iniziati nel 2013. Il progetto, suddiviso in tre step, ha previsto sia il restauro del monumento sia la costruzione di una serie di servizi e di impianti per renderlo più facilmente fruibile.

Il restauro del Colosseo ha aperto definitivamente le porte in Italia ai finanziamenti privati attraverso la formula della sponsorizzazione ed ha fortemente influenzato, viste le diverse vicissitudini legali, le norme vigenti (non a caso sono state introdotte le *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali* proprio nel 2012). Il Gruppo Tod's ha finanziato integralmente una serie di opere di restauro del Colosseo, per un valore complessivo pari a 25 milioni di euro. L'iniziativa è nata per rendere concreta la volontà di proteggere e promuovere la cultura italiana e dalla certezza che investire nel Made in Italy, nelle capacità, nelle tradizioni, nella cultura del Paese, sia il modo migliore per renderlo più competitivo. Della Valle, presidente del gruppo Tod's Spa, ha legato in maniera indissolubile l'immagine della sua azienda a quella del Colosseo. Ciò ha sicuramente permesso all'azienda di avere un ritorno importantissimo in termini di immagine. Nella mente di un ipotetico visitatore del Colosseo, la Tod's è garante della salvaguardia di uno dei monumenti italiani più importanti al mondo. La conseguenza logica, passando dalle associazioni mentali all'atto d'acquisto di un prodotto italiano, è senza dubbio la scelta di un prodotto Tod's (Forte e Rupe, 2015). I 25 milioni di euro per l'esclusiva dei diritti sul Colosseo potrebbero essere pochi, se pensiamo alla forza mediatica del monumento simbolo di Roma e dell'Italia nel mondo. Allo stesso tempo, questa cifra è alta se confrontata con la scarsità dei finanziamenti privati per i beni culturali.

L'iniziativa è stata però, come accennato, al centro di diverse polemiche. Infatti, dal 2011 in poi, è stato un susseguirsi di controversie e

ricorsi tra il Comune di Roma, il Tar Lazio, l'associazione dei consumatori Codacons e il gruppo Tod's. La trattativa era partita con la gara del 2010, alla quale parteciparono trenta imprese, tra le quali Tod's e Ryanair, tutte "con offerte non ritenute in linea con il bando". Si è perciò proceduto attraverso negoziazione diretta con il Gruppo Tod's di Della Valle, ma il progetto ha avuto un primo stop nel 2011 dall'Antitrust. Poi è stata la volta della Uil, che ha presentato un esposto alla magistratura legato alla convenzione siglata dal commissario straordinario per il monumento. Il Codacons ha poi contestato il contratto di sponsorizzazione per il reato di "sfruttamento commerciale di un monumento come il Colosseo" e, dopo aver presentato ricorso al Tar Lazio ed essere stato sconfitto, ha poi presentato appello al Consiglio di Stato. Il Codacons contestava, inoltre, il diritto concesso dallo sponsee all'Associazione no-profit *Amici del Colosseo*, istituita dal gruppo Tod's, di poter usare il logo del Colosseo per ben 15 anni dal termine dei lavori. Tale diritto, secondo l'associazione dei consumatori, sarebbe stato concesso all'ente no-profit attraverso una modifica illecita del contratto, che originariamente prevedeva, invece, l'utilizzo del logo del Colosseo durante la sola fase di realizzazione dei lavori. A sua volta nel 2014 Tod's ha presentato un'azione contro il Codacons per risarcimento danni all'immagine, chiedendo 36 milioni di euro.

Al di là dei ricorsi e delle polemiche, l'operazione Colosseo ha aperto una strada, mostrando, anche dal punto di vista legale, ciò che è possibile fare per sostenere l'immenso patrimonio culturale italiano.

Un altro esempio di sponsorizzazione culturale è il progetto *Fendi for fountains* del 2013, per il restauro della *Fontana di Trevi* e del *Complesso delle Quattro Fontane*. Fendi ha donato circa 2,2 milioni di euro per il

restauro della Fontana di Trevi e 320 mila euro per il restauro del Complesso delle Quattro Fontane. Si tratta di un ambizioso progetto volto a far rivivere l'originario splendore delle più importanti fontane di Roma: un tributo di Fendi alla bellezza, all'arte, alla storia e alla cultura italiana. L'importo complessivo dell'intervento è pari a € 2.180.000, comprensivo dei lavori di restauro, della revisione e implementazione degli impianti idrico, di illuminazione artistica, di allontanamento dei volatili e di videosorveglianza.

Sempre nel 2013 è stato firmato il contratto di sponsorizzazione per il restauro del *ponte di Rialto* a Venezia da parte di Renzo Rosso, presidente del gruppo *OTB*. Renzo Rosso, si è aggiudicato la gara per il restauro del Ponte di Rialto per una cifra pari a 5 milioni e 5 euro. Da contratto il Comune si è occupato interamente della progettazione, della direzione dei lavori, del coordinamento della sicurezza, nonché della realizzazione dei restauri, mentre lo sponsor ha finanziato per intero l'operazione. Un piano di comunicazione siglato dal Comune e da *OTB* ha garantito, invece, il ritorno di immagine per lo sponsor, il tutto, però, seguendo la visione di Renzo Rosso, la cui intenzione è stata quella di non “invadere i luoghi”, bensì proporre “cose più creative e meno inquinanti possibile”. All'azienda è stato concesso di utilizzare la definizione di “sponsor unico” dell'intervento di restauro, di utilizzare immagini del monumento, di installare permanentemente sulla struttura del ponte una targa commemorativa.

Nel caso dei restauri del *Palazzo Ducale* e del *Ponte dei Sospiri* a Venezia da parte della società *Coca Cola*, le entrate degli sponsor sono riuscite a coprire interamente le spese per i lavori (2,8 milioni di euro). Ciò nonostante, gli interventi sono stati soggetti a diverse critiche. Nell'ottobre del 2010, il quotidiano inglese *The Guardian* ha pubblicato le foto del

Palazzo Ducale avvolto da un enorme pannello pubblicitario della Coca Cola, che nascondeva interamente l'edificio rendendolo praticamente irriconoscibile. Un portavoce del sindaco di Venezia spiegò allora al quotidiano The Observer che "Venezia era costretta a ricorrere a questi espedienti per conservare i suoi preziosi monumenti".

1.11.2 Esempi di sponsorizzazione dei restauri all'estero

In ambito internazionale sono presenti numerosi esempi di sponsorizzazioni finalizzate al recupero e al restauro di beni immobili di rilevanza storico-culturale. Ed infatti, tra i primi esempi di *cause related marketing* è da annoverare il restauro della *Statua della Libertà* del 1983. In tale occasione l'American Express, sponsor dei lavori, ha elaborato la seguente strategia promozionale: ad ogni utilizzo o nuova emissione di una carta di credito si incrementava il fondo per il restauro del monumento. La strategia ha prodotto 1,7 milioni di dollari, ma anche un aumento del 45% di nuovi titolari di carta e un incremento del 28% nell'uso della carta (Colbert, 2000).

Le tendenze degli ultimi anni sembrano tuttavia prediligere le erogazioni liberali, in particolare nella forma del *crowdfunding*. Ad esempio, consistenti sono risultate le donazioni per il restauro della *Cattedrale di Notre Dame* dopo l'incendio del 15 aprile 2019. La famiglia Pinult, azionista di maggioranza del gruppo Kering, ha donato 100 milioni di euro. La Disney contribuirà con 5 milioni di dollari ai lavori per la ricostruzione. La miliardaria brasiliana Lily Safra ha inviato un assegno da 20 milioni di euro. Il Gruppo Lvmh, a capo di numerosi marchi (tra cui Fendi, Bulgari, Christian Dior, Louis Vuitton) ha messo sul piatto ben 200 milioni di euro così come il gruppo L'Oreal, insieme alla famiglia alla fondazione Bettencourt Schueller. Altri 100 milioni arrivano dalla società

petrolifera Total. Sono inoltre state annunciate donazioni da Apple e Nissan ed altri famosi brand (Alvaro, 2019).

Sempre attraverso il *crowdfunding* verranno finanziati i lavori di restauro della Grande Muraglia Cinese, per i quali sono necessari 6,54 milioni di dollari. Al momento sono state confermate più di sedicimila donazioni (Carbone, 2019).

2 STATO DELL'ARTE: LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLA SPONSORIZZAZIONE

2.1 Premessa

Nel precedente capitolo la sponsorizzazione è introdotta come una delle principali forme di partenariato pubblico-privato attraverso la quale promuovere iniziative di carattere culturale (nello specifico, il recupero o il restauro del patrimonio storico-architettonico). Nel presente capitolo, invece, la sponsorizzazione è inquadrata unicamente dal punto di vista dell'impresa, per cui viene presentata come un'efficace strategia di marketing e mezzo di comunicazione aziendale. Lo scopo principale è quello di comprendere le motivazioni che spingono le società private a ricorrere a tale strumento nonché gli obiettivi di carattere economico e sociale che esse intendono perseguire investendo in sponsorizzazione. A tal fine, sono di seguito illustrati i principali modelli presenti in letteratura di valutazione dell'efficacia della strategia di comunicazione attuata per mezzo della sponsorizzazione (modelli di stima del *ritorno di immagine*). Inoltre, è introdotta un'ulteriore famiglia di modelli, il cui obiettivo è quello di stimare il livello di redditività generato dall'investimento in sponsorizzazione (modelli di stima del *ritorno economico*). Quest'ultimi modelli, possono essere implementati sia per quantificare l'effettivo ritorno

monetario ottenuto dallo sponsor, sia per stimare il *budget* ottimale da investire in sponsorizzazione per massimizzare i profitti dell'impresa.

Tuttavia, la valutazione degli effetti generati della sponsorizzazione è soltanto l'ultimo step del processo di gestione che il management di un'azienda è chiamato a seguire per promuovere al meglio un'iniziativa. Infatti, preliminarmente è necessario verificare che vengano rispettati alcuni prerequisiti fondamentali, in assenza dei quali la sponsorizzazione potrebbe perdere di efficacia.

Ad esempio, prima di scegliere la tipologia di evento culturale da sponsorizzare (che si tratti del restauro di un monumento, di una mostra o di altro), l'impresa dovrebbe valutare la congruenza tra l'identità dell'azienda e l'iniziativa da promuovere. Questo perché la sponsorizzazione deve essere funzionale agli obiettivi prestabiliti in fase di progettazione e di pianificazione. Infatti, se gli obiettivi in questione sono stati definiti in maniera dettagliata, la successiva fase di valutazione dell'efficacia risulterà più precisa. Gli obiettivi della sponsorizzazione, quindi, assumono un ruolo centrale sia in fase di pianificazione che in quella di verifica della campagna intrapresa. Per tale ragione, essi dovrebbero essere riferiti ad un pubblico specifico ed espressi secondo criteri sia qualitativi che quantitativi. Diventa perciò fondamentale per l'impresa avere informazioni demografiche e socioeconomiche sul pubblico di riferimento. Ad esempio, lo sponsor potrebbe prefiggersi l'obiettivo di incrementare in un anno la notorietà del proprio brand del 15%, presso un *target* con età compresa tra i 20 e i 50 anni ed appartenente ad una classe socioeconomica medio-alta.

In genere, le sponsorizzazioni culturali contribuiscono positivamente alla crescita della buona reputazione delle imprese, dal momento che riescono a raggiungere *target* dall'elevato profilo socioculturale. Ed infatti,

le imprese che sponsorizzano eventi culturali incrementano la propria notorietà soprattutto a livello corporate e solo in minima parte a livello di linea di prodotto.

Se la prima valutazione da effettuare in fase di pianificazione riguarda la congruità tra i valori propri dell'impresa e l'iniziativa culturale da promuovere, una seconda importante valutazione è invece relativa al valore del bene o dell'iniziativa artistico-culturale oggetto della sponsorizzazione. Questo perché la sponsorizzazione associa il nome dello sponsor al significato dell'oggetto sponsorizzato in maniera tale che l'impresa possa beneficiare delle valenze positive di quest'ultimo. Per cui la sponsorizzazione è tanto più efficace quanto più l'iniziativa promossa (restauro od evento) presenta un elevato patrimonio di valori. Ad esempio, nel caso del restauro di un monumento, influiranno sull'efficacia della sponsorizzazione diversi aspetti, quali il nome dell'architetto progettista, la qualità architettonica, l'importanza del bene per la comunità sul piano storico e culturale, la rilevanza e la notorietà del monumento in ambito nazionale ed internazionale. Inoltre, se il monumento in questione è situato nello stesso territorio dell'impresa e la location in cui esso è inserito è caratterizzata da un elevato numero di visitatori, l'associazione mentale tra monumento e sponsor risulta con buona probabilità facilitata.

In definitiva, quindi, in una sponsorizzazione culturale l'efficacia dipende fondamentalmente dal conseguimento degli obiettivi prefissati dall'impresa. Obiettivi che riguardano soprattutto l'accrescimento della notorietà del brand e il raggiungimento dei pubblici di riferimento, e solo secondariamente l'incremento delle vendite (www.eventiaziendali.it, 2012; Forte, 2019).

2.2 La sponsorizzazione come strategia di marketing e mezzo di comunicazione aziendale

La sponsorizzazione è al contempo una *strategia di marketing* e un *mezzo di comunicazione* adottata dalle imprese.

Si configura come *strategia di marketing* in quanto attraverso di essa l'azienda può differenziarsi sul mercato rispetto alla concorrenza. La differenziazione avviene poiché la sponsorizzazione può contribuire a rendere brand riconoscibili l'azienda e i suoi prodotti (posizionamento di marca). In tal senso l'impresa assume un'identità specifica differente da quella dei competitor (sito web Gabrielli & partner, 2017). Attraverso la sponsorizzazione l'organizzazione può stimolare i bisogni dei consumatori e rendere disponibile ai clienti la propria offerta di valore (*value proposition*), ossia l'insieme dei vantaggi, tangibili e intangibili, ottenibili dall'acquisto dei beni o dei servizi offerti (GlossarioMarketing.it, 2019).

Al tempo stesso la sponsorizzazione è un potente *mezzo di comunicazione*, in quanto consente la trasmissione di messaggi a diversi pubblici di riferimento. Tramite la sponsorizzazione, quindi, l'impresa può comunicare non solo con i propri clienti, ma con una pluralità di soggetti (*stakeholder*), come ad esempio fornitori, distributori, finanziatori (banche, azionisti, obbligazionisti, società di rating), collaboratori, dipendenti, opinion leader, giornalisti e operatori dei mezzi di informazione, gruppi di interesse locali o esterni, istituzioni politiche e sociali, altre imprese (sito web Gabrielli & partner, 2017). Questi soggetti, oltre ad essere portatori di interesse nei confronti dell'attività dell'impresa, in quanto interessati ai prodotti, ai servizi, allo stato ed al benessere dell'organizzazione, sono al

contempo anche portatori di risorse (*resource-holder*) dal momento in cui apportano fattori (materiali ed immateriali) vitali per l'organizzazione.

Per poter attrarre le risorse messe a disposizione dai *resource-holder*, l'impresa attraverso la sponsorizzazione può creare, accrescere e salvaguardare nel tempo la *corporate image* e la *corporate reputation*.

La *corporate image* è l'immagine dell'organizzazione percepita dai pubblici in un dato momento. Tale concetto fa riferimento ad un fenomeno contingente e temporalmente circostanziato. L'impresa, infatti, si mostra al pubblico attraverso frasi, parole, simboli, suoni ed immagini che servono ad evocare idee e valori.

La *corporate reputation* rappresenta, invece, il grado di credibilità, ammirazione e rispetto della società. Essa si fonda sulle condotte e le performance conseguite dall'impresa nella sua storia e sulla capacità di soddisfare le aspettative dei *resource-holder*. Trattasi quindi di un fenomeno non circostanziato ad un dato momento, ma di una serie di percezioni risultanti in un periodo di tempo relativamente lungo, ossia della sommatoria di più immagini consequenziali (Siano, Siglioccolo e Vollero, 2015).

Gli studi condotti sulla sponsorizzazione hanno dimostrato come essa agisca innanzitutto migliorando l'immagine e la reputazione dell'impresa e solo in un secondo momento sull'intenzione d'acquisto e sull'uso della marca. In altri termini, per poter perseguire l'obiettivo di incremento delle vendite la sponsorizzazione deve dapprima contribuire a migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda. In tal senso, possiamo affermare che l'aspetto relativo alla comunicazione prevale nettamente su quello del marketing. La sponsorizzazione, quindi, è innanzitutto un *mezzo di comunicazione* che permette all'organizzazione di poter raggiungere una

pluralità di pubblici, e soltanto in un secondo momento viene a configurarsi come *strategia di marketing* finalizzata a facilitare la commercializzazione di beni e servizi. Per questa sua caratteristica la sponsorizzazione viene da molti considerata come una forma di comunicazione che ha diversi punti di contatto con l'attività di *public relations*, dal momento in cui essa sviluppa un rapporto di favore e di reciproca conoscenza e comprensione tra l'organizzazione e i suoi *stakeholder*.

Diversi studi hanno invece dimostrato come la sponsorizzazione, a differenza di altre componenti del mix promozionale (quali *advertising*, *sale promotion* e *personal selling*), ha effetti che si manifestano e diventano rilevanti soprattutto nel lungo periodo. In tal senso possiamo affermare che essa contribuisce in maggior misura alla creazione e all'accrescimento della *corporate reputation* e meno a quella della *corporate image*. Infatti, la sponsorizzazione esercita un effetto positivo quasi immediato nonché duraturo sulla reputazione dell'impresa, in quanto costituisce uno degli strumenti di comunicazione più veloci per raggiungere elevati livelli di notorietà e per mantenerli inalterati nel tempo. D'altro canto, seppure in misura minore rispetto alla reputazione, la sponsorizzazione genera effetti positivi di lungo periodo anche sull'immagine dell'impresa (*corporate image*) e sull'immagine della marca (*brand image*). Tuttavia, il ritorno in termini di *brand image* ottenuto dalla sponsorizzazione è inferiore rispetto a quello derivante dalla pubblicità di prodotto. Inoltre, vale la pena sottolineare che la sponsorizzazione esercita una certa influenza positiva anche sulla *preferenza della marca*, con un impatto che tende però a decrescere nel tempo a partire dal secondo anno (Nelli e Bensi, 2015; Siano, Siglioccolo e Vollero, 2015).

La sponsorizzazione è quindi senza dubbio un valido sostegno per la campagna di comunicazione di un'azienda, dal momento che attraverso di essa vengono adottate in contemporanea le più disparate strategie di marketing e di comunicazione (Cornwell e Maignan, 1998).

Al fine di inquadrare più nel dettaglio la sponsorizzazione quale strumento di marketing e di comunicazione aziendale, è doveroso comprendere le ragioni che spingono le imprese a sponsorizzare un evento, i processi psicologici innescati dalla sponsorizzazione nella mente del singolo individuo, i meccanismi che permettono l'associazione tra l'iniziativa promossa e l'immagine dell'impresa e il processo che porta al compimento del principale obiettivo della comunicazione: la creazione di valore aggiunto per lo sponsor (Nelli e Bensi, 2015).

2.2.1 Perché le imprese sponsorizzano?

Vogliamo a questo punto analizzare e comprendere le motivazioni che spingono le imprese ad intraprendere accordi di sponsorizzazione, nella fattispecie nell'ambito dei beni e delle attività culturali.

Cornwell e Maignan (1998) ritengono che la sponsorizzazione si configuri come un'attività di scambio tra due soggetti: lo sponsor, a cui viene concesso il diritto di associare il proprio nome e la propria attività di marketing all'iniziativa sponsorizzata, e lo sponsee, che ottiene i mezzi, monetari o materiali, per poter realizzare un evento o una attività specifica.

Secondo Meenaghan (1983), la sponsorizzazione consiste nell'offerta di assistenza, finanziaria o in natura, da parte di un'impresa ad una determinata attività al fine di perseguire obiettivi di carattere commerciale. Per Gwinner e Eaton (1999) gli obiettivi in questione possono essere sia

d'impresa (promuovere l'immagine della compagnia) sia di marketing (creare consapevolezza nel marchio).

Le imprese che sponsorizzano iniziative culturali intendono mettere in mostra il loro valore sociale e culturale, oltre che economico (Giua, 2000).

Per Leclair e Gordon (2000) le sponsorizzazioni culturali sono dettate dalle strategie di promozione attuate dalle imprese piuttosto che da spirito di mecenatismo. Gli obiettivi dello sponsor restano quindi quello di accrescere il valore dell'impresa e quello di ottenere un utile.

Gli obiettivi che le imprese intendono perseguire con la sponsorizzazione sono i seguenti (O'Hagan e Harvey, 2000):

1. *promozione dell'immagine e del marchio*: la sponsorizzazione contribuisce alla promozione dell'immagine complessiva dell'impresa e indirettamente, differenziando sia verticalmente che orizzontalmente agli occhi del consumatore i prodotti da essa offerti, ad incrementare la domanda di beni e servizi. È quindi un mezzo per pubblicizzare in maniera più credibile sia l'impresa nel suo complesso sia i suoi prodotti;
2. *supply-chain cohesion*: le imprese che sponsorizzano possono assumere come obiettivo il rafforzamento dei rapporti interni (ad esempio con gli impiegati o con gli operai) e il miglioramento delle relazioni esterne (ad esempio con i fornitori o con i finanziatori);
3. *ricerca di una rendita di posizione*: l'impresa potrebbe decidere di sponsorizzare per stringere rapporti con le autorità, per portare le proprie istanze a conoscenza delle amministrazioni e dei decisori pubblici o per ottenere determinati vantaggi all'interno del territorio in cui svolge la propria attività. In questo contesto la sponsorizzazione viene a configurarsi come forma di lobby, ed essa diventa tanto più

efficace quanto più l'impresa riesce a trasmettere una propria percezione positiva agli occhi del politico o dell'amministratore;

4. *distribuzione di un dividendo non monetario ad azionisti ed amministratori*: in tal caso l'obiettivo non è promuovere l'immagine dell'impresa, ma il raggiungimento di uno scopo personale. Ad esempio, supponendo che le donazioni personali vengano tassate e quelle d'impresa invece no, un manager potrebbe decidere di non effettuare una donazione personale ma di sponsorizzare un evento tramite l'impresa. Così facendo migliorerà comunque la propria reputazione presso i pubblici.

In genere, questi quattro obiettivi principali coesistono e sono alla base di ogni iniziativa di sponsorizzazione. Ciò nonostante, la promozione della propria immagine sia a livello corporate sia a livello di marchio resta la principale motivazione che spinge le imprese ad investire in sponsorizzazione. Ed infatti, attraverso il miglioramento dell'immagine l'impresa può differenziarsi dalle altre società concorrenti.

In tal senso, il ritorno d'immagine aumenta considerevolmente quando la sponsorizzazione è impiegata congiuntamente ad altri strumenti di promozione (come ad esempio la pubblicità) in un'ottica di *Comunicazione di Marketing Integrata* (CMI). Ed inoltre, l'efficacia della sponsorizzazione diventa ancora più significativa quando il rapporto tra sponsor e sponsee è duraturo nel tempo.

In definitiva è possibile affermare che le società sponsorizzano sia per accrescere il proprio valore immateriale (cioè per creare valore aggiunto) sia per contribuire, in maniera indiretta, all'incremento di fatturato e profitti (Bucci, Castellani e Figini 2003).

2.2.2 I processi psicologici innescati dalla sponsorizzazione

Gli studiosi di marketing e comunicazione aziendale suggeriscono tre differenti approcci che spiegano come gli individui elaborano a livello psicologico le informazioni derivanti dalla sponsorizzazione (Nelli e Bensi, 2015):

- L'*approccio comportamentale*, secondo il quale il comportamento dell'individuo in seguito all'esposizione al messaggio della sponsorizzazione è attribuibile a fattori esterni: l'apprendimento avviene attraverso la connessione di uno stimolo esterno (cartellone, spot, slogan) con una risposta (reazione osservabile) consistente in un cambiamento del comportamento dell'individuo;
- L'*approccio cognitivo*, il quale afferma che il comportamento del singolo è frutto di un processo decisionale razionale inconscio che consiste nei seguenti step: raccolta delle informazioni, interpretazione delle informazioni, elaborazione delle medesime e valutazione finale delle alternative di scelta a disposizione;
- L'*approccio esperienziale*, infine, afferma che le scelte dell'individuo avvengono sotto l'influenza nella sfera emotiva e affettiva della vita quotidiana, e non seguendo la strada della razionalità cognitiva.

Ma, al di là dell'approccio seguito dagli esperti di marketing e di comunicazione aziendale per studiare le modalità di risposta agli stimoli indotti dalla sponsorizzazione, è possibile definire in maniera univoca il meccanismo attraverso il quale nella mente del consumatore avviene l'associazione tra l'iniziativa sponsorizzata e il marchio dello sponsor. Tale meccanismo, di seguito illustrato, è detto *image transfer* (Nelli e Bensi, 2015).

2.2.3 *L'immagine transfer*

Il processo principale che viene innescato dalla sponsorizzazione è l'*image transfer*, che consiste in un'interpretazione della fase di memorizzazione in chiave associativa. In particolare, si ritiene che l'immagine del brand sia dovuta ad associazioni preesistenti nella memoria dell'individuo. Tali associazioni possono assumere le tre seguenti forme: gli *attributi*, cioè le caratteristiche proprie dei prodotti offerti dall'impresa, i *benefici*, ossia i vantaggi di tipo esperienziale, funzionale e simbolico associate al brand, e l'*atteggiamento*, ovvero come l'individuo valuta complessivamente la marca. Quando avviene il trasferimento di *meaning* dall'evento allo sponsor è quindi probabile che l'individuo che possiede un atteggiamento preesistente positivo verso l'evento estenda tale atteggiamento anche nei confronti dello sponsor andando a modificare la percezione degli attributi dei prodotti e dei benefici del brand, nonché l'atteggiamento complessivo nei confronti dello sponsor. Ed infatti, è possibile che un atteggiamento favorevole del consumatore verso l'evento possa far innalzare un atteggiamento meno favorevole da esso assunto nei confronti della marca (livello di stabilità nel quale evento e marca vengono valutati allo stesso modo).

I fattori che influenzano l'*image transfer* sono i seguenti:

1. *L'esclusività della sponsorizzazione*: la presenza di molteplici sponsor diminuisce l'associazione tra evento e singolo sponsor;
2. *La frequenza dell'evento*: il trasferimento di immagine tra evento e sponsor è più efficace quando gli eventi promossi vengono realizzati con cadenza periodica;
3. *Il grado di conoscenza dell'impresa o della marca*: si ritiene che per i brand già noti dall'individuo sia più difficile ottenere un cambiamento

di atteggiamento nei loro confronti (per cui gli sponsor più celebri possono aspettarsi un minore impatto positivo dalla sponsorizzazione rispetto a quelli meno noti). Alcuni studiosi, tuttavia, sono del parere contrario: le marche con una maggiore penetrazione vengono maggiormente riconosciute come sponsor dell'evento;

4. La *congruenza tra evento e sponsor*: la presenza di congruenza influenza quasi sempre in modo positivo il ricordo dello sponsor, gli atteggiamenti favorevoli nei suoi confronti e l'intenzione di acquisto dei suoi prodotti. È importante, quindi, che l'impresa selezioni l'iniziativa da sponsorizzare scegliendola tra quelle che presentano valori simili a quelli espressi dalla marca;
5. Il *grado di coinvolgimento emotivo verso l'evento*: l'immagine transfer è in genere influenzato positivamente quando lo spettatore è sufficientemente coinvolto dall'evento sul piano emotivo. Tuttavia, secondo Pham (1991), quando per l'individuo il grado di coinvolgimento è molto elevato viene ridotta al minimo l'attenzione verso lo stimolo della sponsorizzazione. Quest'effetto negativo sulla memorizzazione dello sponsor può essere contrastato integrando la sponsorizzazione con altre forme di comunicazione (ad esempio, la pubblicità televisiva);
6. Il *grado di coinvolgimento emotivo verso il prodotto*: le imprese che offrono *prodotti a basso coinvolgimento* (prodotti con una limitata percezione del rischio, con prezzo unitario basso e scarso interesse per l'acquisto) sono quelle che ottengono più velocemente i benefici del processo di *image transfer*, in quanto gli individui sono meglio predisposti nella formazione di atteggiamenti favorevoli. Infatti, nel caso dei *prodotti ad alto coinvolgimento* il cliente affezionato è

disposto a compiere sforzi nella ricerca della marca che più gli piace e difficilmente accetta marche sostitutive essendo minima l'influenza dell'*image transfer*.

Attraverso i suddetti fattori, quindi, se il processo di comunicazione è stato pianificato in maniera corretta, il pubblico destinatario del messaggio può riconoscere la marca e il legame creato tra lo sponsor e l'evento, associando a quest'ultimo i segni distintivi e i valori propri dell'impresa (Nelli e Bensi, 2015). Si può facilmente evincere che l'associazione tra brand ed evento promosso è l'elemento principale di differenziazione della sponsorizzazione con la pubblicità tradizionale. Di seguito sono illustrate le altre fondamentali differenze tra queste due forme di comunicazione aziendale.

2.2.4 *Differenze tra sponsorizzazione e campagne pubblicitarie delle imprese*

La pubblicità e la sponsorizzazione sono i principali strumenti di comunicazione d'impresa. La pubblicità è di seguito intesa nel senso di *advertising*, cioè come spazio fisico o virtuale acquistato per assolvere a finalità commerciali, e non in quello di *publicity*, termine che indica invece quello spazio acquisito gratuitamente sui media per veicolare un messaggio. Come anticipato, sussistono numerose differenze tra pubblicità e sponsorizzazione. Le fondamentali sono di seguito sintetizzate:

1. *Caratteristiche dell'audience*: la pubblicità è rivolta ad un pubblico che è un soggetto passivo della comunicazione, a differenza della sponsorizzazione in cui il pubblico partecipa in maniera attiva al processo di comunicazione (Hastings, 1984).
2. *Natura del messaggio*: la pubblicità trasmette i suoi messaggi attraverso parole, immagini e contenuti, a differenza della sponsorizzazione che

è un medium muto, cioè utilizza un linguaggio non verbale (Meenaghan, 1983);

3. *Contenuto informativo*: il contenuto del messaggio pubblicitario riguarda un particolare prodotto (*informazione primaria*), mentre il contenuto del messaggio della sponsorizzazione si sofferma sull'immagine complessiva dell'impresa o del suo marchio (*informazione secondaria*).
4. *Natura del bene prodotto dall'impresa*. In merito a tale punto possiamo classificare i beni nelle due seguenti categorie:
 - i. i *search goods* sono quei beni per i quali esiste una ragionevole completezza di informazioni, i cui attributi principali possono essere verificati prima dell'acquisto;
 - ii. gli *experience goods* sono, invece, beni per i quali esiste una ragionevole incompletezza di informazioni, un prodotto che il consumatore non è in grado di conoscere a priori e di cui potrà verificare la qualità solo dopo l'uso, come il bene turismo, dove il consumatore si trova nella condizione di dover scegliere un viaggio senza sapere come sarà esattamente.

Nel caso dei *search goods* conviene investire in pubblicità, poiché il consumatore può controllare le caratteristiche del bene prima dell'acquisto. Nel caso, invece, degli *experience goods* l'impresa può costruire credibilità per il servizio offerto attraverso la sponsorizzazione, promuovendo con quest'ultima l'intero marchio e non il singolo prodotto. In tal caso, infatti, la pubblicità è meno credibile in quanto il controllo degli attributi del prodotto non può essere effettuato prima dell'acquisto.

5. *Tipo di differenziazione ricercato dall'impresa*: se la differenziazione ricercata dall'impresa è sulla qualità (*verticale*) allora a quest'ultima conviene a sponsorizzare. Differentemente, se la differenziazione è sulla varietà (*orizzontale*), una comunicazione più efficace avviene attraverso la pubblicità.

In sintesi, è possibile affermare che la pubblicità ha generalmente un effetto diretto sul volume delle vendite, mentre la sponsorizzazione aumenta indirettamente la produttività dell'impresa attraverso l'accrescimento del suo capitale immateriale (Bucci, Castellani e Figini 2003). L'incremento di quest'ultimo contribuisce alla creazione di valore aggiunto per il marchio dell'impresa (*brand equity*).

2.2.5 *La sponsorizzazione e la Brand Equity*

Uno degli obiettivi fondamentali della sponsorizzazione è quello di migliorare la consapevolezza o notorietà del marchio (*brand awareness*) e l'immagine del marchio (*brand image*).

La *brand awareness* è legata alla riconoscibilità del marchio ed è un concetto di marketing che serve a misurare il grado di conoscenza del brand presso i consumatori. La creazione di *brand awareness* è l'obiettivo primario della pubblicità nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto. Questo perché essa ha una grossa influenza sul comportamento d'acquisto e di scelta degli acquirenti. Nel marketing la maggior parte degli sforzi vengono indirizzati verso la conquista della *brand awareness* in quanto si tratta di una fase fondamentale: un brand forte e conosciuto è un patrimonio immenso per un'azienda.

Come già accennato, la *brand image* si riferisce all'immagine che un marchio e l'insieme dei suoi prodotti suscita nella mente dei consumatori attraverso una campagna pubblicitaria.

Se si vuole stimare il valore complessivo di un marchio bisogna fare ricorso sia al concetto di *brand awareness* sia a quello di *brand image*. Ed infatti la somma di queste due tipologie di capitale immateriale forma il valore del marchio (*brand equity*).

La *brand equity*, così come teorizzata da Keller (1993), costituisce un modello ideale per l'analisi degli effetti delle sponsorizzazioni sul brand. Secondo Keller, “la *brand equity* è quel fattore che porta all'incremento differenziale della conoscenza del marchio a seguito della risposta dei consumatori alla sua commercializzazione” e “si verifica quando il consumatore ha familiarità con il marchio ed associa nella sua mente al brand caratteristiche di unicità e di forza”. Naturalmente, da questa definizione consegue che un risultato fondamentale per ottenere una sponsorizzazione di successo è quello del rafforzamento della *brand equity*.

Keller ha utilizzato un modello di rete di memoria associativa della conoscenza del brand, preso in prestito dalla psicologia cognitiva, per studiare sia la *brand image* che la *brand awareness*. In accordo con altri studiosi, egli ritiene che la *brand awareness* consiste nel riconoscimento della marca da parte del consumatore e nella capacità di quest'ultimo di essere attratto dal brand in questione, mentre la *brand image* è l'insieme delle associazioni mentali impresse nella memoria del consumatore che riguardano informazioni e caratteristiche riferite alla marca.

La caratteristica fondamentale del modello proposto da Keller, nel caso specifico della sponsorizzazione, è la seguente: “una condizione necessaria per la creazione della *brand image* è che nella mente del

consumatore venga memorizzata una *rete* costituita da *nodi* che rappresentano i principali attributi del marchio”. Questa caratteristica è molto importante poiché, in base ai diversi attributi (*nodi*) del marchio registrati nella mente del consumatore, può variare la sua capacità di associare nuove informazioni sul brand a quelle già presenti in memoria.

La sponsorizzazione è una forma di comunicazione poco adatta a stabilire uno stretto legame tra una determinata categoria di prodotto e *corporate brand*.

Scopo della sponsorizzazione è invece quello di associare al marchio di un’azienda l’immagine dell’evento e dell’ente organizzatore. Ciò avviene attraverso l’utilizzo di molteplici mezzi, come l’impiego di *billboard* (cartellonistica pubblicitaria), e di numerose strategie, come l’essere riconosciuti sponsor principali dell’evento (*main sponsor*) o il poter inserire il nome del brand nel titolo dell’iniziativa (*title sponsor*). Queste modalità di trasmissione del messaggio da parte dello sponsor dovrebbero essere impiegate in contemporanea alle campagne pubblicitarie, in maniera tale da contribuire alla memorizzazione dei *nodi*, ossia dei principali attributi del brand. Ne consegue che per valutare l’efficacia di una sponsorizzazione bisogna prendere in considerazione sia la *brand awareness* che la *brand image*. Ed infatti l’efficacia si manifesta solo quando è riscontrabile una certa riconoscibilità del brand ed una sua percezione complessivamente positiva nella mente dei consumatori.

Tuttavia, per alcuni studiosi è impossibile applicare la teoria della *brand equity* alla sponsorizzazione di eventi di rilevanza mondiale. Questo perché potrebbe capitare che parte del pubblico dell’evento non conosca affatto il marchio dell’impresa sponsor oppure che non sia riuscito a memorizzare le informazioni necessarie per risultare attratto da esso. Per

tale ragione, è complicato riuscire a valutare l'efficacia della sponsorizzazione di eventi di portata mondiale.

Immaginiamo, ad esempio, che la Foster, noto marchio di birra australiana, decida di sponsorizzare l'America's Cup, manifestazione sportiva di fama internazionale. La valutazione del rafforzamento della *brand image* nella mente degli spettatori è in questo caso quasi impossibile. Infatti, si può ad esempio supporre che parte del pubblico proveniente dall'Europa non sia a conoscenza del fatto che la marca di birra sia di origine australiana. Analogamente, alcuni spettatori potrebbero non sapere che la Foster sia una marca di birra. Ricordiamo, infatti, che l'associazione marchio-prodotto avviene esclusivamente attraverso la pubblicità a pagamento e non tramite la sponsorizzazione. Di conseguenza, il pubblico che ha preso visione del marchio di birra per la prima volta difficilmente riuscirà a creare nella propria mente un legame duraturo tra il brand in questione e l'evento sportivo sponsorizzato (Cornwell e Maignan, 1999).

Nel seguente paragrafo sono presentati i principali modelli che, a partire dalla teoria sulla *brand equity*, consentono di poter valutare l'efficacia dell'attività di sponsorizzazione.

2.3 I modelli per la valutazione dell'efficacia della sponsorizzazione

Il modo migliore per legittimare la sponsorizzazione quale tecnica di marketing è dimostrare il suo impatto commerciale. Ragion per cui numerosi studiosi si sono occupati della valutazione degli effetti della sponsorizzazione (Abratt e Grobler, 1989; Hulk, 1980; Mcdonald, 1991).

Ciò nonostante, ancora non è stata adottata una teoria condivisa che descriva il comportamento dei consumatori a seguito della loro esposizione ai messaggi della sponsorizzazione.

Tuttavia, sono state nel tempo sistematizzate ed analizzate le varie tecniche impiegate per misurare l'efficacia della sponsorizzazione. Queste tecniche sono classificate in tre categorie (Cornwell e Maignan, 1998) riportate nei paragrafi seguenti.

2.3.1 *Metodi di base*

I *metodi di base*, generalmente applicabili a posteriori, cioè a sponsorizzazione conclusa, consistono in due principali tecniche (Cornwell e Maignan, 1998):

1. Il monitoraggio della *copertura mediatica (media coverage)*, che consiste nella quantificazione del pubblico che, sebbene non partecipi direttamente all'evento sponsorizzato, viene indirettamente a conoscenza dell'iniziativa attraverso i mass media (TV, radio, giornali, streaming, social network, siti web);
2. La stima dell'*audience diretta*, che presuppone, invece, la quantificazione del pubblico che partecipa in maniera diretta all'evento sponsorizzato.

Secondo Hulk (1980) queste due tecniche sono sufficienti per valutare il grado di divulgazione dei messaggi della sponsorizzazione.

L'approccio della *media coverage* è probabilmente il metodo più usato dagli sponsor per valutare l'efficacia della propria attività (Waite, 1979; Hulk, 1980; Mintel, 1986; Quinn, 1982). Infatti, gli sponsor sono spesso desiderosi di conoscere il numero di ascoltatori sintonizzati, attraverso la radio o la tv, sul canale in cui è trasmesso l'evento da essi supportato. Altre

volte, invece, sono intenti a quantificare il numero di colonne sui quotidiani in cui è menzionata l'iniziativa sponsorizzata o quante volte in un articolo è riportato il nome del brand. L'obiettivo di queste misurazioni è quello di stimare il numero di individui che ha recepito il messaggio pubblicitario e che quindi è con maggiore probabilità interessato all'acquisto dei beni/servizi offerti dall'impresa. L'approccio della copertura mediatica è utilizzato soprattutto nel caso di sponsorizzazione di eventi sportivi (Abratt, Clayton e Pitt, 1987). Spesso la misurazione della *media coverage* viene perfezionata attraverso l'introduzione di ulteriori parametri che rendono più realistica la valutazione. Infatti, ai risultati delle rilevazioni possono essere applicati dei pesi che possono variare a seconda dei casi (ad esempio, in base alla dimensione del logo dell'impresa riportato sul materiale pubblicitario).

Un approccio simile viene impiegato per quantificare l'*audience diretta*, ossia il pubblico direttamente esposto all'iniziativa sponsorizzata.

Sahnoun (1986) introduce il concetto di costo ogni mille (*Cost Per Thousand*, CPT), cioè il costo che si genera ogni mille visualizzazioni (dirette o indirette) dell'evento. Egli sostiene che se il costo per mille della sponsorizzazione risulta inferiore al CPT della pubblicità a pagamento dell'impresa, allora l'investimento in sponsorizzazione può considerarsi a tutti gli effetti un successo.

Le motivazioni che spingono le imprese a ricorrere ai metodi di base per valutare l'efficacia della sponsorizzazione sono varie. In primo luogo, questi metodi sono piuttosto semplici da eseguire, poco costosi e non richiedono personale qualificato. In secondo luogo, essi restituiscono dei risultati numerici, che danno una parvenza di maggior rigore rispetto ai risultati qualitativi di altre metodologie. Infine, dai metodi di base si ottiene

una misura dell'efficacia che risulta in genere abbastanza ottimista: infatti, i manager delle aziende sono spesso soddisfatti dei risultati ottenuti e del lavoro svolto.

I metodi di base, pur essendo molto utilizzati dalle imprese (Ensor, 1987), sono di fatto aspramente criticati dagli studiosi di comunicazione aziendale (Pham, 1991; Sparks; 1995). Infatti, secondo Pham (1991) la *copertura mediatica* dell'evento promosso non è il vero obiettivo di una campagna di sponsorizzazione, per cui essa non dovrebbe essere utilizzata come misura della sua efficacia. Questo perché una buona copertura mediatica non necessariamente riflette la volontà o l'attitudine al cambiamento da parte dei consumatori. In virtù di ciò, i metodi di base non permettono di quantificare gli eventuali profitti generati dalla sponsorizzazione (Cornwell e Maignan, 1998).

2.3.2 *Misure di monitoraggio (Metodi di indagine selettiva)*

Le *misure di monitoraggio* (o *metodi di indagine selettiva*) consistono in una serie di indagini effettuate sui consumatori per valutare il livello generale di conoscenza dell'evento promosso e gli eventuali cambi di preferenza nei confronti del brand generati dalla sponsorizzazione (McDonald 1991). In genere, tali misure forniscono dei risultati empirici più rigorosi rispetto ai metodi di base e quindi una migliore misura dell'efficacia della sponsorizzazione.

Gli studi condotti dagli esperti di marketing e di comunicazione aziendale sulle *misure di monitoraggio* differiscono tra di loro per l'oggetto della valutazione e per le tecniche di misurazione adottate. In particolare, alcuni modelli hanno come obiettivo quello di valutare il livello di interesse del pubblico suscitato dalle dichiarazioni degli sponsor (Cuneen e Hannan,

1993; Pope e Voges, 1995; Stotlar, 1993). Altri modelli, invece, sono stati impiegati per analizzare il grado di attenzione dei consumatori nei confronti dell'impresa e dei suoi prodotti a seguito di una campagna di sponsorizzazione (Nicholls, Roslow, e Laskey, 1994; Sandler e Shani, 1992, 1993; Turco, 1995), nonché per stimare il ritorno d'immagine spettante all'impresa finanziatrice sia in termini di accrescimento dello stock complessivo di capitale immateriale (Javalgi et al. 1994; Otker e Hayes, 1987; Turco, 1995) sia considerando il solo incremento di valore del marchio aziendale (Otker e Hayes, 1987). Altri studi hanno infine permesso di quantificare il ritorno d'immagine complessivo per nazione generato dalla totalità degli investimenti in sponsorizzazione (Nebenzahl e Jaffe, 1991).

Indipendentemente dal metodo di misurazione utilizzato, le indagini effettuate hanno dimostrato che spesso una sponsorizzazione può generare effetti irrilevanti o addirittura indesiderati. Ad esempio, Javalgi et al. (1994) hanno stimato la variazione del livello di *corporate image* di cinque sponsor scoprendo che gli effetti della sponsorizzazione possono differire notevolmente tra di loro: infatti, in seguito all'esposizione al messaggio, per alcuni sponsor si è registrato un netto miglioramento dell'immagine aziendale, mentre per altri è stato rilevato un impatto negativo della sponsorizzazione. Attraverso un simile esperimento, Nicholls, Roslow, e Laskey (1994) hanno dimostrato che la sponsorizzazione ha rafforzato l'immagine di uno solo dei nove brand analizzati.

La principale difficoltà nel valutare l'efficacia della sponsorizzazione consiste nel fatto che gli effetti da essa generati sono differenti rispetto a quelli scaturiti dalla pubblicità tradizionale e dalle altre tecniche di marketing (Pham, 1991). Secondo McDonald (1991) le *misure di monitoraggio*, il cui principale obiettivo è quello di valutare l'accrescimento

del livello di consenso dei partecipanti all'evento nei confronti dello sponsor, sono inefficaci in quanto spesso il pubblico già conosce l'azienda ed approva i suoi prodotti. Per cui le *misure di monitoraggio* non offrono indicazioni circa l'eventuale cambiamento di opinione nei confronti dell'impresa sponsor. Per tale ragione McDonald ritiene che le rilevazioni, per essere più accurate, dovrebbero registrare il livello di responsabilità sociale dell'impresa nei confronti della comunità (*corporate social responsibility*), in maniera tale da creare nella mente del consumatore un'associazione mentale tra immagine dello sponsor e valori fondamentali quali l'amicizia, la bontà e la solidarietà.

Un altro limite consiste nel fatto che spesso le indagini effettuate non misurano soltanto gli effetti della sponsorizzazione ma anche quelli di altre strategie di marketing e di comunicazione. Infatti, quando di solito viene registrata una variazione positiva del livello di percezione dell'immagine aziendale o un incremento della notorietà del brand, è probabile che ciò derivi dalla strategia di comunicazione integrata complessivamente adottata dall'impresa e che quindi non sia merito soltanto delle sponsorizzazioni da essa sostenute.

Ad esempio, un atteggiamento maggiormente favorevole nei confronti dell'impresa da parte dei consumatori può manifestarsi in seguito alla diminuzione dei prezzi dei beni offerti dall'impresa. Allo stesso modo, l'aumento di notorietà del brand può dipendere da una maggiore disponibilità dei prodotti nei punti vendita. Ed inoltre, un cambiamento nella percezione dell'immagine aziendale potrebbe verificarsi come conseguenza di una campagna pubblicitaria ben congeniata. Ciò dimostra come i *metodi di indagine* manchino di validità discriminante: infatti, difficilmente tramite essi è possibile distinguere tra gli effetti generati dalla sponsorizzazione e

quelli attribuibili ad altre forme di marketing. Inoltre, siccome alle imprese conviene di norma investire in pubblicità un importo all'incirca pari al budget destinato alle sponsorizzazioni (come suggerito da Pham, 1991), ne consegue che la singola sponsorizzazione è solitamente supportata da massicce campagne di sfruttamento (concorsi, coupon, advertising tradizionale, relazioni pubbliche, promozioni delle vendite, ecc.). Per tale ragione, risulta naturalmente ancora più difficile per gli analisti riuscire ad isolare soltanto gli effetti che derivano dalla sponsorizzazione (Cornwell e Maignan, 1998).

Un approccio più completo è quello che prevede l'impiego simultaneo dei metodi di base e dei metodi di indagine al fine di ricavare un unico indice rappresentativo del livello di efficienza della sponsorizzazione.

In particolare, tale approccio consiste innanzitutto nella stima dei seguenti *indicatori di performance della sponsorizzazione*:

- *Costo di contatto*: è una misura della *copertura mediatica* dell'evento, in quanto legato al numero di persone che ha recepito il messaggio tramite tv, radio, internet ecc.;
- *Tempo medio di presenza*: è una misura dell'*audience diretta*, in quanto tale indicatore permette di quantificare l'intervallo di tempo durante il quale il singolo fruitore ha partecipato all'iniziativa promossa (è quindi un modo per poter quantificare il livello di attenzione essendo quest'ultimo in genere proporzionale al tempo di permanenza);
- *Numero medio di presenze*: numero di individui che in media risultano presenti nel luogo in cui si svolge l'evento sponsorizzato (è anch'esso una misura dell'*audience diretta*);

- *Indici di interesse e di attenzione*: sono degli indici che derivano da *misure di monitoraggio* consistenti in una serie di questionari, interviste (dirette e telefoniche), focus groups e sondaggi attraverso i quali il pubblico espone il suo giudizio sul progetto o l'evento sponsorizzato.

La media aritmetica tra il tempo medio di *presenza*, il *numero medio di presenze* e gli *indici di interesse e di attenzione* restituisce il cosiddetto *indice di appeal o di attrattività*. Infine, la media tra *indice di appeal* e *costo di contatto* (somma degli effetti diretti e quelli indiretti) restituisce un indice sintetico detto *efficienza dell'azione di sponsorship* (www.eventiaziendali.it, 2012).

2.3.3 *Esperimenti*

Pham (1991) ritiene che le *misure di monitoraggio* abbiano il limite di non essere capaci di isolare gli effetti che derivano dalla pubblicità tradizionale da quelli generati esclusivamente dalla sponsorizzazione. Per cui sostiene che soltanto attraverso un approccio sperimentale, che permette un controllo efficace delle variabili incognite, è possibile valutare l'impatto reale di una sponsorizzazione. Ed infatti, attraverso un *esperimento*, consistente nell'organizzazione di una partita di calcio in cui erano presenti i cartelloni pubblicitari di alcuni sponsor, Pham ha analizzato il *livello di coinvolgimento* (o *di partecipazione*), *di eccitazione* e *di piacere* del pubblico. Ciò gli ha quindi permesso di individuare e di quantificare gli stimoli generati dalla sponsorizzazione. In particolare, l'*esperimento* gli ha consentito di costruire una funzione matematica che mette in relazione il grado di coinvolgimento del pubblico partecipante all'evento con il livello di consenso nei confronti dello sponsor. Ha quindi empiricamente

dimostrato che, all'aumentare del *livello di coinvolgimento*, il consenso nei riguardi dello sponsor è dapprima crescente e poi decrescente (funzione ad U rovesciata). Il *livello di eccitazione*, invece, genera addirittura effetti negativi (funzione sempre decrescente), mentre per il *livello di piacere* non si registrano effetti significativi in termini di consenso (funzione tendenzialmente costante). Tuttavia, questi risultati restano di natura provvisoria in quanto non sono state previste misurazioni del consenso prima e dopo l'attività di sponsorizzazione (Cornwell e Maignan, 1998).



Figura 2.1. Metodi di misurazione dell'efficacia della sponsorizzazione; fonte: elaborazione propria.

Secondo Pham, l'*analisi costi/benefici* quale metodo per misurare l'efficacia di una sponsorizzazione non ha molto significato. Infatti, a causa

della complessità nello stabilire un rapporto diretto tra i ricavi e i costi di sponsorizzazione, la misura dell'efficacia basata sull'analisi costi/benefici risulta raramente appropriata e perciò scarsamente utilizzata (Meenaghan, 1983). In alternativa, Pham ha proposto un modello teorico che tiene conto degli obiettivi di sensibilizzazione e di promozione di immagine che si intende conseguire con la sponsorizzazione. Questo modello descrive gli strumenti di comunicazione della sponsorizzazione, partendo dalla loro capacità di generare "stimoli" (attraverso l'uso di cartelloni, loghi, bandiere, ecc.) e giungendo, infine, all'analisi dei risultati ottenuti espressi in termini di aumento di sensibilizzazione e/o di ritorno di immagine (Pham, 1991).

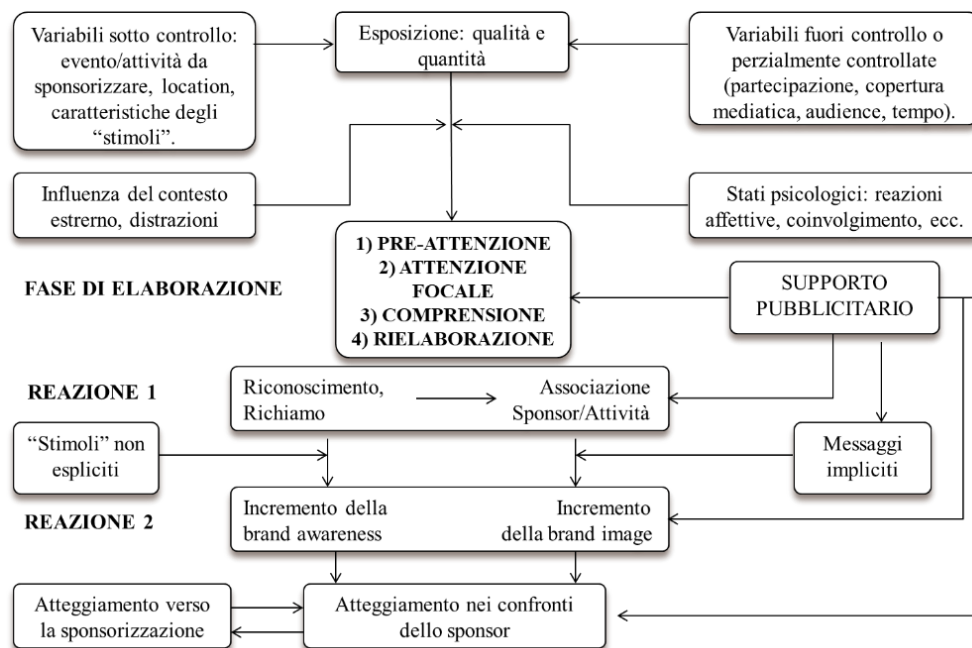


Figura 2.2. Un modello del processo di comunicazione della sponsorizzazione; fonte: The evaluation of sponsorship effectiveness: a model and some methodological considerations (T.M. Pham, 1991).

Al di là del metodo adottato, complessivamente possiamo affermare che gli studi sull'efficacia della sponsorizzazione hanno portato a risultati contraddittori. In parte ciò è dovuto ad incoerenze di natura metodologica, come ad esempio la scelta di campioni di riferimento di dimensioni troppo ridotte o la difficoltà nel controllare le variabili incognite. Si necessita quindi di nuovi modelli sperimentali per migliorare lo studio delle reazioni e dei comportamenti assunti dai consumatori in risposta alla sponsorizzazione (Cornwell e Maignan, 1998).

Per di più, i modelli analizzati si focalizzano unicamente sul concetto di efficacia della sponsorizzazione, non considerando invece l'efficienza sul piano economico dell'investimento. In tal senso, andrebbe valutato anche il Roi (*Return on investment*) dell'investimento in sponsorizzazione, espresso in termini di risultati ottenuti (ritorni monetari e di immagine) rapportati al capitale complessivamente investito in questa forma di comunicazione (www.eventiaziendali.it, 2012).

Nel prossimo paragrafo verranno presentati alcuni modelli che affrontano la questione del come massimizzare i ritorni monetari generati dall'investimento in sponsorizzazione e quella relativa alla determinazione dell'importo ideale da destinare a questa strategia di comunicazione.

2.4 I modelli per la stima del budget ottimale da destinare alle sponsorizzazioni

Dalle considerazioni finora emerse si evince che usualmente le imprese risultano intenzionate a sponsorizzare un evento o un'attività soltanto qualora questa tipologia di investimento sia in grado di generare, oltre che un certo margine di profitto, anche un considerevole ritorno in

termini di immagine e di reputazione (Siano, Siglioccolo e Vollero, 2015). Nel caso specifico delle sponsorizzazioni finalizzate al recupero o al restauro di monumenti e di edifici di particolare pregio storico-architettonico, sia il ritorno di immagine che l'incremento di utile risultano generalmente per lo sponsor abbastanza scontati.

Resta considerevolmente complicato, tuttavia, riuscire a misurare l'effettivo incremento delle vendite e il maggiore livello di fidelizzazione eventualmente riscontrabili in seguito alla stipula ed esecuzione del contratto. Dai precedenti paragrafi si evince che le Amministrazioni pubbliche e le imprese private intente a misurare l'impatto delle sponsorizzazioni fanno generalmente affidamento su una serie di questionari, i quali forniscono solitamente risultati la cui validità risulta accettabile quasi esclusivamente nel breve termine. Per di più gli sponsor, poiché il loro operato è costantemente influenzato da diversi fattori esterni, generalmente preferiscono valutare gli eventuali ritorni monetari e di immagine solo a sponsorizzazione conclusa. Per tale ragione, sono stati proposti negli anni numerosi *modelli di indagine a posteriori* il cui obiettivo è quello di misurare il livello di efficacia dell'attività di sponsorizzazione. Come visto, questi modelli si avvalgono di questionari, focus groups, interviste dirette e telefoniche, sondaggi ed esperimenti sociali attraverso i quali è possibile individuare ed analizzare le risposte agli stimoli che la sponsorizzazione trasmette al pubblico di riferimento (Pham, 1991; Cornwell e Maignan, 1998).

Esiste poi un'ulteriore famiglia di modelli la maggior parte dei quali, a seconda delle esigenze, risultano applicabili sia *a priori* che *a posteriori*. Essi ricorrono ad applicazioni economiche dell'analisi matematica per poter valutare gli effetti (reali o potenziali) generati dall'attività di

sponsorizzazione o da altre forme di comunicazione pubblicitaria di cui un'impresa potrebbe avvalersi (vedi, ad esempio, Walraven, Bijmolt, e Koning, 2014; Malthouse et al. 2019). Tali modelli dovrebbero condurre a risultati maggiormente affidabili rispetto a quelli precedentemente menzionati, dal momento che essi si avvalgono dello strumento matematico. Tuttavia, possono scontare errori più o meno considerevoli a seconda della tipologia e della numerosità delle ipotesi semplificatrici adottate. Inoltre, nella maggior parte dei casi risultano scarsamente applicati dalle imprese a causa dell'elevato livello di complessità delle loro relazioni funzionali, per cui sono quasi del tutto sostituiti dai più intuitivi modelli di indagine.

In quest'ultima famiglia di modelli assumono un certo rilievo quelli proposti da Bucci A., Castellani M. e Figini P. nell'articolo, pubblicato nel 2003, intitolato *L'investimento in sponsorizzazione delle imprese: un'analisi economica in termini statici e dinamici*. L'obiettivo dello studio è quello di stimare, avvalendosi di modelli matematici applicati alla microeconomia in condizioni sia statiche che dinamiche, il livello ottimale di sponsorizzazione che massimizzi il profitto d'impresa.

I modelli in questione sono compatibili con il modello tradizionale di analisi economica dell'impresa, secondo cui l'obiettivo ultimo dell'impresa economicamente razionale è quello di massimizzare i profitti.

Allora, in questi termini, dal punto di vista del bilancio dell'impresa non vi è nessuna differenza tra una donazione liberale, una sponsorizzazione o la pubblicità, in quanto sono tutti "fattori di produzione" che "creano valore" per l'impresa (O'Hagan e Harvey, 2000). L'obiettivo dello sponsor, quindi, è quello della creazione di profitto e di valore per l'impresa.

Lo scopo di questi modelli proposti da Bucci et al. (2003) è quello di valutare il livello ottimale di sponsorizzazione che massimizzi i profitti di

un'impresa rappresentativa. I modelli proposti dagli autori sono di due tipologie: statica e dinamica.

I *modelli statici* proposti sono tre: il *modello statico di concorrenza perfetta con N imprese monoprodotto*, il *modello statico di monopolio con un'impresa monoprodotto* e il *modello statico di concorrenza monopolistica con N imprese multiprodotto*. I modelli in questione sono stati presentati dagli autori a partire da quello che rappresenta la forma di mercato ideale (la concorrenza perfetta), per poi giungere, infine, alla descrizione del modello che si avvicina maggiormente alle caratteristiche del mercato reale (la concorrenza monopolistica). In questi modelli gli autori hanno adottato, quale ipotesi di base, una funzione di produzione di tipo Cobb-Douglas a rendimenti di scala costanti (Cobb e Douglas, 1928; Douglas, 1976).

Oltre ai modelli statici, gli autori propongono anche un *modello dinamico* applicato unicamente ad un mercato di *concorrenza perfetta*.

I modelli proposti sono stati concepiti per effettuare previsioni (approccio *ex-ante*) sull'eventuale convenienza di investimento in sponsorizzazione per un'impresa. In tal caso i dati necessari devono essere estrapolati da bilanci preventivi. Tuttavia, essi possono essere applicati anche come verifica *ex-post*, al fine di valutare se il profitto ottenuto dall'impresa, che ha investito o che sta tutt'ora investendo in sponsorizzazione, risulti soddisfacente. Naturalmente, in quest'ultimo caso i dati necessari per l'applicazione del modello devono essere estrapolati da bilanci consuntivi.

A questo punto risulta doverosa un'importante osservazione.

Come gli stessi autori hanno più volte sottolineato nel loro lavoro, i modelli di concorrenza perfetta risultano in contrasto con i presupposti che rendono applicabili sia la sponsorizzazione sia le altre forme di

comunicazione aziendale. Infatti, la sponsorizzazione è uno strumento strategico di differenziazione dell'immagine (e dei prodotti) dell'impresa rispetto a quelle delle dirette concorrenti. In un mercato di concorrenza perfetta le imprese producono beni omogenei, ovvero perfettamente succedanei. Inoltre, le imprese assumono tutte una dimensione atomistica che le rende perfettamente simili tra di loro. Quindi, secondo tale ottica non avrebbe senso parlare di sponsorizzazione.

Ancora va detto che la maggior parte delle imprese che investono in sponsorizzazione sono multiprodotto, cioè non offrono soltanto un'unica tipologia di bene.

Sarebbero quindi minati i presupposti per l'applicazione del primo modello (il *modello statico di concorrenza perfetta con N imprese monoprodotto*) e dell'ultimo modello (il *modello dinamico di concorrenza perfetta*). Tuttavia, questi modelli hanno il pregio di poter analizzare la produttività di un'impresa attraverso un approccio semplificato che non richiede una modellazione matematica complessa né tantomeno l'utilizzo di un gran numero di dati.

Al contrario, il *modello di concorrenza monopolistica con N imprese multiprodotto* è quello che identifica più realisticamente le condizioni produttive correnti.

Infatti, nel mercato di concorrenza monopolistica le imprese offrono un prodotto non omogeneo e differenziato. La differenziazione di prodotto determina un cambiamento nelle preferenze dei consumatori in quanto, pur essendo simili, i prodotti delle imprese non sono considerati dagli acquirenti come beni sostituti. Ogni singolo prodotto di impresa è distinto dagli altri in virtù di piccole differenze materiali (caratteristiche tecniche, qualità oggettiva, ecc.) o immateriali (reputazione del brand, qualità percepita,

pubblicità, ecc.). Sotto tali ipotesi, per l'impresa ha senso ricorrere alla sponsorizzazione.

L'applicazione del modello di concorrenza monopolistica ad un'impresa multiprodotto che ha realmente investito in sponsorizzazione richiede, però, l'utilizzo di un elevato numero di dati. Inoltre, le funzioni matematiche utilizzate per la risoluzione del problema di ottimizzazione risultano alquanto complesse e, per tale ragione, non applicabili in maniera immediata ad un caso reale.

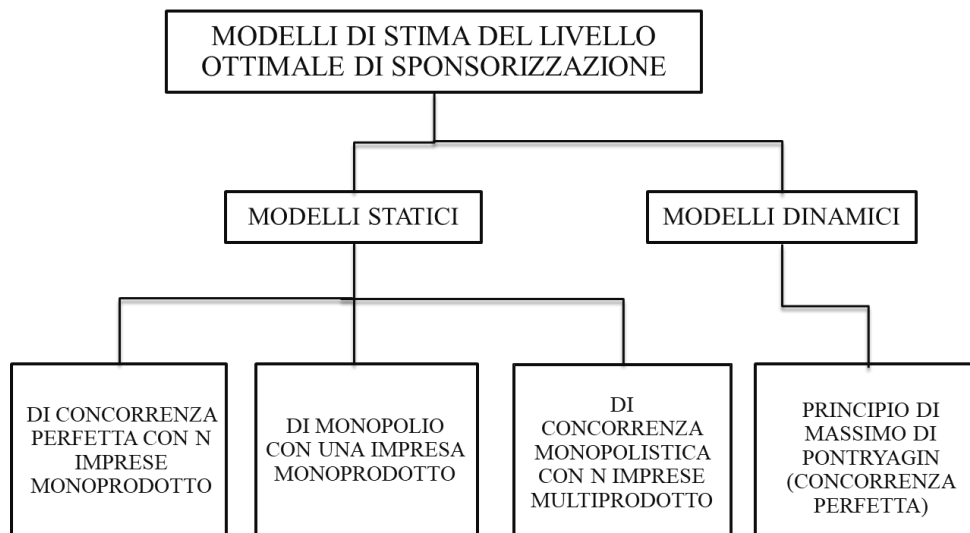


Figura 2.3. Modelli proposti da Bucci, Castellani e Figini (2003) per la stima del livello ottimale di sponsorizzazione; fonte: elaborazione propria.

Nel capitolo 3 verranno approfonditi il *modello statico di concorrenza monopolistica* e il *modello dinamico* (quest'ultimo modello è stato anch'esso adattato alla *concorrenza monopolistica*). Lo scopo è quello di studiarne il funzionamento, evidenziandone i punti salienti, e di applicarli e testarli per la prima volta su casi reali di sponsorizzazione. In particolare, la

sponsorizzazione è stata considerata quale fattore di produzione di tipo immateriale che entra, assieme a lavoro e capitale, nella funzione di produzione, contribuendo alla produttività dell'impresa. Partendo da tale ipotesi, si è provveduto alla stima del livello ottimale di sponsorizzazione che massimizza i profitti in condizioni sia statiche che dinamiche.

I modelli in questione sono stati quindi parzialmente rielaborati ed applicati all'impresa *Caffè Moreno s.r.l.*, attiva nella sponsorizzazione in ambito culturale grazie alla sua partecipazione al progetto *Monumentando Napoli*.

2.5 I modelli per la selezione delle opportunità di sponsorizzazione

Al pari dei modelli per la stima del budget ottimale da destinare alle sponsorizzazioni, sono modelli ex-ante anche quelli impiegati per la selezione da parte delle imprese delle migliori opportunità di sponsorizzazione. Quest'ultimi modelli, essendo applicati a priori, forniscono una valutazione dell'efficacia della sponsorizzazione alquanto soggettiva, nonostante alcuni parametri, come l'ampiezza del *target* di riferimento e il potenziale di copertura mediatica, siano determinati in una maniera più oggettiva.

I modelli di selezione delle opportunità di sponsorizzazione seguono in genere le metodologie dettate dalla *multiattribute utility measurement* che, come noto, consiste in uno strumento ampiamente accettato e frequentemente applicato per assistere i decisori nel fare scelte tra alternative complesse che si differenziano per molteplici obiettivi conflittuali (Borcherding, Eppel e Von Winterfeldt, 1991).

Secondo Nelli e Bensi (2015) la fase di selezione delle opportunità di sponsorizzazione risulta più o meno complessa per l'impresa in funzione delle tre seguenti possibili situazioni:

- *New sponsorship*: situazione che richiede un elevato sforzo per la valutazione delle alternative in quanto l'impresa ha deciso di avviare una nuova sponsorizzazione che potrebbe presentare carattere di novità;
- *Modified sponsorship rebuy*: situazione che richiede uno sforzo di valutazione più limitato in quanto l'impresa ha deciso di modificare le caratteristiche di una sponsorizzazione già avviata da tempo;
- *Straight sponsorship rebuy*: situazione per la quale viene prolungato senza modifiche un rapporto consolidato, per cui richiede uno sforzo valutativo molto basso.

La fase più critica è quella dell'individuazione dei *criteri di selezione* di natura economica e tecnica, i quali possono variare in funzione degli *obiettivi* della politica di sponsorizzazione. A ciascuno di questi criteri, inoltre, va attribuito un *livello di importanza* relativa che può esprimersi sia in senso ordinale che attraverso pesi numerici. Successivamente va individuata la *procedura di selezione* delle diverse opportunità di sponsorizzazione e definito un *metodo di comparazione* delle alternative. Eliminate le alternative meno idonee a soddisfare gli obiettivi, si assegna alle rimanenti un punteggio (*rating*) e si predispose una graduatoria (*ranking*) che permette la formulazione della scelta finale.

Di seguito sono tralasciati gli aspetti riguardanti l'applicazione della *multiattribute utility measurement* dal momento che tale strumento decisionale può essere applicato in molteplici ambiti. L'attenzione è invece

focalizzata sul problema dell'identificazione dei *criteri di selezione* (Nelli e Bensi 2015).

2.5.1 *L'identificazione dei criteri di selezione*

Fase propedeutica all'identificazione dei *criteri di selezione* è quella della formulazione delle seguenti quattro *scelte di fondo* da parte dell'impresa:

1. scelta dello *stanziamento* da destinare alla politica di sponsorizzazione;
2. scelta dell'*ambito* (sportivo, culturale, sociale, ecc.) della politica in esame;
3. scelta del *livello* di sponsorizzazione, ossia se all'iniziativa si intende associare un'unica marca, un'intera linea di prodotto o l'impresa nel suo complesso;
4. scelta del *numero di eventi* che possono eventualmente essere sostenuti in contemporanea e dei *legami* che rendono gli eventi tra di loro coerenti.

Effettuati tali scelte è possibile individuare dei *prerequisiti fondamentali*, quali la *coerenza* delle opportunità di sponsorizzazione *con gli obiettivi e le strategie dell'impresa* e la *coerenza dell'immagine della sponsorizzazione con l'immagine dell'impresa*. Un altro prerequisito consiste nel valutare la *copertura* da parte della sponsorizzazione *del target-group dell'impresa*. A tal fine l'impresa può avvalersi del *Target Group Index*, calcolandolo come rapporto tra la percentuale di penetrazione del singolo segmento di pubblico dell'evento e la percentuale media di penetrazione sulla popolazione complessiva. Un indice maggiore di 100

indica che il segmento di popolazione indagato ha raggiunto un maggior livello di penetrazione rispetto alla media della popolazione complessiva.

Passando ai *criteri di selezione*, gli studi teorici ed empirici li classificano nelle seguenti principali famiglie:

1. *caratteristiche dello sponsee*: obiettivi, valori di fondo, solidità finanziaria, capacità manageriale, struttura organizzativa e benefici fiscali offerti dall'organizzatore dell'evento;
2. *Grado di coinvolgimento offerto all'impresa*: riguarda differenti modalità di sponsorizzazione che possono essere offerte all'impresa. Le principali sono:
 - a) *title sponsor*: quando l'impresa può includere il proprio nome nella denominazione dell'iniziativa;
 - b) *presenting sponsor*: quando il nome dell'impresa è associato all'evento mantenendolo distinto da esso (viene, ad esempio, utilizzata l'espressione "presentato da");
 - c) *main sponsor*: quando esistono più sponsor ma l'impresa in questione è lo sponsor principale;
 - d) *official supplier*: quando l'impresa offre beni o servizi per l'esecuzione dell'iniziativa.
3. *Tipo di supporto richiesto*: se si tratta di sponsorizzazione *pura*, *tecnica* o *mista*;
4. *Caratteristiche dell'evento*: quali la *novità* (un evento già noto offre maggiori informazioni all'impresa), la *durata* (se di breve o lungo periodo), la *copertura geografica*, la *qualità della location*, la *creatività*, il *livello di coinvolgimento del pubblico*, l'*attività di comunicazione* (soprattutto sui mass media) offerta dallo sponsee, le *misure previste a copertura dei rischi* di insuccesso.

5. *I servizi offerti dallo sponsee*: quali il *livello di visibilità* offerti all'impresa su programmi, inviti, poster, biglietti, pannelli, media, spazi allestiti; le *occasioni di ospitalità*; la *possibilità di verifica dei risultati raggiunti* mediante misure di valutazione dell'efficacia.
6. *L'integrabilità della sponsorizzazione con altri mezzi di comunicazione*, come la pubblicità o la promozione delle vendite;
7. *I fattori gestionali per l'impresa*: quali l'investimento per formare lo staff che gestisce la sponsorizzazione e il grado di complessità del programma dell'iniziativa da realizzare (Nelli e Bensi 2015).

2.5.2 *I criteri di selezione nella letteratura internazionale*

Meenaghan (1983) ha raccolto tutti i criteri identificati dai ricercatori fino agli anni Ottanta. Egli individuò 14 *aspetti fondamentali*, riportati in Tabella 2.1.

In uno studio più recente, Duncan (2002) individua i *criteri di selezione* maggiormente ritenuti rilevanti dalle imprese, i quali sono stati riportati in Tabella 2.2. Da tale studio è emerso che le imprese prestano poca attenzione ai criteri economici, di più difficile valutazione, prediligendo quelli che esprimono il carattere comunicazionale della sponsorizzazione.

Secondo Nelli (2000), in Italia l'aspetto ritenuto più importante dalle imprese è la congruenza tra immagine dell'impresa (o della marca) con quella dell'iniziativa sostenuta. Egli, inoltre, ha suddiviso i criteri nelle seguenti tre categorie:

- *Criteri abbastanza importanti*: quali l'ammontare dei costi, la copertura geografica, il livello di copertura del target-group, l'esclusività della sponsorizzazione, la copertura su tv e stampa;

- *Criteri meno importanti:* come la durata della sponsorizzazione, la copertura sui media secondari, il costo per contatto, il legame tra sponsor e sponsee;
- *Criteri irrilevanti:* i benefici fiscali della sponsorizzazione.

Tabella 2.1. *Classificazione dei criteri di selezione della sponsorizzazione; fonte: Meenagan, Commercial sponsorship, p. 46.*

1.	Abilità nel raggiungere gli obiettivi
a)	Obiettivi aziendali generali
b)	Obiettivi relativi al prodotto
c)	Obiettivi di vendita

2.	Capacità di trasmettere l'immagine desiderata
----	---

3.	Scelta della sponsorizzazione e compatibilità con l'azienda/prodotto
a)	Prodotto abbinato all'iniziativa
b)	Immagine del prodotto abbinata all'iniziativa
c)	Immagine aziendale abbinata all'iniziativa
d)	Nessun abbinamento

4.	Potenziale di copertura mediatica
a)	Televisione
b)	Altro

5.	Requisito fondamentale
----	------------------------

6.	Copertura target audience
----	---------------------------

7.	Opportunità di ospitalità
----	---------------------------

8.	Preferenze esclusive
----	----------------------

9.	Copertura geografica richiesta
a)	Locale/ regionale
b)	Nazionale
c)	Internazionale

10.	Conoscenza da parte del personale della tipologia di sponsorizzazione scelta
-----	--

11.	Tipo di sponsorizzazione
a)	Nuova/Prestabilita
b)	A breve termine/A lungo termine
c)	Di natura stagionale

12.	Posizione esclusiva
-----	---------------------

13.	Potenziale di cattiva pubblicità
-----	----------------------------------

14.	Organizzazione dell'attività sponsorizzata
-----	--

15.	Altri criteri
-----	---------------

Tabella 2.2. *Criteri di selezione della sponsorizzazione maggiormente impiegati dalle imprese; fonte: Duncan, IMC. Using advertising & promotion to build brands, McGraw-Hill. New York 2002, p. 641.*

-
1. Target audience
 2. Rafforzamento dell'immagine del marchio
 3. estendibilità
 4. coinvolgimento del brand
 5. Costi-efficacia
 6. Presenza di altri sponsor
-

Concludiamo con qualche riflessione finale.

Diversi studi possono confermare che uno dei primi criteri di scelta per le imprese che si riferiscono ad un pubblico generico è la *media coverage*. Differentemente, le imprese che si rivolgono soprattutto a clienti, finanziatori ed investitori ritengono che il criterio più importante siano le *opportunità di ospitalità* offerte dall'organizzazione. Le società invece che intendono comunicare soprattutto con i propri dipendenti considerano rilevante l'*abbinamento del nome dell'impresa all'iniziativa promossa* (Nelli e Bensi, 2015).

Molti dei criteri presentati possono essere utilizzati anche dalle organizzazioni sponsee sia nella fase di scelta dell'impresa sponsor (in quanto più imprese possono essere interessate a sponsorizzare un evento o un'attività) sia nella fase di definizione delle tariffe di sponsorizzazione. In merito a quest'ultimo aspetto, uno dei parametri di maggiore impatto per le Amministrazioni pubbliche, soprattutto nel caso della sponsorizzazione dei lavori di restauro, è l'*audience diretta*. Ed infatti, l'impresa che sponsorizza il restauro di un monumento o di un edificio di particolare pregio storico-architettonico promuove in genere la propria immagine per mezzo di cartelloni pubblicitari affissi sui ponteggi dei cantieri. Per cui, il pubblico di

riferimento della sponsorizzazione è costituito essenzialmente dai passanti nella location di interesse. in tal caso, quindi, gli altri criteri, quali la copertura mediatica dell'evento, possono divenire secondari. L'argomento rappresenta uno degli aspetti approfonditi nel capitolo 3, nel quale è proposto un modello originale e vengono rielaborati, testati ed applicati per la prima volta due modelli esistenti. I modelli in questione permettono di stimare il livello di redditività dell'investimento in sponsorizzazione sia per l'organizzazione sponsee che per l'impresa sponsor.

3 CARATTERIZZAZIONE DI MODELLI PER LA STIMA DELLA REDDITIVITÀ DELLA SPONSORIZZAZIONE

3.1 Premessa

Nel presente capitolo sono presentati tre modelli, elaborati durante l'esperienza di dottorato, il cui fine è quello di valutare il livello di redditività dell'investimento in sponsorizzazione sia per lo sponsee che per lo sponsor.

Il primo modello proposto (Dolores, Macchiaroli e De Mare, 2019) è di supporto alle Amministrazioni pubbliche. Infatti, il suo obiettivo è quello di quantificare le giuste tariffe per lo sfruttamento dei diritti di immagine da parte di quelle imprese che intendono sponsorizzare progetti di recupero e/o di restauro per conservare e riqualificare il patrimonio storico-architettonico. Il modello in questione è stato applicato alla città di Salerno. Si è infatti ipotizzato che l'Amministrazione comunale sia intenta a ricercare sponsor pronti a finanziare i lavori di restauro di quattro monumenti cittadini. Attraverso il modello è stato possibile determinare l'entità dei finanziamenti, a carico degli sponsor, comprensivi degli importi necessari per i lavori di restauro e dei costi per la pubblicità. Le tariffe pubblicitarie per la città di Salerno sono state stimate grazie alla comparazione con altre tariffe stabilite dal Comune di Napoli per casi simili di sponsorizzazione

culturale. La variabile che maggiormente influenza la formazione del prezzo di concessione si è rivelata essere il numero medio di presenze mensili di ciascuna location (audience diretta). I costi dei lavori di restauro, per ciascun monumento di Salerno, sono stati determinati attraverso l'elaborazione di computi metrici estimativi speditivi. Infine, il costo complessivo dell'azione di sponsorship è dato dalla somma dei costi relativi agli interventi di restauro e dei costi per la pubblicità.

Il secondo modello proposto (Dolores, Macchiaroli e De Mare, 2017) è invece di supporto alle imprese. La possibilità, prevista dalla legge italiana, di stipulare un contratto di sponsorizzazione tra amministrazione pubblica (che necessita di risorse per restaurare o riqualificare beni di proprietà) e imprenditori privati (che garantiscono i capitali ricercati dal pubblico in cambio prevalentemente di un ritorno di immagine) apre diversi interrogativi di carattere economico relativi ad esempio alle soglie di redditività per il privato nell'uso delle proprie risorse. L'obiettivo è quindi quello di stimare la percentuale ottima di fatturato da investire in sponsorizzazioni tale da garantire la massimizzazione del profitto imprenditoriale. A tal fine, è richiamato un modello tratto dalla letteratura (Bucci et altri, 2003), che propone un criterio di verifica della redditività dell'investimento in sponsorizzazione. Questo modello è di tipo statico ed è applicabile ad imprese monoprodotto che investono in sponsorizzazione, in vigenza delle ipotesi di concorrenza monopolistica e di funzione di produzione del tipo Cobb-Douglas. Gli obiettivi preposti in questo secondo studio sono di presentare il modello esplicitandone in maniera dettagliata i passaggi matematici, di semplificarlo in alcune parti al fine di ridurre il livello di complessità nella sua applicazione alla realtà operativa e, infine, di applicarlo per la prima volta ad un caso reale di sponsorizzazione culturale.

Con il terzo modello proposto, che è ancora una volta rivolto alle imprese, lo scopo è invece quello di testare, sempre attraverso l'applicazione su un caso reale, un secondo modello teorico, anch'esso proposto dagli autori del modello statico (Bucci et altri, 2003). L'obiettivo dello studio rimane quello di valutare il livello ottimale di sponsorizzazione (inteso sia come numero di eventi da sponsorizzare sia come capitale finanziario da investire in sponsorizzazione) che consenta all'impresa di massimizzare l'utile. Questa volta, però, il modello oggetto di studio prevede che le analisi vadano condotte in condizioni dinamiche. Il modello in questione è stato applicato ad un'impresa (Caffè Moreno s.r.l.) operante nel settore della torrefazione e della distribuzione del caffè la quale ha già maturato nel tempo una certa esperienza nel campo della sponsorizzazione finalizzata alla riqualificazione del patrimonio storico-architettonico. Un altro importante obiettivo è quello di valutare l'effettivo livello di complessità del modello nella sua applicazione alla realtà operativa ed alla possibilità di poterlo eventualmente tradurre in software sufficientemente snelli da poter essere utili alle imprese.

3.2 Il modello per la stima delle tariffe di sponsorizzazione

Il primo modello proposto è impostato nell'ottica delle Amministrazioni pubbliche. In particolare, è proposto un percorso, di supporto per le istituzioni, il cui obiettivo è la determinazione delle tariffe per la concessione di spazi pubblicitari a quelle imprese che intendono sponsorizzare progetti di recupero o di restauro del patrimonio storico-architettonico. Il ragionamento in questione è stato validato attraverso un caso di studio ambientato nella città di Salerno e finanziato da imprese private attraverso la formula della sponsorizzazione. L'obiettivo

complessivo è quello di determinare l'ammontare delle risorse finanziarie ritenute congrue dalle Amministrazioni pubbliche per poter procedere con la sottoscrizione del contratto di sponsorizzazione. A tal proposito, il costo totale della sponsorizzazione risulterà comprensivo non solo dell'importo necessario per la realizzazione degli interventi ma anche di un'aliquota connessa con il profitto del privato finanziatore, la cui entità dipende dal livello di attrattività delle location; quest'ultimo fattore è infatti quello che maggiormente influenza il ritorno economico spettante all'impresa finanziatrice.

3.2.1 Metodologia

Di seguito è riportato lo schema che sintetizza la logica adottata nella determinazione delle tariffe pubblicitarie da applicare alle imprese che investono in sponsorizzazione culturale (vedi Fig. 1).

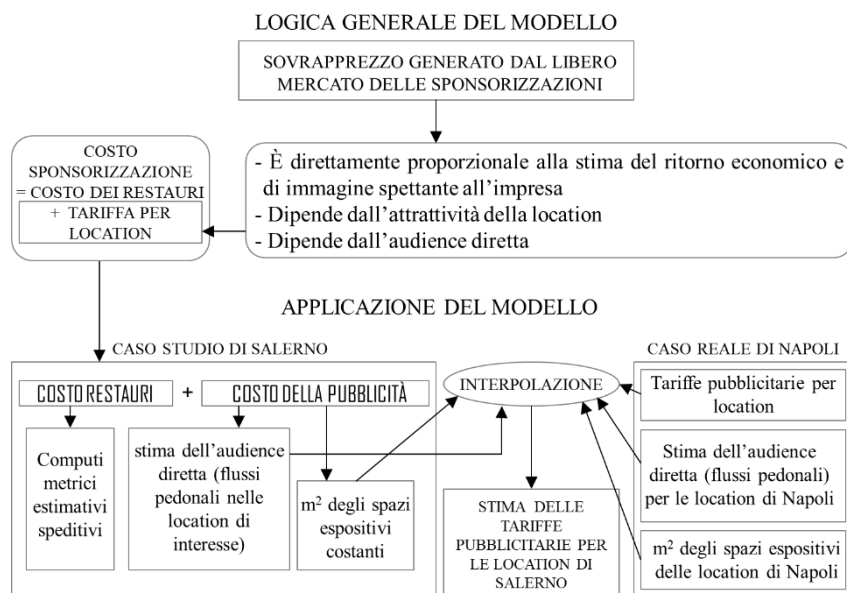


Figura 3.1. Flussogramma dei passaggi logici propri dell'analisi svolta; fonte: elaborazione propria

Si può supporre che il costo complessivo dell'attività di sponsorizzazione sia pari alla somma del costo da sostenere per la realizzazione degli interventi di recupero/restauro e di un'ulteriore aliquota rappresentativa del sovrapprezzo generato dal libero mercato delle sponsorizzazioni (come suggerito dal D.lgs. del 19 dicembre 2012, *Norme tecniche sulle sponsorizzazioni culturali*). Tale sovrapprezzo è direttamente proporzionale alla stima del ritorno d'immagine e del ritorno economico spettanti all'impresa. A loro volta, i ritorni dell'impresa sono funzione di diversi parametri, tra i quali ricopre un ruolo fondamentale l'attrattività delle location che ospitano i monumenti. Quest'ultima dipende principalmente dall'audience diretta, cioè dal numero dei fruitori che recepiscono il messaggio veicolato dalla sponsorizzazione (Cornwell e Maignan, 1998). In linea generale è possibile quindi, stimata l'audience diretta per una determinata location, stabilire una tariffa rappresentativa del costo per la pubblicità. Per cui, il costo totale della sponsorizzazione sarà pari alla somma del costo degli interventi e del costo per l'acquisizione degli spazi pubblicitari esponibili nei cantieri.

3.2.2 *Caso studio*

Il modello proposto è stato applicato, attraverso un caso studio, alla città di Salerno. Si è infatti assunta l'ipotesi che l'Amministrazione comunale sia intenta a ricercare alcuni sponsor per finanziare i lavori di restauro dei seguenti monumenti:

- monumento 1: *Fontana di Don Tullio* (location: *Villa Comunale*);
- monumento 2: *Fontana dei Pesci* (location: *piazza Largo Campo*);
- monumento 3: *Porta Nova* (location: *piazza Flavio Gioia*);
- monumento 4: *Fontana dei Delfini* (location: *piazza Flavio Gioia*);



Figura 3.2. I monumenti scelti per Salerno: in alto a sinistra la Fontana di Don Tullio, in alto a destra la Fontana dei Delfini, in basso a sinistra la Fontana dei Pesci, in basso a destra Portanova; fonte: elaborazione propria

3.2.3 Le misure di monitoraggio per la stima dell'audience diretta

Per poter stabilire l'ammontare dei costi di pubblicità a carico degli sponsor, sono state eseguite delle misure finalizzate alla stima dell'audience diretta (Hulks, 1980; McDonald 1991; Pham, 2000), indirizzate alla quantificazione dei flussi di fruitori presso le location della città di Salerno in cui sono ubicati i 4 monumenti selezionati per il caso studio.

Seguendo le medesime modalità, sono state condotte delle campagne di monitoraggio anche nella città di Napoli. Infatti, nel capoluogo campano sono stati sponsorizzati i lavori di restauro di alcuni monumenti cittadini attraverso l'iniziativa *Monumentando* promossa dall'Amministrazione comunale (vedi il sito web di Monumentando Napoli, <https://monumentandonapoli.com/>). I monumenti scelti per la città di Napoli, e le relative location, sono i seguenti:

- monumento 1: *Ponte di Via Chiaia* (location: *Via Chiaia*);
- monumento 2: *Panchine in Piperno* (location: *Villa Comunale*);
- monumento 3: *Tempio di Virgilio* (location: *Villa Comunale*).



Figura 3.3. I monumenti scelti per Napoli: in alto a sinistra il Ponte di Via Chiaia (restauro concluso), in a destra il Tempio di Virgilio (in attesa di restauro), in basso le Panchine in piperno (in attesa di restauro); fonte: elaborazione propria

I rilevamenti effettuati per ogni location sono stati raggruppati in 5 campagne di monitoraggio, ad ognuna della quale corrisponde un differente giorno della settimana. I giorni scelti per effettuare i rilevamenti sono 2 infrasettimanali (lunedì e martedì), e 3 che coincidono con il fine settimana (venerdì, sabato e domenica). Per le location di entrambe le città, ciascuna campagna di monitoraggio è composta da un certo numero di rilevazioni orarie distribuite in due fasce orarie: una mattutina e l'altra pomeridiano-serale. Ciascuna rilevazione è della durata di un'ora.

Sia per Salerno che per Napoli sono state scelte unicamente location che risultano essere zone a traffico limitato. In tal modo è stato possibile escludere la rilevazione del traffico veicolare.

Sono state utilizzate due tecniche di rilevamento dei flussi pedonali: la prima è la tecnica del rilevamento visivo, con la quale si è proceduto al conteggio diretto dei passanti, mentre la seconda è quella del rilevamento a video, in cui la rilevazione dei flussi pedonali è avvenuta successivamente alla realizzazione di videoriprese.

Infine, il risultato di ciascuna rilevazione visiva è stato mediato con il corrispondente risultato della rilevazione a video, ottenendo un unico valore di riferimento.

3.2.4 I risultati delle campagne di monitoraggio effettuate a Salerno e a Napoli

Dai dati ottenuti dalle rilevazioni orarie è stato possibile ricavare il numero medio di visitatori presenti per ciascuna fascia oraria (mattutina e pomeridiano-serale) e per ciascun giorno settimanale prestabilito.

I valori medi ottenuti sono stati a loro volta mediati ed accorpati in tre macro-gruppi: “n° di visitatori dal lunedì al giovedì”, “n° di visitatori di

venerdì” e “n° di visitatori da sabato a domenica”. Ciò è stato possibile poiché si è riscontrata una certa omogeneità del numero di visitatori in determinati giorni settimanali. Ad esempio, il numero di visitatori rilevati in una certa fascia oraria di lunedì risulta grossomodo lo stesso di quello rilevato, nella stessa fascia oraria, di martedì. Il dato è stato esteso fino al giovedì, in quanto si è ipotizzato che nei giorni infrasettimanali il numero di presenze nelle diverse fasce orarie si mantenga più o meno costante. Un incremento significativo del numero di presenze è stato, invece, rilevato di venerdì: questo giorno, infatti, non è stato accorpato con nessun altro in quanto non è stata riscontrata nessuna omogeneità, in termini di numero di presenze, con altri giorni settimanali. Di sabato e di domenica si è registrato un ulteriore incremento nel numero di visitatori, che tuttavia si mantiene grossomodo costante per questi due giorni. Attraverso semplici passaggi matematici, inoltre, è stato possibile ricavare il numero medio mensile di visitatori per ciascuna delle location oggetto di studio.

I dati relativi alle due zone della Villa Comunale di Napoli, inizialmente pensate come due differenti location data la notevole estensione del grande parco, sono stati tra loro sommati ed accorpati in quanto anche per essi si è rilevata una certa omogeneità in termini di flussi pedonali.

Di seguito sono riportate le tabelle riepilogative del numero medio di visitatori riscontrato sia per Napoli che per Salerno nelle due fasce orarie (mattutina e pomeridiano-serale) e nell'intero arco della giornata per ciascuno dei tre macro-gruppi (n° di visitatori dal lunedì al giovedì, n° di visitatori di venerdì, n° di visitatori da sabato a domenica). Nell'ultima riga, inoltre, è riportato il numero medio mensile di visitatori per ciascuna location oggetto di interesse.

Tabella 3.1. Valori medi dei visitatori per le location di Napoli (elaborazione propria).

Location	Via Chiaia		Villa Comunale	
Mattina (10:30-14:30)	Lun-Gio	654	Lun-Gio	395
	Ven	10.860	Ven	650
	Sab-Dom	16.510	Sab-Dom	1.915
Pomeriggio-sera (15:00-19:00)	Lun-Gio	4.905	Lun-Gio	296
	Ven	8.145	Ven	488
	Sab-Dom	12.383	Sab-Dom	1.436
Media dei visitatori al giorno	Lun-Gio	11.445	Lun-Gio	691
	Ven	19.005	Ven	1.138
	Sab-Dom	28.893	Sab-Dom	3.351
Media dei visitatori al mese	490.280		42.420	

Tabella 3.2. Valori medi dei visitatori per le location di Salerno (elaborazione propria).

Location	Villa Comunale		Piazza Largo Campo		Piazza Flavio Gioia	
Mattina (10:30-14:30)	Lun-Gio	798	Lun-Gio	1.425	Lun-Gio	1.128
	Ven	2.690	Ven	4.370	Ven	3.250
	Sab-Dom	5.375	Sab-Dom	8.325	Sab-Dom	5.675
Pomeriggio-sera (15:00-19:00)	Lun-Gio	3.990	Lun-Gio	7.128	Lun-Gio	5.640
	Ven	13.450	Ven	2.1850	Ven	16.250
	Sab-Dom	26.875	Sab-Dom	41.625	Sab-Dom	28.375
Media dei visitatori al giorno	Lun-Gio	4.788	Lun-Gio	8.553	Lun-Gio	6.768
	Ven	16.140	Ven	26.220	Ven	19.800
	Sab-Dom	32.250	Sab-Dom	49.950	Sab-Dom	34.050
Media dei visitatori al mese	399.168		641.328		438.688	

3.2.5 La stima delle tariffe pubblicitarie per le location di Salerno

Le tariffe pubblicitarie per le location di Salerno sono state determinate utilizzando come dati del problema quelle stabilite dal Comune di Napoli ed assumendo come variabili indipendenti i risultati ottenuti delle campagne di monitoraggio effettuate in entrambe le città.

Le tariffe pubblicitarie di Napoli sono state estrapolate dalle apposite schede tecniche redatte e divulgate dall'Ufficio tecnico comunale per il progetto Monumentando (sono anche visibili dal sito web dell'agenzia di comunicazione *Unooutdoor* che ha sponsorizzato l'iniziativa, <http://www.unooutdoor.it>).

Nella tabella seguente sono contenute tutte le informazioni più significative riferite alle tre location della città partenopea, inclusi i metri quadrati degli spazi espositivi, i costi unitari mensili della pubblicità e i prezzi unitari mensili di rivendita degli spazi pubblicitari.

Tabella 3.3. *Dati relativi alle sponsorizzazioni dei restauri dei monumenti ubicati nelle tre location di Napoli in cui sono state condotte le campagne di monitoraggio (fonti: <https://monumentandonapoli.com/> e <http://www.comune.napoli.it/>).*

Location	Via Chiaia	Villa Comunale	Villa Comunale
Monumento	Ponte di via Chiaia	Tempio di Virgilio	Panchine in piperno
Area espositiva [m ²]	150	190	500
Periodo di esposizione [mesi]	8	4	1,5
Costo della sponsorizzazione [€]	260.000	80.000	68.000
Costo dei lavori di restauro [€]	210.000	63.000	52.000
Costo della pubblicità [€]	50.000	17.000	16.000
Costo unitario della pubblicità [€/m ² x mese]	42	22	21
Prezzo di rivendita [€/mese]	120.000	80.000	100.000
Prezzo unitario di rivendita [€/m ² x mese]	800	421	200

Infatti, nel caso di Napoli, con il progetto Monumentando è stata data la possibilità allo sponsor unico di poter rivendere gli spazi pubblicitari a soggetti terzi che intendano promuovere la propria immagine (vedi il sito web del comune di Napoli, <http://www.comune.napoli.it>). Lo stesso principio potrebbe essere applicato anche per il caso studio di Salerno: per tale ragione, oltre ai costi di pubblicità, sono stati determinati anche i prezzi di rivendita degli spazi espositivi.

Le tariffe (costo unitario della pubblicità) e i prezzi di rivendita degli spazi espositivi di Salerno, riportati in Tabella 3.4., sono stati desunti con proporzione lineare rispetto ai rispettivi indicatori di visitatori mensili.

Va ancora detto che i dati di Salerno sono registrati nel periodo di massima affluenza registrato in contemporanea con l'evento noto come "Luci d'artista".

Tabella 3.4. Costi di pubblicità e prezzi di rivendita degli spazi pubblicitari determinati per i monumenti ubicati nelle location di Salerno (elaborazione propria).

Location	Villa Comunale	Piazza Largo Campo	Piazza Flavio Gioia
Periodo di esposizione [mesi]	3	3	3
Area espositiva [m ²]	100	100	100
Costo unitario della pubblicità [(€/m ² x mese)]	34	55	39
Costo pubblicità [€]	10.258	16.482	11.788
Prezzo di rivendita [(€/m ² x mese)]	651	1.046	748
Prezzo di rivendita [€]	195.399	313.940	224.535

I risultati ottenuti sono stati approssimati come mostrato in Tab. 3.5.

Tabella 3.5. *Costi della pubblicità e prezzi di rivendita degli spazi pubblicitari per ciascuna delle location di Salerno (fonte: elaborazione propria)*

Location	Costo della pubblicità [€]	Prezzo di rivendita [€]
Villa Comunale	10.500	200.000
Piazza Largo Campo	16.500	320.000
Piazza Flavio Gioia	12.000	225.000

Per ottenere il costo totale della sponsorizzazione, bisogna sommare ai costi di pubblicità i rispettivi costi per i lavori di restauro (vedi Tabella 3.6.); quest'ultimi sono stati determinati attraverso l'elaborazione di computi metrici estimativi speditivi.

Tabella 3.6. *Costi della pubblicità, costi per i lavori di restauro e costi totali dell'attività di sponsorizzazione per i monumenti ubicati nelle location di Salerno (fonte: elaborazione propria)*

Monumento	Costo della pubblicità [€]	Costo dei restauri [€]	Costo totale della sponsorizzazione [€]
Fontana dei Delfini	12.000	27.000	39.000
Porta Nova	12.000	205.000	217.000
Fontana di Don Tullio	10.500	55.000	65.500
Fontana dei Pesci	16.500	43.000	59.500

3.2.6 Conclusioni sul primo modello

Le pubbliche Amministrazioni, nel ricorrere all'istituto del contratto di sponsorizzazione, sono interessate all'identificazione di criteri e parametri a

cui far riferimento per massimizzare il ritorno pubblico nell'applicazione dello strumento (Nelli e Bensi, 2005; D'Alpaos e Marella, 2014).

Il modello proposto nel presente articolo ha come obiettivo proprio quello di individuare questi criteri e parametri, nel pieno rispetto della normativa in materia.

L'ammontare del finanziamento non solo deve coprire le spese per i lavori, i servizi e le forniture necessarie per il recupero/restauro dei beni culturali, ma deve comprendere anche un'ulteriore aliquota, rappresentativa del costo per la pubblicità, a sua volta legata all'attrattività delle location e perciò funzione dell'audience diretta.

La stima dell'audience diretta, nonostante sia una tecnica molto utilizzata sia dalle imprese che dalle pubbliche Amministrazioni per la valutazione degli effetti di una campagna di sponsorizzazione, presenta una limitazione. Infatti, la conoscenza del numero di individui potenzialmente in grado di recepire un determinato messaggio pubblicitario potrebbe non essere sufficiente per valutare l'efficacia della sponsorizzazione. Questo perché tale misurazione non tiene conto della reazione emotiva del pubblico di riferimento. Alla stima dell'audience diretta andrebbero affiancati ulteriori metodi di indagine grazie ai quali, attraverso l'ausilio di sondaggi, questionari, focus groups ed interviste, diventa possibile conoscere il parere di ciascun individuo sull'attività di sponsorizzazione.

Tuttavia, i risultati parametrici raggiunti nella presente analisi rimangono comunque utili a qualunque Amministrazione si proponga di definire tariffe di sponsorizzazione che oltre a garantire la copertura del costo di realizzazione dell'intervento permettano al Pubblico di lucrare anche una porzione del notevole profitto garantito al privato investitore in ragione della raggiungibilità e fruibilità della location che ospita

l'emergenza oggetto di recupero ovvero il monumento sui cui si effettua il restauro.

Tanto più che – come evidente nelle analisi condotte – il plusvalore generato come differenza tra il Costo della pubblicità (introitato dal Pubblico) e il Prezzo di rivendita (incamerato dell'intermediario pubblicitario) appare assolutamente ragguardevole.

3.3 Il modello statico di investimento in sponsorizzazione

Nel presente paragrafo è introdotto uno dei modelli teorici proposti dalla letteratura (Bucci, Castellani e Figini, 2003) con lo scopo di studiarne il funzionamento, evidenziandone i punti salienti, e di applicarlo ad un caso reale di sponsorizzazione. In particolare, la sponsorizzazione è stata considerata quale fattore di produzione di tipo immateriale che entra, assieme a lavoro e capitale, nella funzione di produzione, contribuendo alla produttività dell'impresa. Partendo da tale ipotesi, si è provveduto alla stima del livello ottimale di sponsorizzazione che massimizza i profitti dell'impresa considerando una funzione di produzione di tipo Cobb-Douglas e un mercato di concorrenza monopolistica.

Il modello in questione è stato applicato all'impresa *Caffè Moreno s.r.l.*, attiva nella sponsorizzazione in ambito culturale grazie alla sua partecipazione al progetto *Monumentando Napoli*. Attraverso questa iniziativa, infatti, il comune di Napoli ha ricercato soggetti interessati a stipulare un contratto di sponsorizzazione tecnica per il restauro di alcuni monumenti cittadini. In particolare, Caffè Moreno s.r.l. ha finanziato i lavori di restauro della Fontana del Carciofo in Piazza Trieste e Trento.

L'applicazione del modello di concorrenza monopolistica ad un'impresa multiprodotto che ha realmente investito in sponsorizzazione

richiede, però, l'utilizzo di un elevato numero di dati. Inoltre, le funzioni matematiche utilizzate per la risoluzione del problema di ottimizzazione risultano alquanto complesse e, per tale ragione, non applicabili in maniera immediata ad un caso reale.

Nel seguente sottoparagrafo è descritto il modello di concorrenza monopolistica nella sua formulazione originaria. Successivamente sono state introdotte alcune ipotesi semplificatrici con l'obiettivo di poter rendere agevole la concreta applicazione del suddetto modello al caso studio.

3.3.1 *Descrizione del modello statico*

Consideriamo la sponsorizzazione come un fattore immateriale che entra, assieme a lavoro e capitale, nella *funzione di produzione*, contribuendo alla produttività dell'impresa. Consideriamo, inoltre, che l'impresa in questione sia multiprodotto ed operante in un mercato di concorrenza monopolistica.

Sia Q_i la quantità del bene i -esimo prodotto dall'impresa multiprodotto e p_i il prezzo di tale bene. In concorrenza monopolistica ogni singola impresa può modificare sia la quantità di produzione che il prezzo. In virtù di ciò, il prezzo p_i del generico bene prodotto dall'impresa risulta dipendente dalla quantità Q_i offerta:

$$(3.1) \quad p_i = p(Q_i, S).$$

Oltre che dalla quantità offerta, la domanda è funzione anche dal fattore sponsorizzazione, in quanto quest'ultima contribuisce al consolidamento della buona reputazione dell'impresa, influenzando in maniera indiretta le preferenze dei potenziali consumatori ed indirizzandoli all'acquisto dei suoi beni.

Sia $Q_i = Q_i(K_i, L_i, S)$ la *funzione di produzione* dell'impresa rappresentativa in cui K_i è il *capitale*, L_i è il *lavoro*, S rappresenta lo *stock* di capitale immateriale investito in sponsorizzazioni (*numero di eventi sponsorizzati*). Attraverso la sponsorizzazione l'impresa promuove la sua immagine complessiva: per tale ragione non è presente il pedice i , in quanto essa non è riferita ad un singolo prodotto.

La funzione dei profitti totali per l'impresa risulterà:

$$(3.2) \quad \pi = \sum_i [R(K_i, L_i, S) - C(Q_i)],$$

in cui $R(K_i, L_i, S) = p_i(Q_i, S) Q_i(K_i, L_i, S)$ sono i ricavi totali e $C(Q_i)$ sono i costi di produzione del bene i -esimo.

Indichiamo con $C_K = rK_i$ i costi del capitale, con $C_L = wL_i$ i costi del lavoro, e con $C_S = sS$ i costi della sponsorizzazione.

Possiamo perciò scrivere i costi di produzione relativi al bene i -esimo nel modo seguente:

$$(3.3) \quad C(Q_i) = rK_i + wL_i + sS,$$

in cui r è il *costo unitario del capitale* (che per il caso applicativo definiremo meglio in seguito), w è il *saggio di salario*, ed s è il *prezzo unitario delle sponsorizzazioni*.

Assumiamo, al fine di risolvere il nostro problema, la seguente funzione di produzione (funzione non lineare di tipo *Cobb-Douglas*):

$$(3.4) \quad Q_i = K_i^\alpha L_i^\beta S^\gamma,$$

in cui i coefficienti $0 < \alpha < 1$, $0 < \beta < 1$ e $0 < \gamma < 1$ misurano l'elasticità della produzione e i rendimenti di scala dei singoli fattori di produzione.

Assumiamo inoltre $\alpha + \beta + \gamma = 1$; ciò equivale ad affermare che la tecnologia assunta per far fronte alla produzione sia caratterizzata da

rendimenti di scala costanti. Infatti, ricordiamo che in economia, con la locuzione *rendimenti di scala (returns to scale)* si indica la relazione esistente tra la variazione degli input di produzione in una unità produttiva e la variazione del suo output. I rendimenti di scala si definiscono *costanti (constant returns to scale)* se ad un aumento (diminuzione) degli input segue un aumento (diminuzione) proporzionale dell'output.

La funzione dei profitti totali sarà la seguente:

$$(3.5) \quad \begin{aligned} \pi &= \sum_i [R(K, L, S) - C(Q_i)] = \sum_i [p_i(Q_i, S) Q_i(K_i, L_i, S) - C(Q_i)] \\ &\rightarrow \pi = \sum_i [p_i(Q_i, S) K_i^\alpha L_i^\beta S^\gamma - (rK_i + wL_i + sS)]. \end{aligned}$$

Scopo di qualsiasi impresa, incluse quelle che investono nel campo della sponsorizzazione, è quello della massimizzazione dei profitti.

La massimizzazione del profitto in concorrenza monopolistica è determinata nel punto in cui il costo marginale (C_m) eguaglia il ricavo marginale (R_m).

Deriviamo perciò l'equazione precedente rispetto a S e poniamo il profitto marginale π_m pari a zero in maniera tale da ottenere la condizione di *ottimo economico* per la quale $R_m(S) = C_m(S)$ (risulta così massimo il profitto totale per una determinata quantità di prodotto Q^* ottenuta tramite l'impiego di uno specifico livello dello stock di sponsorizzazione S^*):

$$(3.6) \quad \partial/\partial S \sum_i [(p_i(Q_i, S) K_i^\alpha L_i^\beta S^\gamma - rK_i - wL_i - sS)] = 0.$$

Lo svolgimento di questa derivata, sebbene risulti banale sul piano teorico, comporta non poche difficoltà nel caso di applicazione del modello ad un'impresa reale. Ciò è dovuto a diversi fattori di cui a seguire.

Innanzitutto, è bene sottolineare ancora una volta che il prezzo p_i del bene i -esimo risulta, nel caso di concorrenza monopolistica, dipendente sia dalla quantità Q_i offerta sia da S . In occorrenza dell'ipotesi di staticità,

l'analisi della funzione di produzione viene effettuata in un determinato istante t (che per il caso studio è la fine del 2015): in tale istante il prezzo p_i si mantiene costante, cioè non dipende da Q_i .

L'ipotesi di staticità assunta risulta ulteriormente avvalorata dall'osservazione dei prezzi di mercato dei beni offerti dall'impresa scelta per l'applicazione del modello (Caffè Moreno s.r.l.). Infatti, è stato possibile constatare che i prezzi di questi beni non sono variati in maniera significativa negli anni durante i quali si è svolta la campagna di sponsorizzazione (cioè nel biennio 2014-2015).

È necessario poi ricordare che i prezzi dei beni offerti dall'impresa oggetto di analisi risultano indipendenti non solo da Q_i , ma anche da S . Infatti, l'impresa scelta per l'applicazione del modello è alla sua prima esperienza nel campo della sponsorizzazione: essa non ha avuto quindi il tempo necessario per rafforzare la propria reputazione al punto tale da influire direttamente sulle vendite (ricordiamo, inoltre, che gli effetti reputazionali sono visibili soprattutto nel lungo periodo). Ciò ci permette di trascurare nella funzione rappresentativa di p_i anche il fattore S .

Va infine considerata l'ultima semplificazione.

L'impresa in esame, che si occupa sostanzialmente della torrefazione e della distribuzione del caffè, offre diverse tipologie di prodotto, (caffè per moka, cialde, capsule) le quali risultano differenziate per qualità ed aroma. Inoltre, sono offerti, sebbene in quantità limitata, diversi prodotti secondari (tazzine, piattini, gadget, ecc.). Per tale ragione, essa non può essere considerata come un'impresa monoprodotto. Sicché è stata effettuata la media dei prezzi al chilogrammo delle varie tipologie di prodotto offerte dall'azienda (caffè per moka, cialde, capsule) nonché delle differenti qualità ed aromi ottenendo un unico prezzo unitario, e gli altri prodotti secondari

offerti (tazzine, piattini, gadget, ecc.) sono stati convertiti in chilogrammi equivalenti di caffè. Ovviamente, in relazione a tali prodotti, è stata imposta la condizione di impresa monoprodotta. Inoltre, sono stati accorpati anche i fattori della produzione considerando la quantità totale di capitale e di lavoro utilizzata a fini produttivi (precedentemente, risultava estremamente difficile, infatti, distinguere il numero di lavoratori necessari per produrre un determinato bene da quelli necessari per produrne un altro; considerazioni analoghe sono valide per il fattore capitale). È stato così possibile eliminare l'operatore di sommatoria dall'equazione precedente.

Le ipotesi introdotte consentono di riscrivere l'equazione rappresentativa del profitto totale nella seguente forma:

$$(3.7) \quad \pi = pQ(K, L, S) - C(Q) = pK^\alpha L^\beta S^\gamma - (rK + wL + sS).$$

Possiamo a questo punto derivare rispetto ad S e porre il profitto marginale uguale a zero (condizione di ottimo economico):

$$(3.8) \quad \partial/\partial S (p K^\alpha L^\beta S^\gamma - rK - wL - sS) = 0.$$

Portando p fuori dall'operatore di derivata possiamo quindi scrivere:

$$(3.9) \quad p\gamma K^\alpha L^\beta S^{\gamma-1} - s = 0,$$

da cui:

$$(3.10) \quad S^* = (s/(p\gamma K^\alpha L^\beta))^{1/(\gamma-1)}.$$

Essa rappresenta la domanda ottimale di sponsorizzazione per l'impresa, ossia il numero ottimale di eventi da sponsorizzare, a parità di K ed L , affinché si abbia la massimizzazione del profitto.

Naturalmente i parametri Q, K, L, p, r, w ed s sono assunti come dati del problema. In particolare, p, r, w ed s li possiamo ricavare da indagini di mercato, mentre Q, L e K è possibile ottenerli dal bilancio di esercizio.

Le uniche incognite del problema restano quindi le costanti α, β e γ che misurano rispettivamente la quota del prodotto totale imputabile al fattore produttivo capitale, la quota del prodotto totale imputabile al fattore produttivo lavoro e la quota del prodotto totale imputabile al fattore produttivo sponsorizzazione.

È possibile tuttavia ricavare tali costanti sfruttando la proprietà di log-linearità della funzione Cobb-Douglas (essa è infatti una funzione lineare nei logaritmi) e l'ipotesi per la quale $\alpha + \beta + \gamma = 1$ (ossia l'ipotesi di rendimenti di scala costanti). Infatti, la funzione di produzione la si può scrivere anche nella seguente forma:

$$(3.11) \quad \log Q = \alpha \log K + \beta \log L + \gamma \log S.$$

Supponiamo che il coefficiente γ sia noto, per cui β è uguale a:

$$(3.12) \quad \beta = 1 - \gamma - \alpha.$$

Possiamo, a questo punto, sostituire l'espressione di β nella (11):

$$(3.13) \quad \log Q = \alpha \log K + (1 - \gamma - \alpha) \log L + \gamma \log S.$$

Tale equazione ci permette, noto il parametro γ , di poter calcolare α :

$$(3.14) \quad \alpha = \frac{\log Q - (1 - \gamma) \log L - \gamma \log S}{\log K - \log L}.$$

Ricordiamo che il parametro γ può assumere tutti i valori compresi tra 0 e 1. In virtù di ciò, è facile ottenere tutti i possibili valori di α e di β applicando la (11) e la (13) e facendo variare γ tra i due valori estremi dell'intervallo di definizione.

Al variare di γ (e quindi anche di α e di β) otterremo dalla (10) diversi valori di S^* che permettono la massimizzazione del profitto d'impresa.

In particolare, noti i possibili valori di S^* , si possono facilmente ricavare i differenti livelli rappresentativi della quantità di beni prodotti dall'impresa che ottimizza il profitto:

$$(3.15) \quad Q^* = K^\alpha L^\beta S^{*\gamma}.$$

Infine, note le quantità Q^* , è possibile ottenere i diversi valori di π_{\max} :

$$(3.16) \quad \pi_{\max} = p Q^*(K, L, S) - rK - wL - sS^*.$$

Nel prossimo paragrafo il modello descritto verrà applicato all'impresa prescelta.

3.3.2 *Il caso studio*

Come detto più volte, il modello statico di investimento in sponsorizzazione è stato applicato all'impresa *Caffè Moreno s.r.l.*, che è stata attiva (tra il 2014 ed il 2015) nella sponsorizzazione in ambito culturale grazie alla sua partecipazione al progetto *Monumentando Napoli*, sponsorizzando i restauri della *Fontana del Carciofo*. A partire dal 2016, sempre per lo stesso progetto, la società ha finanziato i lavori di restauro di altri due monumenti (il *Monumento ad Armando Diaz* e l'*Obelisco di Portosalvo*).

L'applicazione del modello è riferita unicamente alla sponsorizzazione della Fontana del Carciofo, che per l'impresa è la sua prima esperienza in tale ambito.

Il progetto Monumentando Napoli nasce nell'ambito della salvaguardia istituzionale del patrimonio artistico, storico e monumentale della città partenopea.

Il Servizio Programma UNESCO e Valorizzazione Città Storica del Comune di Napoli, nell'ambito degli interventi di tutela del patrimonio storico ed artistico cittadino, ha ricercato, attraverso lo strumento della gara ad evidenza pubblica, soggetti interessati a stipulare un contratto di sponsorizzazione con l'Amministrazione comunale per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori di restauro di 27 monumenti siti sul territorio cittadino.

Nel bando di gara i monumenti sono stati raggruppati in 11 lotti e per ciascuno di essi è stato individuato un valore monetario necessario per la completa realizzazione degli interventi di restauro previsti (www.monumentandonapoli.com).

L'impresa vincitrice della gara ad evidenza pubblica è stata la Società *Uno Outdoor s.r.l.*, una grande agenzia di comunicazione integrata che è risultata essere, di fatto, lo sponsor ufficiale dei lavori di restauro di tutti i 27 monumenti partenopei.

La società di comunicazione, tuttavia, era libera di rivendere a terzi gli spazi pubblicitari in questione, così come di sfruttarli lei stessa per autopubblicizzarsi.

A tal fine, lo sponsor ha divulgato delle schede, una per ciascun monumento, in cui ha descritto la proposta economica offerta alle aziende che decidono di pubblicizzarsi supportando il restauro di un monumento.

Entro tale ottica, la società Caffè Moreno s.r.l. si è fatta promotrice del finanziamento dei lavori di restauro della Fontana del Carciofo, sita in Piazza Trieste e Trento.

In Tabella 3.6 sono riportate le informazioni generali del monumento oggetto di restauro, la descrizione della location in cui esso è ubicato, il

quadro economico della sponsorizzazione e il prezzo di rivendita dello spazio espositivo (proposta economica per la pubblicità).

Tabella 3.6. Scheda di sintesi relativa alla sponsorizzazione della Fontana del Carciofo ubicata in Piazza Trieste e Trento (Napoli).

FONTANA DEL CARCIOFO	
PRIMA DEL RESTAURO	INFORMAZIONI GENERALI
	<i>Sponsor ufficiale</i> Uno outdoor s.r.l.
DURANTE IL RESTAURO	<i>Pubblicità</i> Caffè Moreno s.r.l.
	<i>Stato dei lavori</i> completati
DOPO IL RESTAURO	DESCRIZIONE DELLA LOCATION
	La fontana è ubicata in Piazza Trieste e Trento, nel centro storico e commerciale di Napoli, in prossimità del palazzo reale, del Teatro San Carlo, della Piazza del Plebiscito e della zona pedonale commerciale di Via Toledo, Galleria Umberto I e Via Chiaia. Al centro della piazza si trova il celebre Caffè Gambrinus. La location è molto trafficata sia di giorno che di notte.
	QUADRO ECONOMICO
	<i>Area espositiva</i> 150 m ²
	<i>Costo di pubblicità</i> € 25.000
	<i>Costo dei restauri</i> € 65.000
	<i>Costo totale</i> € 90.000
	<i>Durata dei lavori</i> 201 giorni
	<i>Tipologia di stampa</i> Telo in PVC
	PROPOSTA ECONOMICA PER LA PUBBLICITÀ
	<i>Costo mensile di pubblicità</i> € 80.000 + IVA
	<i>Periodo di esposizione</i> 175 giorni

Sebbene allo sponsor ufficiale (ossia alla Uno Outdoor s.r.l.) l'attività di sponsorizzazione per il monumento in questione abbia prodotto un costo complessivo di € 90.000 (di cui € 65.000 sono stati destinati ai lavori di restauro e i restanti € 25.000 sono rientrati nelle cosiddette spese di pubblicità e di propaganda), l'impresa Caffè Moreno s.r.l. ha di fatto acquistato i 150 m² di area espositiva previsti sui ponteggi del cantiere versando nelle casse della società di comunicazione una cifra pari ad € 80.000 per ogni mese di esposizione. In virtù di ciò, lo "sponsor di fatto" per quanto concerne i lavori di restauro della Fontana del Carciofo risulta essere Caffè Moreno s.r.l. Considerando, inoltre, che l'esposizione dei teloni pubblicitari è durata complessivamente circa 6 mesi, il costo complessivo dell'attività di sponsorizzazione per Caffè Moreno s.r.l. è di € 480.000.

3.3.3 *L'applicazione del modello*

Al fine di poter valutare l'effettiva convenienza dell'attività di sponsorizzazione, promossa da Caffè Moreno s.r.l. con l'intento di finanziare i lavori di restauro della Fontana del Carciofo, si è deciso di applicare a tale società (e alla sponsorizzazione da essa avviata in seguito alla stipula del contratto) il modello statico poc'anzi descritto. Dal momento che la sponsorizzazione risulta ormai terminata, il modello in esame è stato quindi applicato per effettuare una verifica ex-post. Per tale ragione i dati necessari sono stati estrapolati da bilanci a consuntivo. L'obiettivo è quello di valutare se con l'iniziativa promossa l'impresa raggiunga la condizione di ottimo economico. In caso di risposta negativa, sarà possibile stabilire con esattezza quale potrebbe essere il numero ideale di progetti di restauro da sponsorizzare al fine di massimizzare i profitti dell'impresa.

I lavori di restauro della fontana del carciofo sono iniziati nell'ottobre 2014 e si sono conclusi nell'aprile 2015. Tuttavia, i teloni pubblicitari non sono rimasti affissi sui ponteggi del cantiere per tutti e 7 i mesi, ma per circa 6. Infatti, i teli con la stampa della pubblicità dello sponsor sono stati installati soltanto il 29 ottobre. Inoltre, essi sono stati rimossi il 21 aprile 2017. Per cui la fase di pubblicizzazione dell'impresa è durata esattamente 5 mesi e 24 giorni (approssimanti a 6 mesi). In virtù di ciò possiamo affermare che parte dell'attività di sponsorizzazione intrapresa nel 2014 ha contribuito all'incremento del fatturato per quell'esercizio. Poiché l'investimento in sponsorizzazione influenza i risultati operativi di due anni differenti, i dati necessari per la corretta applicazione del modello sono stati ottenuti facendo la media di quelli ricavati dai bilanci consuntivi del 2014 e del 2015 (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane. Disponibile on line: <https://aida.bvdinfo.com>). Naturalmente è stata effettuata anche la media per quanto riguarda il parametro S. infatti, le spese di sponsorizzazione nel 2014 ammontano a € 160.000, mentre nel 2015 ammontano a € 360.000. Per il modello è stato quindi scelto un valore medio di S pari a € 240.000.

Dal conto economico sono stati ricavati i seguenti dati medi relativi al 2014 e al 2015:

- valore della produzione (VP) = € 11.786.374
- costi totali della produzione (CT) = € 10.424.509
- risultato operativo (RO) = VP – CP = € 1.361.865
- costi per ammortamenti e accantonamenti (CA) = € 1.494.146
- costi del personale (C_L) = € 1.402.947
- numero di dipendenti (n) = 37,5.

Dallo stato patrimoniale è stato ricavato il seguente dato medio:

- totale attività (A) = € 18.750.043.

Per poter applicare in maniera agevole le formule rappresentative della funzione di produzione e del modello statico, sono state introdotte alcune semplificazioni formali per quanto concerne la nomenclatura dei singoli termini di tali equazioni. In particolare, con la lettera R ci riferiremo a quello che in realtà risulta essere il valore della produzione (VP) e non ai ricavi effettivi dell'impresa. Infatti, bisogna tener presente che una qualsiasi funzione di produzione (tra cui anche la Cobb-Douglas) permette di determinare la quantità totale di beni prodotti da un'impresa grazie all'utilizzo dei fattori produttivi; tuttavia, non è automatico che tale quantità venga interamente venduta, per cui non sempre il valore della produzione coincide con i ricavi effettivi. Ciò nonostante, per rimanere coerenti con la nomenclatura originale del modello in analisi e per non generare confusione nel lettore, indicheremo con R quello che in realtà risulta essere il valore della produzione.

Inoltre, abbiamo posto il risultato operativo pari al profitto d'impresa ($RO = \pi$). In realtà, per ottenere il profitto vero e proprio dal risultato operativo andrebbero sottratte le imposte e i proventi/oneri finanziari. Tuttavia, queste non rientrano nelle spese necessarie per la produzione, per cui possono essere omesse.

All'interno del modello, K rappresenta tutto ciò che è necessario per la produzione dei beni finali destinati alla vendita e che al contempo non risulta essere né capitale umano (L) né tantomeno capitale immateriale sotto forma di sponsorizzazione (S). In virtù di ciò, al parametro K corrisponde l'intera sezione delle attività (assets) dedotta dallo stato patrimoniale dell'azienda, ovvero l'insieme delle liquidità, delle disponibilità e delle immobilizzazioni (materiali, immateriali e finanziarie). K rappresenta quindi

il complesso dei beni posseduti dall'azienda e delle sue risorse economiche (impianti e macchinari, fabbricati, attrezzature, crediti, denaro, merci in magazzino, brevetti e marchi ecc.), ossia tutto ciò che, direttamente o indirettamente, può essere usato a fini produttivi. È perciò il totale degli impieghi, cioè delle attività (A). Naturalmente, come per gli altri dati, anche K è stato assunto come un valore medio. In particolare, esso è pari alla media tra le attività relative al 2014 e quelle relative al 2015.

Il costo del capitale C_K è stato quantificato sempre con approccio deduttivo al bilancio (in particolare, al conto economico), ponendolo pari alla somma delle spese per gli ammortamenti e gli accantonamenti.

Rientrano nei costi totali di produzione anche altre voci di spesa (costi per l'acquisto di materie prime e di consumo, spese per servizi, spese per il godimento di beni di terzi, ecc.) ovvero il costo per l'acquisizione di quei beni o servizi che vengono totalmente consumati durante il processo produttivo (beni a fecondità semplice) e che quindi non risultano più presenti alla fine dell'esercizio dell'impresa. Essi sono mutuati dai dati di bilancio, ed indicati di seguito con C_V .

Infine, come anticipato nel paragrafo precedente, il numero di eventi sponsorizzati nel biennio 2014-2015 ed il costo medio dell'attività di sponsorizzazione risultano noti a priori ($S = 1$ e $s = € 240.000$).

È possibile fare, a questo punto, un breve riepilogo dei dati a disposizione e di quelli conseguentemente ricavabili:

- $R = € 11.786.374$
- $C_T = € 10.424.509$
- $\pi = € 1.361.865$
- $C_L = € 1.402.947$
- $C_S = € 240.000$

- $C_K = € 1.494.146$
- $C_V = C_T - C_K - C_L - C_S = € 7.287.416$
- $K = € 18.750.043$
- $L = 37,5$ dipendenti
- $S = 1$ sponsorizzazione.
- $p = €/\text{kg } 15$
- $r = C_K/K \cong 8\%$
- $w = C_L/L \cong €/\text{dipendenti } 37.412$
- $s = €/\text{sponsorizzazioni } 240.000$
- $Q = R/p \cong \text{kg } 785.758$

A questo punto, non resta che determinare il valore dei parametri α , β e γ . Come detto, il problema non è univocamente determinato, per cui è possibile determinare α e β solo dopo aver fissato un possibile valore di γ compreso tra 0 ed 1.

A titolo d'esempio, procederemo alla determinazione dei parametri S^* , Q^* e π_{max} , supponendo che sia $\gamma = 0,10$.

Ciò ci permette di poter determinare α dalla (14) e β dalla (12):

$$(3.17) \quad \alpha = \frac{\log Q - (1 - \gamma)\log L - \gamma \log S}{\log K - \log L} =$$

$$= \frac{\log 785.758 - (1 - 0,10)\log 37,5 - 0,10 \log 1}{\log 18.750.043 - \log 37,5} \cong 0,79$$

e

$$(3.18) \quad \beta = 1 - \gamma - \alpha = 1 - 0,10 - 0,79 \cong 0,11.$$

Ora possiamo calcolare il livello ottimale di sponsorizzazione che massimizza il profitto dell'impresa dalla (10):

$$(3.19) \quad S^* = (s/(p\gamma K^\alpha L^\beta))^{1/(\gamma-1)} = \\ = (240.000/(15 \times 0,10 \times 18.750.043^{0,79} \times 37,5^{0,11}))^{1/(0,10-1)} \cong 6.$$

Ciò significa che, per un assegnato livello di produttività della sponsorizzazione pari a $\gamma = 0,10$, all'impresa converrebbe sponsorizzare altri 5 interventi di restauro con caratteristiche simili a quello già finanziato (a parità, ovviamente, di costo unitario dell'attività di sponsorizzazione). In tal caso, la quantità di prodotto ottimizzante ed il massimo profitto realizzabile risultano essere i seguenti:

$$(3.20) \quad Q^* = K^\alpha L^\beta S^{*\gamma} = 18.750.043^{0,79} \times 37,5^{0,11} \times 6^{0,10} \cong \text{kg } 937.747$$

e

$$(3.21) \quad \pi_{max} = p Q^* (K, L, S) - C_V - rK - wL - sS^* = \\ = 15 \times 937.747 - 7.287.416 - 1.494.146 \times 0,08 - 37.412 \times 37,5 - \\ 240.000 \times 6 \cong \text{€ } 2.475.070.$$

È possibile osservare come l'impresa, passando da 1 a 6 interventi di restauro sponsorizzati, incrementi i suoi profitti di circa € 1.113.205 (ossia il profitto totale aumenta di circa 1,8 volte).

Inoltre, risulteranno aumentati proporzionalmente il *costo dell'attività di sponsorizzazione* ed i *costi totali*:

$$(3.22) \quad C_{S^*} = sS^* = 240.000 \times 6 = \text{€ } 1.440.000; \\ C^* = C_V + rK + wL + sS^* = 7.287.416 + 1.494.146 + \\ 1.402.947 + 240.000 \times 6 = \text{€ } 11.591.128.$$

Facendo variare γ tra 0 ed 1 abbiamo ottenuto tutti i possibili valori di α , β , S^* , Q^* , e π_{max} . È così stato possibile costruire i grafici rappresentativi delle funzioni $S^* = f(\gamma)$, $Q^* = f(\gamma)$ e $\pi_{max} = f(\gamma)$ dai quali sono emerse importanti considerazioni.

3.3.4 *Analisi dei risultati*

Prima di passare all'analisi dei risultati ottenuti dall'applicazione del modello, riportati nelle Figure 3.2-3.3-3.4, risulta doveroso effettuare alcune considerazioni sui termini esponenziali caratteristici della funzione di produzione Cobb-Douglas.

Iniziamo col ricordare che il parametro γ fornisce indicazioni circa l'entità della quota di prodotto totale imputabile al fattore produttivo sponsorizzazione. Ciò significa che all'aumentare di γ aumenterà di conseguenza, in maniera esponenziale, anche quella quantità di beni prodotti dall'impresa ed attribuibili unicamente all'attività di sponsorizzazione. Viceversa, al diminuire di γ .

In virtù di quanto esposto finora, il parametro γ può essere interpretato anche come una sorta di parametro di abilità: se l'impresa è molto abile nella sponsorizzazione riesce a raggiungere una certa soglia di produzione Q prestabilita impiegando meno risorse in termini di lavoro e capitale.

Il parametro α , invece, fornisce indicazioni circa l'entità dell'aliquota di prodotto totale imputabile al fattore produttivo capitale. Ciò significa che all'aumentare di α aumenterà di conseguenza, in maniera esponenziale, anche quella quantità di beni prodotti dall'impresa ed attribuibili unicamente all'utilizzo del capitale fisico e di quello finanziario.

Infine, β rappresenta quel parametro che fornisce indicazioni in merito all'entità della quantità di beni prodotti dall'impresa e dipendenti unicamente dall'apporto del fattore produttivo lavoro.

A questo punto, non resta che definire nel dettaglio le leggi di variazione di S^* , di Q^* e di π_{max} al variare del parametro γ (riportate, rispettivamente, in Figura 3.2, Figura 3.3 e Figura 3.4).

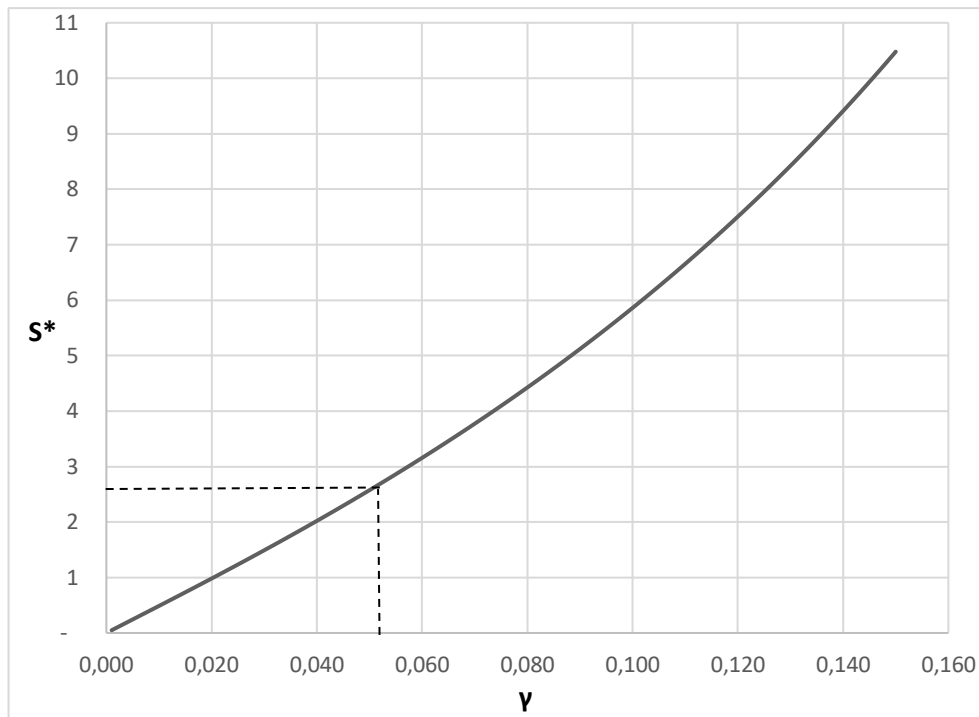


Figura 3.4. Legge di variazione di S^ rispetto a γ (per $0,001 < \gamma < 0,150$).*

Ricordiamo che S^* rappresenta il livello ottimale di sponsorizzazione, ossia il numero ottimale di interventi di recupero/restauro che l'impresa deve sponsorizzare, considerando costante il costo unitario di ciascun intervento, affinché essa raggiunga il livello massimo di profitto realizzabile (che indichiamo con π_{max}).

Sostituendo quindi il valore di S^* nella funzione di produzione otteniamo la quantità Q^* , che rappresenta la quantità di beni prodotti destinati alla vendita che, se effettivamente venduti, permette all'impresa di raggiungere il livello di profitto totale massimo (cioè π_{max}).

Analizzando la Figura 3.2. è possibile notare come, all'aumentare di γ di volta in volta di una quantità costante, S^* aumenta in maniera più che proporzionale. Per quanto detto in precedenza, inoltre, man mano che γ si

avvicina allo 0, S^* tende anch'esso a 0 mentre, man mano che γ si avvicina ad 1, S^* tende asintoticamente a $+\infty$.

Nell'intorno, quindi, di $\gamma = 0$ si verifica la condizione per la quale l'impresa conduce talmente male la campagna di sponsorizzazione che è come se non sponsorizzasse affatto.

Le leggi di variazione di Q^* e di π_{max} al variare di γ hanno un comportamento simile a quello di S^* , sebbene con qualche differenza. Infatti, queste due funzioni presentano un punto di minimo per cui, per valori di γ molto prossimi allo 0, Q^* e π_{max} crescono anziché diminuire. In particolare, queste due funzioni, per $\gamma = 0$, tenderanno ad un valore finito (pari a $Q^* = 785.758 \text{ kg} = Q$ e a $\pi_{max} = 1.601.865 \text{ €}$). Invece, per $\gamma \rightarrow 1$ avremo che sia Q^* sia π_{max} tenderanno a $+\infty$.

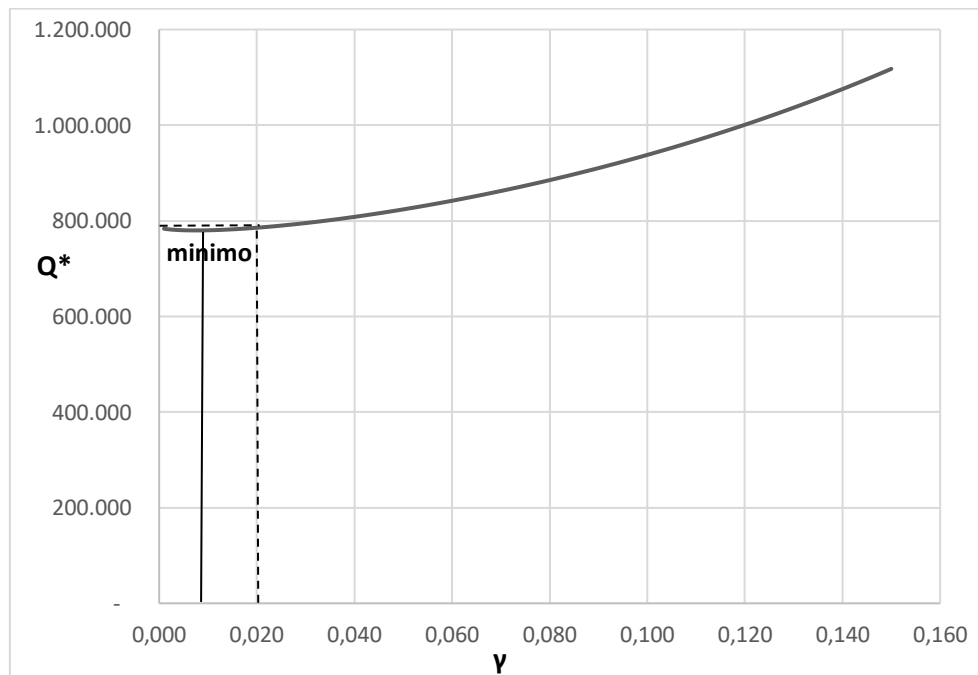


Figura 3.5. Legge di variazione di Q^* rispetto a γ (per $0,001 < \gamma < 0,150$).

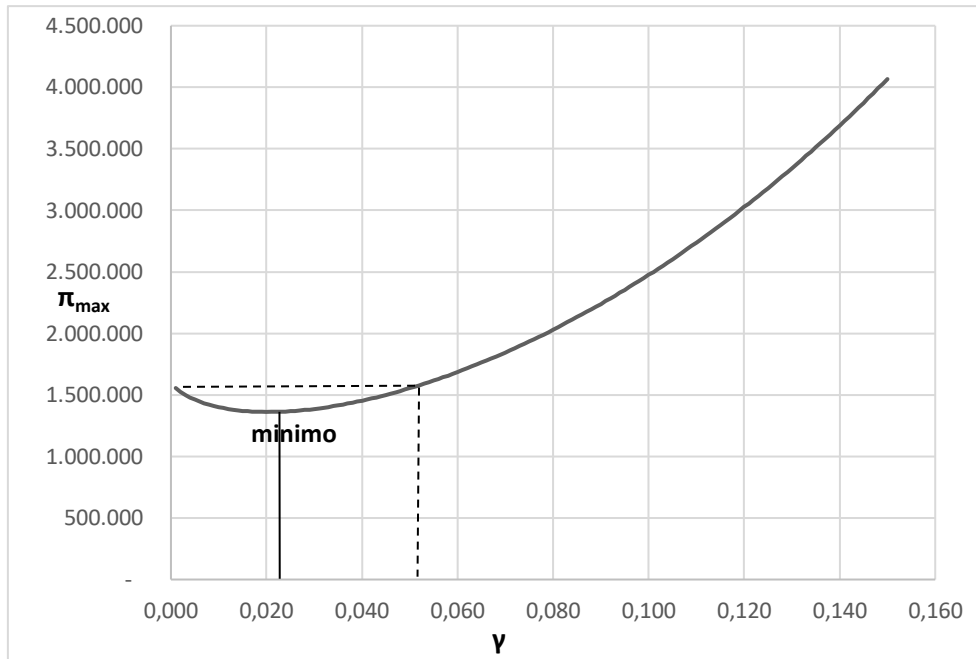


Figura 3.6. Legge di variazione di π_{max} rispetto a γ (per $0,001 < \gamma < 0,150$)

Inoltre, possiamo notare come in corrispondenza del punto di minimo della legge di variazione di π_{max} i coefficienti α , β e γ assumano dei valori tali per cui il numero di sponsorizzazioni S effettivamente attivate dall'impresa risulti già sufficiente affinché il profitto totale percepito sia il massimo possibile. È stato quindi possibile determinare, procedendo per tentativi e considerando diverse cifre decimali dopo la virgola, i tre coefficienti esponenziali della funzione di produzione Cobb-Douglas α' , β' e γ' che permettono di ottenere $S^*=S$, $Q^*=Q$ e $\pi_{max} = \pi$:

- $\gamma' = 0,0203628$
- $\alpha' = 0,7638764$
- $\beta' = 0,2157608$.

Per cui, a parità degli altri dati, questi tre valori dei parametri di produttività ci consentono di ottenere le quantità Q e i profitti π effettivi dell'impresa, assumendo che essa stia già adottando un comportamento ottimizzante. Di conseguenza, se γ' fosse il valore effettivamente utilizzato dall'impresa, quest'ultima starebbe già percependo il profitto massimo possibile. Tuttavia, per tale valore, nonostante il comportamento ottimizzante, otterrebbe un profitto inferiore rispetto a quello che si avrebbe in assenza di sponsorizzazione.

Detto ciò, soffermiamoci ancora sul grafico riportato in Figura 3.4.

Tramite la funzione $\pi_{max} = f(\gamma)$, è possibile esprimere un giudizio di convenienza economica sull'attività di sponsorizzazione. Infatti, è possibile notare come per $\gamma = 0$ il profitto massimo realizzabile, pari a $\pi_{max} = € 1.601.865$, coincide con quello che si avrebbe (a parità di Q , di L e di K) in assenza di sponsorizzazioni (cioè non considerando il fattore S nell'equazione di Cobb-Douglas). A questo valore di π_{max} , come visto, corrisponde $Q^* \equiv Q$.

All'aumentare di γ il valore del massimo profitto realizzabile comincia a diminuire fino a raggiungere il suo minimo per $\gamma \cong 0,020$ (a cui corrisponde nuovamente $Q^* \equiv Q$).

Per $\gamma \cong 0,053$ possiamo notare come π_{max} sia di nuovo aumentato, essendo pari a € 1.601.865. Inoltre, abbiamo visto che il profitto realmente percepito dall'impresa, pari a $\pi = € 1.361.865$, coincide con quello che si ha in corrispondenza del punto di minimo della funzione $\pi_{max} = f(\gamma)$.

Risulta a questo punto chiaro come, per $\gamma < 0,053$ all'impresa non convenga investire in sponsorizzazione dal momento in cui si otterrebbero profitti più bassi rispetto a quelli che si avrebbero in assenza di

sponsorizzazione. Inoltre, per $\gamma = 0,053$ abbiamo $S^* \cong 3$ (come si evince dalla Figura 3.2).

Possiamo quindi affermare che, secondo il modello proposto, l'investimento in sponsorizzazione risulta conveniente soltanto nel caso in cui l'impresa decida di finanziare almeno 3 interventi di restauro molto simili a quello effettivamente sponsorizzato (o, in alternativa, un unico intervento di più ampia portata in termini di visibilità che, qualitativamente, equivalga ad almeno 3 interventi minori).

I risultati ottenuti sono confortati dalla verifica sui dati del bilancio all'anno 2013, precedente a quelli di analisi. Ivi si riscontra un profitto di € 1.556.431 (di poco inferiore a quello prevedibile da modello di € 1.601.865) che indica una performance superiore per l'impresa in assenza di risorse dedicate alla sponsorizzazione. Evidentemente tale asserto sconta i limiti del modello statico assunto e la verifica di effetti della sponsorizzazione circoscritta a pochi mesi dalla fine della stessa.

Tuttavia, il risultato di soglia indicato in minimo 3 eventi similari a quello finanziato è interessante se ricondotto alle seguenti considerazioni.

In primis si evidenzia la coerenza della spesa per 3 eventi (€ 1.440.000) che pesa sul fatturato atteso (€ 11.786.374) per circa l'12%, in linea con le percentuali indicate dai modelli speditivi per la stima del marketing budget. Infatti, le percentuali più comunemente utilizzate sono il 5-10% per le medie imprese, il 20% per le piccole imprese ed il 2-5% per le grandi imprese (Fasulo, 2016; FrogDog, 2011; SmallFuelMarketing, 2007). L'impresa in esame, secondo quanto stabilito con la Raccomandazione della Commissione dell'Unione Europea 96/280/CE, è di dimensioni medio-piccole (viene a configurarsi come piccola impresa per il numero di

dipendenti, minore di 49, e come media impresa per il fatturato, compreso tra i € 7 milioni e € 40 milioni), per cui il valore del 12% risulta accettabile.

In secundis va sottolineato come il dato relativo a 3 eventi rappresenti un punto di partenza che potrebbe essere cautelativamente aumentato a seguito di una verifica dinamica degli effetti dell'iniziativa.

3.3.5 Conclusioni sul secondo modello

La scarsità di risorse per la salvaguardia del patrimonio storico-architettonico pubblico ingenera la ricerca di fonti alternative al finanziamento pubblico. Sicché la sponsorizzazione nel settore si annovera tra queste fonti alternative. Il presente lavoro mira ad illustrare ai potenziali sponsor quanto convenga investire nel settore. Fornire loro una misura della spesa in sponsorizzazione che sia sostenibile, anzi economicamente conveniente, è l'obiettivo principale dello studio proposto.

Nello studio si definisce l'ammontare dell'importo ideale (espresso in termini di percentuale sul fatturato) che un'impresa dovrebbe investire in sponsorizzazione per ottenere la massimizzazione del profitto, a parità di tutte le altre condizioni.

Ceteris paribus significa, tra l'altro, che l'impresa non può aumentare il proprio know how nel settore della sponsorizzazione (ad esempio con l'assunzione di consulenti specializzati). Quindi non può variare gamma consapevolmente.

Il modello raccoglie ed elabora i dati di bilancio a consuntivo del 2014 e del 2015. Da ottobre 2014 ad aprile del 2015 l'impresa ha sostenuto investimenti in sponsorizzazione (i lavori di restauro si sono chiusi proprio nell'aprile 2015). Poiché il modello è statico, presuppone che non vi siano variazioni in altre variabili influenti sui risultati di bilancio (o meglio non vi

siano variazioni rilevanti) ad esclusione della variabile S (con valore pari ad 1). Analizza quindi i dati medi di bilancio del biennio 2014-2015, verificando una contrazione del risultato operativo rispetto al 2013 (da circa € 1,6 mln a circa € 1,3 mln), anno nel quale l'azienda non ha investito in sponsorizzazione. Tale contrazione deriva plausibilmente anche da una limitata performance del capitale investito in sponsorizzazioni (dall'analisi dei dati di bilancio si evince che gli altri fattori produttivi sono rimasti pressoché invariati): infatti, γ è pari a circa 0,020, valore piuttosto limitato ed inferiore a quello di soglia (calcolato da modello e pari a circa 0,053) oltre il quale si ottenere un profitto superiore rispetto a quello che si avrebbe in assenza di sponsorizzazione. Infatti, nella legge di relazione tra γ e π_{\max} , risulta che π_{\max} è minimo proprio in corrispondenza di γ uguale a circa 0,020. È evidente altresì che la affidabilità dell'analisi sconta tempi di ritorno dell'investimento piuttosto contenuti (dall'inizio della sponsorizzazione, ottobre 2014, fino al termine del 2015) e che un risultato più completo si sarebbe potuto avere analizzando i dati del bilancio 2016. Tuttavia, più si amplia il periodo temporale di analisi e più si contravviene all'ipotesi assunta di staticità del modello. I modelli dinamici, notevolmente più complessi e quindi meno immediati nell'applicazione, saranno oggetto di prossima pubblicazione.

A partire da questo quadro si è fatto variare γ (aumentandolo) fino a quando il π_{\max} non ha eguagliato il valore di profitto che si avrebbe avuto in assenza di sponsorizzazione. In tale condizione si registra un $S=3$.

Tale risultato va letto come segue.

Il modello dice che se l'impresa avesse operato 3 sponsorizzazioni del tutto uguali a quella attuata, avrebbe avuto un aumento del profitto medio relativo al biennio 2014-2015 a livello dei valori di quello del 2013. Quindi,

all'aumentare di γ , cioè del parametro di produttività, deve di conseguenza aumentare l'impegno dell'impresa nell'investimento in sponsorizzazione.

Va pure detto che in alternativa alla sponsorizzazione di tre o più interventi separati, si potrebbe pensare di finanziare un unico grande intervento tramite il quale condurre una campagna di sponsorizzazione più incisiva e determinante sotto il punto di vista della diffusione dei messaggi (attraverso, ad esempio, un maggiore supporto del web e dei media, oltre che della consueta cartellonistica).

Naturalmente, i dati generati dal modello vanno considerati con le dovute precauzioni, viste le numerose semplificazioni introdotte (staticità del modello; impresa monoprodotto; funzione di produzione a rendimenti costanti). In particolare, per quanto riguarda l'ipotesi di rendimenti di scala costanti, assunta dagli autori che hanno teorizzato il modello, essa potrebbe risultare sufficientemente coerente per l'impresa in esame. Infatti, trattasi di impresa per torrefazione e distribuzione di caffè, ossia di attività industriali senza alta specializzazione tecnologica e con una dimensione aziendale (38 dipendenti) tale da non consentire agevolmente un efficientamento nella distribuzione della forza lavoro. Quindi l'ipotesi è pienamente coerente con quelle imprese che utilizzano fattori tradizionali quale lavoro e capitale (Sraffa, 1925)), viceversa potrebbe risultare meno affidabile nel caso di fattori produttivi ad alta intensità di informazioni, come appunto le sponsorizzazioni.

In virtù di ciò, un prossimo obiettivo è quello di studiare il modello dinamico e di adattarlo al regime di mercato della concorrenza monopolistica utilizzando una funzione di produzione con rendimenti di scala maggiormente rappresentativi della realtà.

Inoltre, le analisi svolte andrebbero associate a quelle degli altri modelli ex post, al fine di verificare l'eventuale corrispondenza tra i risultati espressi in termini di ritorno monetario dall'impresa e quelle che sono state, invece, le effettive sensazioni, percezioni ed opinioni riscontrate dal pubblico di riferimento dell'attività di sponsorizzazione.

Tutti aspetti, oggetto di ricerche ed approfondimenti in corso sulla base di analisi condotte anche in campi di studio contermini (De Mare, 2015; Nesticò, 2015; Macchiaroli, 2017; Marella, 2017; D'Alpaos, 2016).

3.4 Il modello dinamico di investimento in sponsorizzazione

Attraverso quest'ultimo modello l'intento è sempre quello di valutare il livello di redditività ottimale dell'investimento in sponsorizzazione da parte delle imprese. Nello specifico, è stato ancora una volta analizzato, rielaborato e per la prima volta applicato ad una società italiana un modello dinamico esistente (Bucci et al., 2003) attraverso il quale è stato possibile stimare l'importo annuo ottimale da investire in sponsorizzazione per massimizzare il valore attuale dei profitti futuri attesi. A tal fine, si è ipotizzato che la società sia intenta a sostenere un programma pluriennale di investimento in sponsorizzazione. È stato inoltre supposto che l'impresa oggetto di analisi sia monoprodotto, inserita in un mercato di concorrenza monopolistica e caratterizzata da una funzione di produzione Cobb-Douglas con rendimenti di scala decrescenti. Il lavoro si pone in continuità con lo studio precedente incentrato sull'applicazione e validazione del modello di analisi statica. Il fine ultimo è quello di fornire strumenti di analisi applicata della redditività dell'investimento in sponsorizzazione che incentivino le

imprese ad implementarne l'uso facilitando il recupero del patrimonio storico-architettonico.

Le ipotesi di base adottate dagli autori nella formalizzazione del modello originale fanno riferimento alle seguenti tre caratteristiche dell'impresa che investe in sponsorizzazione: la tipologia d'impresa, la forma di mercato entro la quale essa opera e la funzione di produzione che meglio approssima il suo reale comportamento. Di seguito verranno dettagliate dette ipotesi.

3.4.1 *Tipologia di impresa*

Nel modello originale è stata assunta l'ipotesi di *impresa monoprodotto*. Differentemente, si può facilmente constatare che in un sistema economico non ideale la maggior parte delle imprese sono da ritenersi multiprodotto.

Tuttavia, è utile ricordare che sono definite *monoprodotto* sia quelle imprese che offrono semplicemente un unico bene o servizio alla propria clientela sia quelle imprese che, sebbene mantengano sul mercato una pluralità di beni o servizi, ottengono una considerevole percentuale del proprio fatturato dalla vendita di uno solo di essi (Moretti, 2018).

Come accennato, l'impresa a cui è stato applicato il modello opera essenzialmente nel settore della torrefazione e della distribuzione del caffè ed offre alla sua clientela diversi tipi di prodotto (caffè in grani, in polvere, cialde e capsule). Per di più, l'impresa si occupa anche della vendita di macchine per cialde e/o capsule nonché di attrezzature, kit e gadget vari. Sembrerebbe, quindi, che la società sia a tutti gli effetti un'impresa multiprodotto. Tuttavia, dalla *nota integrativa al bilancio ordinario di esercizio* (data di chiusura esercizio 31/12/2017) depositato al Registro Imprese della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di

Napoli (vedi il sito web "Ufficio imprese.it. I dati ufficiali delle Camere di Commercio", <http://www.registroimprese.it/web/guest/home>), si evince che la vendita della merce "caffè" ha un'incidenza del 98,93% sui ricavi totali ed è di gran lunga superiore rispetto all'incidenza relativa alla vendita di macchinari (0,69%) e a quella relativa alla vendita di attrezzature e kit vari (0,38%). Sempre nella nota integrativa è riportato che l'attività principale della società è la produzione ed il commercio di caffè destinata a bar ed anche che l'impresa ottiene una percentuale consistente del proprio fatturato (circa l'80%) dalla vendita di caffè in grani. Essa perciò rientra pienamente nella definizione di impresa monoprodotto ed in virtù di ciò non si è ritenuto necessario modificare la prima ipotesi di base del modello dinamico.

Conseguentemente, nella fase di applicazione è stato possibile introdurre un'ulteriore semplificazione: è stato considerato nelle equazioni caratterizzanti il modello unicamente il prezzo p del bene che incide maggiormente sul fatturato complessivo dell'impresa.

3.4.2 *Forma di mercato*

Il modello originale assume l'ipotesi di impresa operante in *regime di concorrenza perfetta*. In virtù di tale ipotesi, il prezzo unitario del bene offerto dall'impresa monoprodotto risulta indipendente dalla quantità di prodotto richiesta dal mercato (e viceversa). Tale scelta consente di mantenere il prezzo costante e di non considerare la curva di domanda inversa, che complica le equazioni del modello dinamico.

Tuttavia, l'ipotesi di concorrenza perfetta mal si adatta al tema della sponsorizzazione, portando con sé un errore concettuale. Infatti, il regime di concorrenza perfetta prevede la presenza di infinite imprese che producono beni omogenei, cioè perfettamente identici tra loro. Per cui sotto tale ipotesi

non ha senso mettere in atto politiche di marketing, poiché le imprese essendo price takers non possono influenzare il mercato. In concorrenza perfetta qualsiasi strategia pubblicitaria e promozionale si rivelerebbe inutile, in quanto i prodotti delle singole imprese, essendo omogenei, non differiscono tra loro. Dati tali presupposti, tutti gli sforzi messi in atto da un'impresa per differenziarsi rispetto alle concorrenti si rivelerebbero vani.

Al contrario, nei cosiddetti mercati di *concorrenza imperfetta* sono presenti molte (ma non infinite) imprese che producono beni non omogenei (Pastore, 2014). In tal caso, tecniche di marketing e strategie di comunicazione come la sponsorizzazione possono influenzare le scelte dei consumatori poiché la differenziazione del prodotto porta ad un cambiamento nelle loro preferenze essendo ogni singolo prodotto distinto dagli altri in virtù di piccole differenze sia tangibili (caratteristiche tecniche, qualità oggettiva, ecc.) che intangibili (reputazione del marchio, qualità percepita, ecc.).

Si ritiene quindi necessario modificare la seconda ipotesi di base del modello dinamico e considerare l'impresa oggetto di studio agente in un mercato di *concorrenza monopolistica*.

In fase di applicazione si è quindi tenuto conto nelle equazioni del modello dinamico della funzione di domanda inversa per l'impresa monopolista. Tale funzione esprime la legge di variazione del prezzo che il bene subisce al variare della quantità domandata. Inoltre, nel caso specifico in esame, si è ipotizzato che il prezzo sia funzione anche del numero di eventi sponsorizzati fino a quel momento dall'impresa. Di seguito è riportata l'equazione rappresentativa della funzione di domanda inversa di mercato:

$$(3.23) \quad p_t = b - c Q_{(t-1)} + d S_{(t-1)},$$

che in questa sua forma semplificata individua un piano lungo il quale il prezzo del bene dell'impresa monoprodotto si sposta al variare della quantità domandata dello stesso (Q_t) e del numero di eventi sponsorizzati in passato dalla società (S_t). Si è supposto che il prezzo cresca in maniera proporzionale al numero delle sponsorizzazioni in quanto un'impresa socialmente e culturalmente impegnata viene in genere percepita come maggiormente affidabile dai consumatori ed i suoi prodotti sono considerati di qualità migliore rispetto a quelli dei concorrenti. Per tale ragione, essi saranno disposti ad acquistarli ad un prezzo tendenzialmente più elevato.

3.4.3 *Funzione di produzione*

In accordo con il modello originale si assume una funzione di produzione di tipo Cobb-Douglas (Cobb e Douglas, 1929) a rendimenti di scala decrescenti. In particolare, si hanno rendimenti di scala decrescenti quando all'aumentare delle quantità di impiego dei fattori produttivi corrisponde un incremento meno che proporzionale della quantità di prodotto finito (Varian, 2011). La crescita meno che proporzionale del livello di produttività totale è da imputare principalmente all'ipotesi di limitata capacità organizzativa dell'impresa: al crescere della dimensione della produzione, aumenta lo spreco di risorse collegato a problemi di gestione e di organizzazione. Questa ipotesi risulta congruente rispetto all'impresa oggetto di analisi. Ed infatti, i rendimenti di scala decrescenti caratterizzano di solito quelle imprese che, come quella in esame, presentano una componente tecnologica non molto elevata, mentre generalmente si associano rendimenti di scala crescenti a quelle imprese ad alta componente innovativa (settore informatico o industriale). Nello

specifico, l'impresa oggetto di studio è attiva nel settore della produzione e della distribuzione di caffè, per cui non richiede un livello di specializzazione tecnologica molto elevato (Robertson, Sraffa e Shove, 1930; Douglas, 1976). Per di più, come verrà illustrato nei prossimi paragrafi, l'assunzione di una tecnologia a rendimenti di scala decrescenti è stata dimostrata anche empiricamente attraverso l'applicazione dell'analisi di regressione lineare multipla alla serie storica dei dati di input e di output dell'impresa in esame.

Gli autori del modello dinamico hanno rielaborato la funzione di Cobb-Douglas (che considera nella versione originale soltanto i fattori della produzione lavoro e capitale) introducendo come terzo fattore della produzione lo stock di capitale immateriale investito in sponsorizzazioni. Considerando un generico istante di tempo t , l'equazione caratteristica della Cobb-Douglas assume quindi la seguente forma:

$$(3.24) \quad Q_t = K_t^\alpha L_t^\beta S_t^\gamma,$$

dove Q_t è la *quantità di bene* offerta dall'impresa monoprodotto, K_t è il *capitale*, L_t è il *lavoro* e S_t rappresenta lo *stock di capitale immateriale investito in sponsorizzazione* (cioè il *numero di eventi sponsorizzati* in passato dall'impresa). Le costanti $0 < \alpha < 1$, $0 < \beta < 1$ e $0 < \gamma < 1$ costituiscono invece una misura dell'*elasticità della produzione* e dei *rendimenti marginali* (decrescenti perché tutti e tre minori di 1) rispettivamente di K_t , L_t e S_t . La somma delle tre costanti determina il tipo di rendimento di scala. In particolare, nel modello proposto gli autori hanno ipotizzato che sia $\alpha + \beta + \gamma < 1$; ciò significa che la tecnologia di produzione dell'impresa presenta *rendimenti di scala decrescenti* (Solow, 1957; Labini, 1988; Lanfranchi, Giannetto e De Pascale, 2014).

Nel caso specifico dell'applicazione oggetto della presente pubblicazione, la quantità di output Q_t è stata ricavata dividendo il valore della produzione, che indichiamo con R_t , per il prezzo unitario p_t del bene che incide maggiormente sul fatturato complessivo. Il valore della produzione è stato estrapolato dal Conto Economico del Bilancio di Esercizio della società relativo all'anno 2017 (che risulta essere l'ultimo bilancio ufficiale pubblicato). Per quanto riguarda lo stock di capitale K_t , ad esso è stato associato il valore dell'attivo desunto dallo Stato Patrimoniale. Si è deciso, inoltre, di rappresentare il fattore lavoro L_t attraverso il numero di lavoratori, il quale è stato estrapolato dalla Nota Integrativa del documento di bilancio. Infine, il numero di sponsorizzazioni S_t sostenute dall'impresa nel corso degli anni e finalizzate al recupero del patrimonio storico-architettonico è stato di facile individuazione, data la portata mediatica delle iniziative in questione.

Rispetto al modello proposto da Bucci et al., è stata inoltre introdotta la costante moltiplicativa $T > 0$, la quale è invece presente nella formalizzazione originale della funzione di Cobb-Douglas. Tale costante, il cui tasso di variazione indica il progresso tecnico dell'impresa, rappresenta l'efficienza dell'utilizzo contemporaneo di tutti i fattori e quindi indica il grado di *produttività della tecnologia* impiegata dall'apparato organizzativo (Solow, 1957; Pasinetti, 2015; Perone, 2018).

La funzione di produzione adottata assume in definitiva la seguente forma:

$$(3.25) \quad Q_t = TK_t^\alpha L_t^\beta S_t^\gamma,$$

Sulla stima dei parametri T , α , β e γ si rimanda ai successivi paragrafi.

Nella seguente sezione verrà analizzato il principio matematico attraverso il quale è possibile risolvere il quesito fondamentale del modello.

3.4.4 *Il Principio del Massimo di Pontryagin e il Modello Dinamico*

Obiettivo del modello di analisi dinamica (Bucci, Castellani e Figini; 2003) non è solo quello di individuare le condizioni di equilibrio di un'impresa che investe in sponsorizzazioni, ma anche quello di stabilire il processo dinamico che la conduce sul sentiero ottimale di crescita. Si vuole quindi determinare l'ammontare degli investimenti in sponsorizzazioni da effettuare nel lungo periodo che sia in grado di massimizzare il valore attuale dei profitti futuri attesi dell'impresa.

Nel caso di modello dinamico la funzione di profitto da massimizzare dipende, quindi, anche dal tempo t . Ciò rende alquanto complessa la risoluzione del problema. Infatti, le variabili non solo muteranno nel tempo, ma saranno anche soggette alle leggi della matematica finanziaria. Avremo perciò che i profitti annui da massimizzare possono essere sommati tra di loro solo se trasformati nel loro valore attuale attraverso un saggio di sconto finanziario ρ assunto costante.

La tecnica utilizzata per risolvere il modello di crescita endogena è quella del Principio del Massimo elaborato dal matematico russo Pontryagin (1962). Di seguito sono presentati gli elementi fondamentali di tale principio nonché il modo in cui esso è stato contestualizzato all'interno del modello dinamico di investimento in sponsorizzazione.

Dato un sistema dinamico, è possibile suddividere le variabili che lo caratterizzano in due categorie:

- *variabili di stato*: sono quelle variabili a cui è associata una legge di movimento il cui valore non può essere scelto o controllato

dall'agente, essendo esso storicamente predeterminato. Sono di solito grandezze prive di dimensione temporale, ossia *variabili stock* (come l'ammontare di ricchezza).

- *variabili di controllo*: sono quelle variabili che possono essere controllate dal soggetto decisore, come ad esempio l'investimento in beni strumentali (sia materiali che immateriali). In tal caso, l'agente, ha la possibilità "scegliere" in ciascun intervallo di tempo non ancora manifestatosi il valore della variabile, cioè di controllarla in base alle proprie esigenze. Rappresentano quindi generalmente delle *variabili flusso*, cioè quelle grandezze misurate in unità di tempo (come ad esempio, gli investimenti).

Fissato dal decisore il valore della variabile di controllo, risulta conseguentemente determinato il cambiamento della variabile di stato in ogni periodo. Per esempio, scegliendo il flusso di investimento ottimale (controllo) un'impresa determina la dinamica dello stock di capitale data la dotazione iniziale e l'intervallo di programmazione. È possibile, quindi, descrivere il tasso di crescita delle variabili di stato sotto forma di equazioni differenziali. Ovviamente, il problema fondamentale è quello di scegliere una sequenza di controlli che assicuri la massimizzazione o minimizzazione di una qualche funzione obiettivo (nel caso in esame siamo interessati alla massimizzazione della funzione di profitto).

Il Principio del Massimo di Pontryagin è stato quindi adottato da Bucci et al. (2003) al fine di individuare il livello ottimale di investimento in sponsorizzazione che massimizza in ogni istante la funzione dei profitti attualizzati di un'impresa rappresentativa. Le variabili e le condizioni di partenza considerate dal modello sono le seguenti:

- S_t : stock di capitale immateriale in sponsorizzazione (numero di eventi sponsorizzati in passato dall'impresa fino al tempo t). È la variabile di stato del problema;
- I_{S_t} : investimento in sponsorizzazioni (numero di nuovi eventi da sponsorizzare nell'unità di tempo t). Rappresenta la variabile di controllo;
- L_t : lavoro non specializzato impiegato al tempo t . È supposto costante nell'orizzonte di programmazione in quanto lo scopo del lavoro è quello di determinare, a parità di condizioni, soltanto l'ammontare di investimento ottimale in sponsorizzazione (per tale ragione, il pedice t verrà nel seguito omissso);
- K_t : stock di capitale (disponibilità ed immobilizzazioni, materiali ed immateriali, possedute al tempo t). Per ragioni analoghe a quanto detto per il lavoro non specializzato, si è supposto che resti costante nell'orizzonte di programmazione (anche in tal caso il pedice t verrà nel seguito omissso);
- $\dot{S}_t = \partial S_t / \partial t = I_{S_t}$: legge di moto della variabile di stato (ossia dello stock di sponsorizzazioni). Concettualmente coincide con il numero di nuovi eventi da sponsorizzare nell'unità di tempo. Rappresenta un vincolo del problema;
- $\pi_t[S_t, I_{S_t}]$: è la funzione obiettivo che si intende massimizzare, ossia la funzione di profitto dell'impresa. I suoi argomenti sono la variabile di stato S_t e la variabile di controllo I_{S_t} .
- $[0; \infty]$: è l'orizzonte di programmazione, in cui 0 è l'istante iniziale e l'istante finale è all'infinito;
- t : è il generico istante temporale appartenete all'intervallo $[0; \infty]$;

- S_0 : è il valore iniziale dello stock di capitale in sponsorizzazione, ossia della variabile di stato (dato noto, e quindi altro vincolo del problema);
- ρ : è il saggio di sconto;
- $e^{-\rho t}$: è il fattore di sconto.

Nel caso specifico il problema di controllo ottimo consiste nel trovare, per ogni t , il valore di I_{St} che massimizzi la seguente funzione:

$$(3.26) \quad V = \text{MAX}_{\{S_t, I_{St}\}} \int_0^{\infty} e^{-\rho t} \pi_t dt,$$

in cui S_t è la variabile di stato mentre I_{St} è la variabile di controllo del problema di ottimizzazione dinamica. La massimizzazione della funzione obiettivo è subordinata ai seguenti vincoli:

$$(3.27) \quad \begin{aligned} \dot{S}_t &= \frac{\partial S_t}{\partial t} = I_{St} \\ S(0) &= S_0 \end{aligned}$$

L'equazione differenziale di \dot{S}_t esprime la legge di moto della variabile di stato: essa ci dice che la variazione dello stato del sistema in un tempo infinitesimo dipende dal valore posseduto dalla variabile di stato al tempo t e da quello scelto per la variabile di controllo nel medesimo istante.

Il profitto d'impresa al generico istante t sarà pari a:

$$(3.28) \quad \pi_t = R_t(K, L, S_t) - C_{S_t}(I_{S_t}) - wL - rK$$

in cui $R(K, L, S_t)$ è il valore della produzione, $C_{S_t}(I_{S_t})$ è il costo totale dell'investimento in sponsorizzazioni, wL è il costo del fattore produttivo lavoro (calcolato come il prodotto del numero di lavoratori L per il costo medio di un singolo lavoratore w) ed rK è il costo del fattore produttivo capitale (calcolato come il prodotto di K espresso in termini di valore per un saggio di rendimento r che rappresenta il costo che al tempo t bisogna

eventualmente sostenere per incrementare lo stock di capitale e, di conseguenza, il valore di K).

Le condizioni necessarie che costituiscono il Principio di massimo richiedono l'introduzione di una variabile di comodo detta variabile di costato e denotata con μ_t . Nel caso in esame tale variabile coincide con il prezzo d'ombra dell'investimento in sponsorizzazione, poiché esprime l'utilità che la scelta corrente d'investimento in sponsorizzazione ha per l'impresa al netto delle distorsioni riscontrabili sul mercato (come le imposte, l'iva, la tassazione fiscale etc.). È il costo opportunità delle risorse ed è una grandezza utile ad esprimere il valore delle risorse stesse relativamente alle condizioni del loro impiego specifico (Aucamp e Steinberg, 2017). I prezzi ombra, in problemi di ottimizzazione vincolata, sono relativi al cambiamento del livello della funzione obiettivo, derivante da un rilassamento del vincolo. In problemi di massimizzazione di produzione, il prezzo ombra corrisponde all'utilità marginale nel punto di ottimo della risorsa (fattore produttivo) vincolante. È, nel caso specifico, il prezzo più alto che l'azienda è disposta a pagare per un ulteriore investimento in sponsorizzazione (Lyon, 1990; Tamborini, 2012). Introdotta la variabile di costato, è possibile definire in ogni istante una nuova funzione chiamata Hamiltoniano, definita dalla somma della funzione obiettivo $\pi_t [S_t; I_{S_t}]$ valutata in un istante di tempo e di una funzione che identifica i vincoli intertemporali, ossia la legge di moto \dot{S}_t , ponderata per la variabile di costato, che misura quanto il vincolo sia stringente.

La funzione Hamiltoniano associata al problema di ottimizzazione dinamica sarà pari a:

$$(3.29) \quad H_t = e^{-\rho t} \pi_t + \mu(t) \dot{S} = e^{-\rho t} \{R_t(K, L, S_t) - C_{S_t}(I_{S_t}) - wL - rK\} + \mu_t \dot{S}_t$$

Secondo il principio del massimo, la variabile di controllo in ogni istante di tempo t deve essere scelta in modo da massimizzare l'Hamiltoniano, noti i valori delle variabili di stato e di costato.

È possibile inoltre calcolare la variabile di costato in valore corrente moltiplicando la variabile di costato per il fattore di capitalizzazione:

$$(3.30) \quad \lambda_t = e^{\rho t} \mu_t.$$

Considerando la variabile di costato in valore corrente e ricordando che $\dot{S}_t = I_{S_t}$ l'Hamiltoniano può quindi essere riscritto nella maniera seguente:

$$(3.31) \quad H_t = e^{-\rho t} \pi_t + \mu(t) \dot{S} = e^{-\rho t} \{R_t(K, L, S_t) - C_{S_t}(I_{S_t}) - wL - rK + \lambda_t I_{S_t}\}.$$

Con l'introduzione dell'Hamiltoniano è stata corretta la funzione da massimizzare attraverso l'azione della variabile di costato; la funzione obiettivo possiamo perciò riscriverla come segue:

$$(3.32) \quad V = \text{MAX}_{\{S_t, I_{S_t}\}} \int_0^{\infty} H_t dt..$$

Si dimostra che una soluzione di ottimo del problema è una tripletta I_{S_t}, S_t, μ_t che soddisfa una condizione algebrica e due equazioni differenziali.

In particolare, la condizione algebrica è che la variabile di controllo I_{S_t} massimizzi la funzione $H [I_{S_t}; S_t; \mu_t]$. Ciò consiste nel porre la derivata parziale dell'Hamiltoniano rispetto alla variabile di controllo pari a zero (condizione del primo ordine):

$$(3.33) \quad \frac{\partial H_t}{\partial I_{S_t}} = 0.$$

La coppia di equazioni differenziali che la variabile di costato μ_t e la variabile di stato S_t devono soddisfare è la seguente:

$$(3.34) \quad \dot{\mu}(t) = -\frac{\partial H_t}{\partial S_t}; \quad \dot{S}_t = \frac{\partial H_t}{\partial \mu_t}.$$

Quindi, la tripletta ottimale consiste in due equazioni differenziali che descrivono la dinamica della variabile di stato S_t e la dinamica della variabile di costato μ_t più un'equazione algebrica ottenuta dalla condizione del primo ordine che consente di scegliere ottimamente il controllo I_{S_t} (Aseev e Kryazhimskii, 2007; Kim, Cha, e Peng, 2011; Macki e Strauss, 2012).

Nei seguenti paragrafi il modello è contestualizzato rispetto al caso studio. Preliminarmente, sono introdotte informazioni di base relative all'impresa oggetto di analisi (Caffè Moreno s.r.l.). Si passerà successivamente ad una fase di parziale revisione del modello dinamico tenendo conto del reale comportamento dell'impresa ed introducendo ulteriori ipotesi semplificatrici.

3.4.5 *L'Impresa Selezionata per il Caso Studio*

Un valido esempio di sponsorizzazione in corso è l'iniziativa *Monumentando*, proposta dal Comune di Napoli. Il progetto ha preso il via il 16 settembre del 2013, quando è stato indetto il bando pubblico per la selezione di uno sponsor unico a cui affidare la progettazione e l'esecuzione dei restauri di 27 monumenti cittadini. Allo sponsor ufficiale è stata data la possibilità di rivendere gli spazi pubblicitari destinati ad essere installati sui ponteggi dei cantieri ad ulteriori società che di fatto risultano le vere finanziatrici dei lavori.

Vincitrice della gara ad evidenza pubblica è stata la società Uno Outdoor s.r.l., una grande agenzia di comunicazione integrata che è stata scelta come intermediaria tra il Comune di Napoli e le aziende finanziatrici.

Sono quest'ultime, quindi, i veri e propri sponsor, in quanto tutte le attività previste risultano a loro carico.

Tra i vari sponsor reclutati dalla Uno Outdoor spicca Caffè Moreno s.r.l., società attiva nell'ambito della torrefazione e della distribuzione di caffè all'ingrosso. In particolare, tra il 2014 ed il 2016 l'impresa ha finanziato i lavori di restauro dei seguenti tre monumenti (La Gatta, 2016):

- Fontana del Carciofo (location: Piazza Trieste e Trento; tempo di esposizione pubblicitaria: 6 mesi circa; costo mensile di esposizione: € 80.000; costo complessivo della sponsorizzazione: € 480.000);
- Obelisco di Portosalvo (location: Via De Gasperi – Via Cristoforo Colombo; tempo di esposizione pubblicitaria: 2 mesi circa; costo mensile di esposizione: € 80.000; costo complessivo della sponsorizzazione: € 160.000);
- Monumento Armando Diaz (location: Rotonda Diaz; tempo di esposizione pubblicitaria: 2 mesi circa; costo mensile di esposizione: € 100.000; costo complessivo della sponsorizzazione: € 200.000).

È facile constatare come Caffè Moreno s.r.l. abbia complessivamente investito in sponsorizzazioni nel corso di tre anni un importo pari ad € 840.000, e che quindi il costo medio per la sponsorizzazione di un intervento di restauro sia stato di € 280.000 (vedi il sito web di Monumentando Napoli: <https://monumentandonapoli.com/>).

Alla società in questione è stato applicato il modello. Nel seguito verranno evidenziati i passaggi fondamentali effettuati durante le fasi di caratterizzazione e parziale revisione del modello.



Figura 3.7. Monumenti facenti parte dell'iniziativa Monumentando Napoli sponsorizzati da Caffè Moreno; fonte:

3.4.6 Caratterizzazione e parziale revisione del modello

Iniziamo dalla fase di caratterizzazione del modello introducendo la funzione di profitto al tempo t , espressa in forma generica:

$$(3.35) \quad \pi_t = R_t - C_t \rightarrow \pi_t = p_t Q_t - C_t$$

dove R_t e C_t indicano rispettivamente il valore della produzione e i costi della produzione al tempo t . A sua volta, il valore della produzione lo possiamo esprimere come il prodotto tra il prezzo unitario del bene offerto

dall'impresa (p_t) e la quantità di quest'ultimo ottenuta al tempo t attraverso il processo di produzione (Q_t). Assumendo, inoltre, una funzione di produzione non lineare alla Cobb-Douglas a rendimenti di scala decrescenti, per la (1) e la (3), la (13) diventa:

$$(3.36) \quad \pi_t = (b - c TK^\alpha L^\beta S_{t-1}^\gamma + d S_{t-1}) TK^\alpha L^\beta S_t^\gamma - C_t$$

dove tra parentesi è indicata la funzione di prezzo unitario espressa in termini di domanda inversa di mercato. Per la stima dei coefficienti b , c e d è stata analizzata la domanda del caffè in grani, ovvero del prodotto da cui l'impresa ottiene circa l'80% del proprio fatturato. In particolare, a seguito di ricerche effettuate per diversi punti vendita e sul web, è stata registrata la variazione del prezzo unitario del caffè in grani (per ciascuna delle linee di prodotto in cui esso risulta differenziato per qualità ed aroma) al variare delle tonnellate richieste dello stesso. Questa operazione è stata condotta rispetto a tre differenti periodi, durante i quali il numero di eventi sponsorizzati dall'impresa è passato da 1 a 3.

È stato quindi possibile applicare l'analisi di regressione lineare multipla per ciascun prezzo i registrato (al variare di S e di Q) e per ciascuna linea di prodotto j di caffè in grani offerta dall'impresa. Sono stati così ricavati differenti valori dei coefficienti di regressione b_{ij} , c_{ij} e d_{ij} . Si è poi proceduto al calcolo della loro media ottenendo così i seguenti valori: $b = 20$; $c = 0,0000057$; $d = 0,0005$. La quantità Q_0 di merce virtualmente prodotta dall'impresa al tempo 0 è stata determinata dividendo il valore della produzione R_0 desunto dal bilancio di esercizio per il prezzo unitario p_0 del bene offerto al tempo 0. Per quest'ultimo è stato stimato un valore medio di circa 15 euro al chilogrammo.

Per quanto riguarda i costi di produzione C_t , li possiamo esplicitare nel modo seguente:

$$(3.37) \quad C_t = C_{St} + wL + rK,$$

dove come visto in precedenza, C_{St} rappresenta la funzione di costo totale di investimento in capitale di sponsorizzazione, wL è il costo del fattore produttivo lavoro ed rK è il costo del fattore produttivo capitale.

Nello specifico, la funzione C_{St} , in accordo con il modello dinamico originale, la esprimiamo attraverso un modello di investimento standard (Abel, 1980; Bond e Maghir, 1994; Saltari e Travaglini, 2001). In particolare, il costo totale dell'investimento è rappresentato dalla seguente funzione:

$$(3.38) \quad C_{St} = AI_{St}^2 + BI_{St},$$

in cui AI_{St}^2 rappresenta il costo di aggiustamento dell'investimento in sponsorizzazione, crescente e convesso in $I_{St} > 0$, mentre BI_{St} rappresenta il costo diretto dell'investimento I_{St} . I parametri $A > 0$ e $B > 0$ sono delle costanti.

Il costo diretto rappresenta l'insieme delle voci di spesa direttamente ed oggettivamente attribuibili alle singole sponsorizzazioni. Si tratta di costi che hanno una relazione specifica con gli investimenti considerati e relativi ad un preciso istante t (Mukherjee e Mahakud, 2010; Kenton, 2019). In particolare, B è il costo diretto unitario dell'investimento in sponsorizzazione (cioè quando $I_{St} = 1$). Nella presente trattazione lo si è fatto perciò coincidere con il costo che mediamente l'impresa ha sostenuto per sponsorizzare un restauro ($B = € 280.000$). Con tale termine ci riferiamo, quindi, sia alle uscite finanziarie necessarie per la progettazione ed esecuzione dei lavori di restauro di un monumento sia all'insieme dei costi

di pubblicità e di propaganda, dei costi di progettazione ed installazione dei pannelli espositivi e dei costi per l'acquisizione di ulteriori diritti specifici previsti dal singolo contratto.

Il costo di aggiustamento, invece, rappresenta quell'ulteriore costo che l'impresa deve sopportare per effettuare un ulteriore investimento in sponsorizzazione. Quando cioè al tempo t si decide di accrescere lo stock di sponsorizzazioni cumulate negli anni attraverso un'ulteriore investimento I_{St} , bisogna sostenere una serie di costi che risultano crescenti in maniera più che proporzionale all'aumentare dell'entità dell'investimento. L'impresa che quindi decide di intensificare la sua politica di investimento in sponsorizzazioni dovrà preventivare ulteriori spese: per l'organizzazione di conferenze e rassegne stampa, per il piano di comunicazione, per l'assunzione di consulenti esperti in materie di marketing e di comunicazione, per la formazione continua di quella parte del management che si occupa di pubbliche relazioni, per le indagini finalizzate alla valutazione dell'efficacia della sponsorizzazione (Elsby e Michaels, 2018; Argyres, Mahoney e Nickerson, 2019; Jiang, Xia e Yang, 2019). Solitamente, per i costi di aggiustamento si assume una crescita più che proporzionale all'aumentare del numero di investimenti in sponsorizzazione effettuati dall'impresa. Tale comportamento è giustificato dal seguente motivo: ciascun evento da sponsorizzare richiede, in genere, un'organizzazione prettamente specifica (dal punto di vista legale, amministrativo e finanziario) e quindi difficilmente condivisibile tra più iniziative sponsorizzate in contemporanea. In presenza di numerose sponsorizzazioni si vengono cioè a creare degli effetti da congestione che portano ad una crescita più che proporzionale dei costi di aggiustamento (Bucci, Castellani e Figini, 2003). Inoltre, possiamo notare che il parametro

A rappresenta il costo di aggiustamento unitario dell'investimento in sponsorizzazione (cioè il costo di aggiustamento che l'impresa sostiene quando $I_{St} = 1$). Nella presente applicazione il parametro A è stato posto pari alla quota parte del marketing budget che mediamente un'impresa impiega in attività complementari alla sponsorizzazione di un unico evento. Per poter definire tale quota, è stato preventivamente stimato il budget complessivo che idealmente andrebbe investito in marketing e comunicazione. Quest'ultimo, per un'impresa di dimensioni medio-piccola come quella in esame (così classificabile in base alla direttiva della Commissione dell'Unione europea 96/280/CE per volume di fatturato e numero di lavoratori assunti), secondo i modelli di stima più accreditati dovrebbe essere circa pari al 15% del fatturato annuo (Monier, Gordon e Ogren, 2013; Fasulo, 2016; Hipp, 2017). Essendo quindi il fatturato dell'impresa al tempo t di € 13.875.998, l'importo ottimale da destinare alle attività di marketing e di comunicazione durante l'esercizio è di circa € 2.000.000. Tale importo risulta comprensivo del costo diretto unitario di sponsorizzazione, per cui da esso vanno sottratti € 280.000. Dei restanti € 1.720.000 si ipotizza che il 90%, cioè la parte più rilevante, sia destinato alle altre strategie di marketing e comunicazione (pubblicità, direct marketing, promozioni delle vendite, pubbliche relazioni, sito web aziendale, ecc.) e che il restante 10% sia impiegato in attività complementari e di supporto alla sponsorizzazione, andando a costituire il costo di aggiustamento dell'investimento. Per cui si è supposto che il costo di aggiustamento unitario A sia pari a € 172.000. Il costo totale della sponsorizzazione C_{St} che bisogna sostenere quando $I_{St} = 1$ è ottenuto come somma di A e B ed è pari ad € 452.000. Si è cioè assunto che circa il 23% del marketing mix sia impiegato per finanziare l'investimento in sponsorizzazione e le altre attività ad esso correlate.

Definiti in maniera compiuta i costi di produzione, la funzione di profitto totale espressa dalla (14) diventa la seguente:

$$(3.39) \quad \pi_t = (b - c TK^\alpha L^\beta S_{t-1}^\gamma + d S_{t-1}) TK^\alpha L^\beta S_t^\gamma - AI_{S_t}^2 - BI_{S_t} - wL - rK.$$

La funzione Hamiltoniano associata al problema di ottimizzazione dinamica sarà quindi pari a:

$$(3.40) \quad H_t = e^{-\rho t} \{ (b - c TK^\alpha L^\beta S_{t-1}^\gamma + d S_{t-1}) TK^\alpha L^\beta S_t^\gamma - AI_{S_t}^2 - BI_{S_t} - wL - rK + \lambda_t I_{S_t} \}.$$

Passiamo ora alla fase di parziale revisione del modello. In questa fase sono state modificare due delle ipotesi di base per poter rendere maggiormente realistiche le scelte riguardanti il programma di investimento:

orizzonte temporale finito entro il quale valutare la convenienza finanziaria del programma di investimento ed impostare il problema di ottimizzazione dinamica: si è scelto un orizzonte temporale della durata di venti anni ($0 < t < T = 20$), tenendo conto sia degli effetti di media-lunga durata della sponsorizzazione sia del fatto che scontando i profitti generati dopo un numero elevato di anni si ottiene solitamente un valore attuale pressoché trascurabile.

variabile tempo discreta anziché continua: l'obiettivo diventa quello di massimizzare i profitti attualizzati anno per anno, e non più istante per istante. Il passaggio dal campo del continuo a quello del discreto risulta necessario in quanto i dati estrapolabili dai bilanci ufficiali sono in genere rappresentativi dell'andamento dell'impresa nel corso di ciascun anno di esercizio. Inoltre, nella realtà operativa i programmi di investimento vengono redatti tenendo conto dell'ammontare che complessivamente verrà investito nel corso di ciascun anno.

Nel passaggio dal continuo al discreto cambierà la struttura del vincolo espresso attraverso la legge del moto nel modo seguente:

$$(3.41) \quad \dot{S}_t = I_{S_t} \rightarrow \frac{\partial S_t}{\partial t} = I_{S_t} \rightarrow \frac{\Delta S_t}{\Delta t} = I_{S_t} \rightarrow \frac{S_t - S_{(t-1)}}{t - (t-1)} = I_{S_t} \rightarrow I_{S_t} - S_t + S_{(t-1)} = 0.$$

Quando il vincolo è espresso in forma finita, la funzione ausiliaria data dalla somma della funzione obiettivo e di quella di vincolo non prende più il nome di Hamiltoniana ma di Lagrangiana. In quest'ultima funzione viene introdotta, come nel caso infinitesimo, la variabile di comodo λ_t che rappresenta ancora una volta il prezzo d'ombra dell'investimento in sponsorizzazione (Breusch e Pagan, 1980). Tuttavia, nel caso discreto λ_t è detto moltiplicatore di Lagrange ed esprime la variazione marginale nel valore ottimizzato della funzione obiettivo ad una variazione unitaria del vincolo (Tang et al. 2019). La funzione Lagrangiana associata al problema di ottimizzazione dinamica può essere scritta nella maniera seguente:

$$(3.42) \quad \mathcal{L}_t = e^{-\rho t} \{ p_t T K^\alpha L^\beta S_t^\gamma - A I_{S_t}^2 - B I_{S_t} - w L - r K + \lambda_t (I_{S_t} - S_t + S_{(t-1)}) \}.$$

Il prezzo del bene prodotto dall'impresa al tempo t è possibile scriverlo nell'equazione (20) nella forma compatta p_t in quanto, pur variando nel tempo, esso è funzione della quantità e dello stock di sponsorizzazioni riferite all'istante precedente $t-1$. Ciò significa che, non essendo dipendente al tempo t di Q_t e a S_t , è possibile considerare p_t costante rispetto a queste due variabili.

La Lagrangiana conviene esprimerla nella maniera seguente:

$$(3.43) \quad \mathcal{L}_t = e^{-\rho t} \{ p_t T K^\alpha L^\beta S_t^\gamma - A I_{S_t}^2 - B I_{S_t} - w L - r K + \lambda_t I_{S_t} - \lambda_t S_t + \lambda_t S_{(t-1)} \}.$$

Le equazioni (11) e (12) nel caso di vincolo definito in un tempo discreto assumono la forma seguente (le due equazioni differenziali della (12) diventano equazioni ordinarie):

$$(3.44) \quad \begin{cases} \frac{\partial \mathcal{L}_t}{\partial S_t} = 0 \\ \frac{\partial \mathcal{L}_t}{\partial I_{S_t}} = 0 \\ \frac{\partial \mathcal{L}_t}{\partial \lambda_t} = 0. \end{cases}$$

Nel caso discreto il problema di ottimizzazione dinamica consiste quindi nel risolvere il sistema di tre equazioni in tre incognite (22) ottenuto ponendo pari a zero le derivate della funzione Lagrangiana rispetto a S_t , a I_{S_t} e a λ_t . Derivando la Lagrangiana rispetto alle tre variabili otteniamo:

$$(3.45) \quad \begin{cases} \gamma p_t T K^\alpha L^\beta S_t^{\gamma-1} = \lambda_t \\ I_{S_t} = \frac{\lambda_t - B}{2A} \\ I_{S_t} = S_t - S_{(t-1)}. \end{cases}$$

Notiamo come la terza equazione del sistema coincida con la legge del moto espressa dall'equazione (19). Risolviamo il sistema eguagliando innanzitutto la seconda equazione con la terza ed isolando l'incognita λ_t :

$$(3.46) \quad \frac{\lambda_t - B}{2A} = S_t - S_{(t-1)} \rightarrow \lambda_t = 2AS_t - 2AS_{(t-1)} + B.$$

Sostituendo l'espressione di λ_t nella prima equazione del sistema otteniamo la seguente equazione nell'unica incognita S_t :

$$(3.47) \quad \gamma p_t T K^\alpha L^\beta S_t^{\gamma-1} - 2AS_t + 2AS_{(t-1)} - B = 0.$$

L'equazione (25) non è possibile risolverla in forma chiusa, essendo essa di grado $\gamma-1$. Ai fini della sua risoluzione è stato perciò necessario utilizzare, per ogni t , la funzione "risolutore" di Excel, che permette di stimare il valore di S_t in grado di annullare la funzione obiettivo $f(S_t)$. Risolta la (25) e noto quindi S_t è sufficiente sostituire il valore di questa variabile nella (24) e nella terza equazione della (23) per ottenere rispettivamente λ_t e I_{S_t} . La risoluzione del sistema di equazioni va ripetuta

per ogni $0 < t < 20$. Fatto ciò è possibile verificare come il valore della variabile di controllo I_{S_t} massimizzi in ogni istante la somma attualizzata dei profitti futuri attesi, che nel caso discreto è espressa nella maniera seguente:

$$(3.48) \quad V = \text{MAX}_{\{S_t, I_{S_t}\}} \sum_0^{20} L_t = \sum_0^{20} (\pi_t \cdot e^{-\rho t}),$$

essendo $I_{S_t} - S_t + S_{(t-1)} = 0$. Massimizzata quindi la sommatoria della Lagrangiana nel tempo il problema di ottimizzazione dinamica può considerarsi risolto.

A questo punto non resta che descrivere i procedimenti applicati per la stima delle costanti della funzione Cobb-Douglas e del saggio di sconto finanziario utilizzato.

3.4.7 Stima delle costanti T , α , β e γ della funzione Cobb-Douglas

Il valore delle tre costanti α , β e γ è stato determinato sfruttando la proprietà di log-linearità della funzione di produzione Cobb-Douglas. Ed infatti, essendo tale funzione lineare nei logaritmi, è possibile scrivere la (3) nella seguente forma:

$$(3.49) \quad \ln Q_t = \ln T + \alpha \ln K_t + \beta \ln L_t + \gamma \ln S_t.$$

A questo punto è stato possibile applicare l'analisi di regressione lineare multipla considerando le serie storiche di Q , K , L ed S . Sono stati quindi stimati i seguenti valori delle costanti della funzione Cobb-Douglas: $T = 19,188.09$, $\alpha = 0.11$, $\beta = 0.53$ and $\gamma = 0.12$. Tali parametri possono essere applicati per poter stimare il valore della produzione dell'impresa per ogni istante $t \geq 0$.

È da notare come risulti confermata l'ipotesi di rendimenti di scala decrescenti, in quanto risulta $\alpha + \beta + \gamma = 0,75 < 1$.

L'ultimo punto che resta da chiarire prima di passare alla fase di applicazione del modello e di interpretazione dei risultati riguarda la definizione del metodo utilizzato per la stima del saggio di sconto finanziario ρ attraverso il quale sono stati scontati i profitti futuri attesi.

3.4.8 *Stima del saggio di sconto finanziario*

Il saggio di sconto finanziario a cui scontare all'attualità i profitti futuri attesi è stato stimato attraverso il metodo del Costo Medio Ponderato del Capitale (WACC). In particolare, si è supposto che l'impresa per gli investimenti correnti faccia ricorso al debito e che il rapporto debito su equity resti costante nell'orizzonte di programmazione. Per la stima del rischio medio di mercato $\beta_{mercato}$ dell'investimento in sponsorizzazione si è tenuto conto sia della natura pubblicitaria dell'investimento in questione sia delle caratteristiche ordinarie delle imprese che, come quella oggetto di analisi, risultano attive nel settore della produzione e distribuzione di beni alimentari. Nello specifico, si è ipotizzato che il rischio di mercato dell'investimento sia uguale alla media del rischio di mercato del settore pubblicitario, del rischio di mercato del settore della produzione di beni alimentari e di quello di distribuzione dei medesimi, ponderato rispetto ai rendimenti medi di mercato dei tre settori considerati (Cavallo e Coco, 2002; Berk, De Marzo e Venanzi, 2009).

Il saggio stimato con il metodo del WACC, pari al 4,27%, risulta coerente con il saggio di sconto finanziario suggerito nelle Linee Guida all'Analisi Costi-Benefici (2014) dei Progetti di Investimento della Commissione Europea, Direzione generale della Politica regionale e urbana (il valore indicativo di riferimento del saggio di sconto finanziario per gli Stati Membri dell'UE è infatti del 4%).

3.4.9 Risultati e discussioni

Terminata la fase di revisione del modello non resta che applicarlo tenendo conto delle modifiche introdotte nel paragrafo precedente. In particolare, per ogni tempo $0 < t < 20$ andranno applicate e risolte le equazioni (23), (24) e (25) al fine di poter calcolare le variabili I_{St} , S_t e λ_t . Va evidenziato che i valori di I_{St} , S_t e λ_t sono noti a priori solamente all'istante $t = 0$, per il quale si ha: $I_{S0} = 0$, $S_0 = 3$ e $\lambda_0 = B = \text{€ } 280.000$. Si può infatti facilmente constatare come, nell'istante iniziale, l'impresa non stia sostenendo alcun investimento, pur avendo in passato già sponsorizzato tre interventi di restauro. Sempre nello stesso istante, inoltre, abbiamo che il prezzo d'ombra di una sponsorizzazione è pari al costo diretto della stessa.

Determinate le tre incognite del problema è possibile stabilire, applicando la (16), qual è il costo totale di investimento in capitale di sponsorizzazione $C_{St}(I_{St})$ per ciascun anno dell'orizzonte di programmazione. Noto inoltre S_t per ogni t , dalle (1), (3) e (17) è possibile stimare i valori di p_t , Q_t , R_t e π_t . Ed infine, dall'equazione (21) si ricava $\mathcal{L}_t = e^{-\rho t} \pi_t$, che è la funzione obiettivo da massimizzare per ciascun anno.

In Tabella 3.7 sono riportati i dati di partenza del problema, la maggior parte dei quali sono estrapolati dal bilancio ordinario di esercizio (data di chiusura esercizio 31/12/2017).

Tabella 3.7. Dati di partenza del problema di ottimizzazione dinamica.

K_0	L_0	$S_0 = S_{-1}$	R_0	$p_0(S_{-1}; Q_{-1})$	b	C	d	$Q_0 = R_0/p_0$
18.337.735	38	3	13.875.998	15	20	0,0000057	0,0005	13.875.998
rK_0	wL_0	r	w	α	β	γ	T	$K_0^\alpha L_0^\beta S_0^\gamma$
10.643.139	1.501.221	0,58	39.505,82	0,11	0,53	0,12	19.188,09	48,21
A	B	ρ	$C_{St}(I_{St} = 1)$	$\lambda_0 = B$	I_{S0}	C_{S0}	R_{-1}	$Q_{-1} = R_{-1}/p_{-1}$
172.000	280.000	0,0417	452.000	280.000	0,00	0,00	13.059.321	870.621,40

Tabella 3.8. Valori stimati di p_t , S_t , Q_t , R_t , π_t , \mathcal{G}_t , λ_t , IS_t e CS_t attraverso il modello dinamico.

t	p_t	S_t	Q_t	R_t	π_t	$\mathcal{G}_t = e^{-\rho t} \pi_t$	λ_t	IS_t	CS_t	
1	14,7	3,5	941.801,18	13.832.447,23	1.502.662,05	1.441.235,40	453.841,96	0,5	185.425,19	
2	14,6	3,9	953.074,04	13.906.630,00	1.630.182,83	1.499.627,93	411.431,61	0,4	132.087,17	
3	14,5	4,2	961.278,05	13.964.269,12	1.720.131,24	1.517.687,63	383.467,31	0,3	99.777,88	
4	14,5	4,4	967.535,20	14.009.710,91	1.787.132,30	1.512.345,85	363.612,99	0,2	78.218,62	
5	14,4	4,6	972.460,95	14.046.197,16	1.838.943,41	1.492.575,76	348.813,56	0,2	62.893,75	
6	14,4	4,8	976.427,52	14.075.957,63	1.880.090,57	1.463.593,24	337.397,17	0,2	51.507,05	
7	14,4	4,9	979.676,22	14.100.548,10	1.913.421,42	1.428.650,04	328.364,85	0,1	42.766,68	
8	14,4	5,1	982.371,90	14.121.082,26	1.940.832,69	1.389.878,80	321.079,46	0,1	35.889,57	
9	14,4	5,2	984.631,81	14.138.378,12	1.963.645,11	1.348.731,30	315.113,68	0,1	30.373,01	
10	14,4	5,3	986.542,12	14.153.050,76	1.982.811,49	1.306.223,42	310.169,20	0,1	25.879,26	
11	14,3	5,3	988.167,82	14.165.572,17	1.999.039,34	1.263.080,37	306.030,89	0,1	22.172,83	
12	14,3	5,4	989.559,02	14.176.311,08	2.012.866,70	1.219.827,06	302.539,33	0,1	19.084,37	
13	14,3	5,5	990.755,09	14.185.559,99	2.024.711,02	1.176.846,71	299.573,71	0,1	16.488,97	
14	14,3	5,5	991.787,40	14.193.554,09	2.034.901,71	1.134.420,04	297.040,67	0,1	14.292,38	
15	14,3	5,5	992.681,32	14.200.484,65	2.043.702,47	1.092.752,30	294.866,85	0	12.422,18	
16	14,3	5,6	993.457,57	14.206.508,84	2.051.327,07	1.051.992,33	292.993,82	0	10.821,77	
17	14,3	5,6	994.133,27	14.211.756,96	2.057.950,67	1.012.246,37	291.374,41	0	9.446,29	
18	14,3	5,6	994.722,66	14.216.337,82	2.063.718,10	973.588,07	289.970,15	0	8.259,72	
19	14,3	5,7	995.237,68	14.220.342,97	2.068.750,12	936.066,09	288.749,38	0	7.232,85	
20	14,3	5,7	995.688,40	14.223.849,87	2.073.148,14	899.709,73	287.685,78	0	6.341,73	
TOTALE									2,7	
						20.557.055,75	296.224.547,72	40.321.606,45	26.892.716,45	1.993.455,39

Possiamo notare come, nella condizione di equilibrio di lungo periodo (cioè quando t tende teoricamente all'infinito), il prezzo d'ombra dell'investimento in sponsorizzazione λ_t tende nuovamente ad eguagliare il costo diretto dell'investimento B .

Dall'interpretazione dei risultati emergono diversi spunti di riflessione.

La funzione obiettivo $e^{-\rho t}\pi_t$ rappresenta il profitto attualizzato relativo a ciascun anno dell'orizzonte temporale e coincide con la funzione ausiliaria Lagrangiana del problema di ottimizzazione.

In Figura 3.5 osserviamo l'andamento dei profitti e dei profitti attualizzati al crescere dello stock di capitale immateriale in sponsorizzazione:

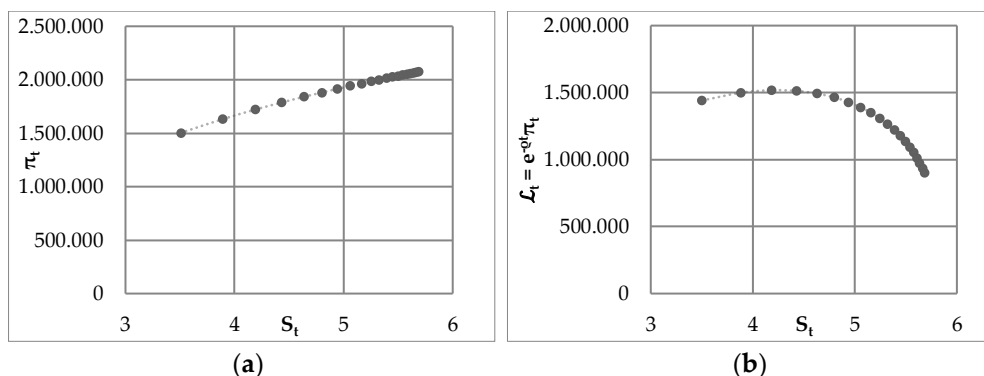


Figura 3.8. Legge di variazione del profitto (per $1 < t < 20$): (a) Legge di variazione del profitto in termini di valore corrente al crescere del numero ottimale di sponsorizzazioni; (b) Legge di variazione del profitto attualizzato (Lagrangiana) al crescere del numero ottimale di sponsorizzazioni.

È possibile innanzitutto notare come, al crescere del numero di sponsorizzazioni complessivamente sostenute fino ad un determinato istante t , il profitto in termini di valore corrente risulti anch'esso crescente ed aumenti in maniera meno che proporzionale (tendenzialmente quasi lineare).

Ma un aspetto davvero interessante lo possiamo rilevare dalla lettura dell'evoluzione dei profitti in termini di valore attuale. In particolare, al crescere dello stock S_t nel tempo per via dell'investimento I_{S_t} si registrano profitti attualizzati dapprima inizialmente crescenti per poi divenire tendenzialmente decrescenti. Nello specifico, superata la soglia di 4,20 eventi complessivamente sponsorizzati (e ciò avviene tra il terzo e il quarto anno), i profitti in termini di valore attuale diventano decrescenti. Ciò significa che, superato il terzo anno del programma di investimento, iniziano a sentirsi gli effetti sull'utile delle leggi della matematica finanziaria, anche se i profitti in termini di valore corrente risultano sempre crescenti nell'orizzonte di programmazione (ragione per cui, supponendo che K ed L restino costanti nel tempo, risulta sempre conveniente sponsorizzare, purché venga individuato il giusto importo da investire).

Inoltre, possiamo notare come, al crescere dell'investimento in sponsorizzazione, lo stock di capitale immateriale accumulato in questa tipologia di investimento non raggiunga mai i 6 eventi (infatti, per un orizzonte di programmazione di vent'anni, all'ultimo anno abbiamo $S_{20} = 5,69$). In Figura 3.6 è possibile osservare l'evoluzione dei profitti correnti e dei profitti attualizzati nel tempo:

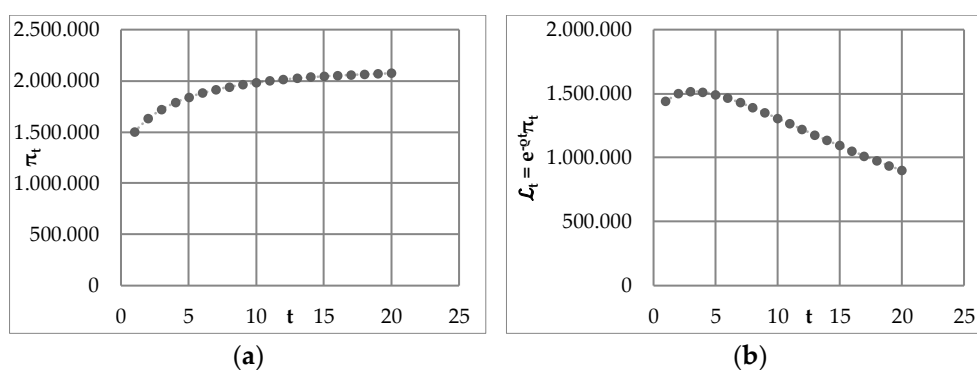


Figura 3.9. Andamento del profitto nel tempo (per $1 < t < 20$): (a) Evoluzione del profitto in termini di valore corrente; (b) Evoluzione del profitto attualizzato (Lagrangiana).

Possiamo notare ancora una volta come i profitti in termini di valore corrente siano sempre crescenti nel tempo e che, invece, i profitti in termini di valore attuale diventino decrescenti superato il terzo anno.

Dalla Figura 3.7, in cui è rappresentata l'evoluzione nel tempo di I_{St} ed di S_t , risulta evidente come I_{St} rappresenti il livello di sponsorizzazione marginale, cioè l'incremento dello stock di sponsorizzazione avvenuto in un dato anno del periodo di analisi considerato.

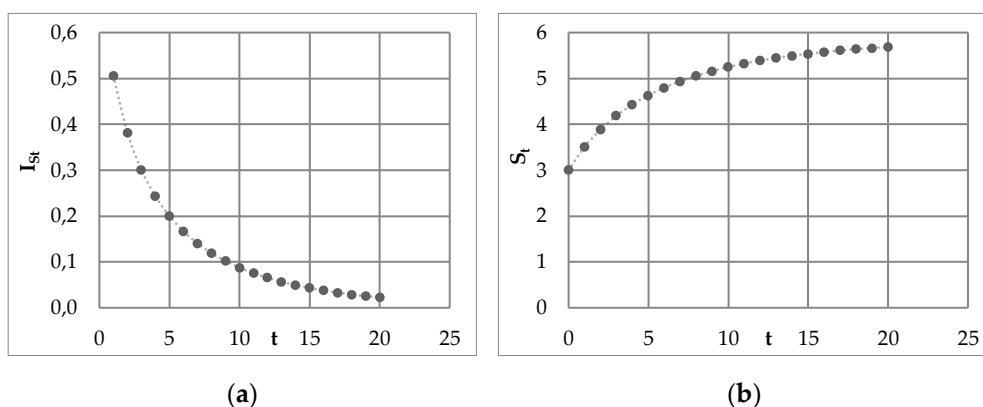


Figura 3.10. Leggi di variazione nel tempo di I_{St} e di S_t (per $0 < t < 20$): (a) Nuovi investimenti I_{St} ottimali effettuati negli anni; (b) Crescita dello stock di sponsorizzazione S_t nel tempo.

Il numero di nuovi interventi di restauro/recupero da sponsorizzare negli anni per massimizzare il valore attuale dei profitti futuri risulta decrescente nel tempo. Ciò significa che la sponsorizzazione marginale ha dimensioni di volta in volta sempre più piccole. In altri termini, se nel primo anno è sufficiente per la massimizzazione dell'utile sponsorizzare un intervento di dimensioni circa pari al 51% della media degli interventi effettuati in passato dall'impresa, per il secondo anno questa percentuale scende al 38%.

Lo stock di eventi sponsorizzati complessivamente di anno in anno dall'impresa, inteso come numero di sponsorizzazioni realizzate fino ad un certo istante t , risulta invece crescente nel tempo. In particolare, assistiamo ad una crescita meno che proporzionale proprio perché si ha una decrescita nel tempo del livello di sponsorizzazione marginale I_{St} .

L'andamento del costo totale dell'investimento in capitale di sponsorizzazione C_{St} è invece riportato in Figura 3.8:

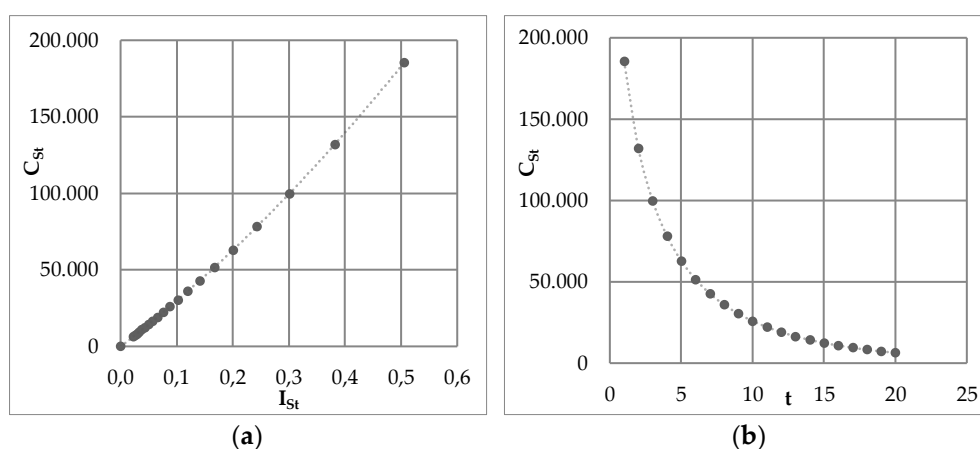


Figura 3.11. Il costo totale dell'investimento in sponsorizzazione C_{St} : (a) Variazione di C_{St} al variare di I_{St} ; (b) Variazione di C_{St} al variare del tempo (con $0 < t < 20$).

Notiamo come al crescere del numero di investimenti in sponsorizzazioni realizzati nell'unità di tempo il costo complessivo dell'investimento cresca in maniera più che proporzionale (Figura 3.8 (a)). La crescita più che proporzionale è da attribuire ai costi di aggiustamento (AI_{St}^2). Tali costi, come si è visto, risultano difficilmente condivisibili tra più iniziative sponsorizzate in contemporanea. Ciò nonostante, il costo complessivo dell'investimento risulta decrescente nel tempo (Figura 3.8 (b)), dal momento in cui il flusso di nuovi eventi sponsorizzati capace di massimizzare il valore attuale del profitto d'impresa è decrescente nel tempo.

3.4.10 Conclusioni sul terzo modello

Il modello dinamico proposto si inserisce nel tema della sponsorizzazione culturale ponendosi come obiettivo primario, in continuità con il precedente modello statico, quello di sciogliere almeno in parte alcuni dubbi circa la redditività dell'attività di sponsorizzazione per le imprese. Ciò al fine di agevolare ed implementare l'utilizzo dello strumento a favore del patrimonio culturale.

In particolare, con il presente studio si è voluto revisionare, applicare ed infine validare un modello dinamico esistente il cui scopo è quello di valutare il livello ottimale di investimento in sponsorizzazione in grado di massimizzare nel tempo il valore attuale profitti futuri attesi dell'impresa. L'intento è quello di poter definire un eventuale applicativo attraverso il quale valutare la convenienza finanziaria dell'investimento in sponsorizzazione. Nella prima fase dello studio il modello originale, proposto da Bucci A., Castellani M. e Figini P. nell'articolo del 2003 dal titolo *L'investimento in sponsorizzazione delle imprese: un'analisi economica in termini statici e dinamici*, è stato preliminarmente analizzato ed esplicitato in maniera dettagliata. Nella seconda fase dello studio, invece, parte del modello originale è stata rielaborata e modificata con lo scopo di renderla maggiormente rispondente alle caratteristiche reali del mercato delle sponsorizzazioni.

Nell'ultima fase del lavoro, la versione rielaborata del modello è stata applicata, con l'intento di verificarne la validità, per la prima volta ad un'impresa attiva nel campo della sponsorizzazione culturale (Caffè Moreno s.r.l.).

L'applicazione ha portato ai seguenti risultati: l'investimento annuo ottimale in sponsorizzazione I_{St} capace di massimizzare la funzione dei

profitti attualizzati è decrescente nel tempo; in particolare, nel primo anno è sufficiente per massimizzare l'utile sponsorizzare un intervento di dimensioni circa pari al 51% della media degli interventi effettuati in passato dall'impresa, mentre al ventesimo anno tale percentuale scende al 2%. Ciò nonostante i profitti correnti π_t sono crescenti in maniera meno che proporzionale nel tempo, mentre i profitti attualizzati $e^{-\rho t}\pi_t$ sono prima crescenti dopodiché, raggiunto al terzo anno il loro massimo (con I_{St} pari a 0,30), successivamente diventano decrescenti. Il costo totale CSt , dell'investimento marginale, essendo funzione di ISt , risulta anch'esso decrescente nel tempo. In particolare, durante il primo anno all'impresa conviene investire circa € 185.000,00 in sponsorizzazioni, mentre nell'ultimo anno l'investimento ideale scende a circa € 3.600,00. Complessivamente, nell'arco di vent'anni, l'impresa dovrebbe investire in sponsorizzazione quasi € 2.000.000,00. A questo investimento corrispondono, sull'intero orizzonte di programmazione, circa 2,69 interventi di recupero/restauro strutturalmente comparabili alla tipologia di intervento medio sponsorizzato in passato dall'impresa. La società, quindi, in vent'anni, per poter massimizzare il VAN generato dal programma di investimento dovrà sponsorizzare un numero di interventi di recupero/restauro inferiore rispetto a quelli finanziati negli ultimi 4 anni (che è pari a 3). Tale risultato può essere interpretato nella maniera seguente: per un'impresa già attiva da tempo nel campo della sponsorizzazione culturale è sufficiente sponsorizzare pochi altri eventi negli anni successivi; ciò perché, dati gli effetti di lungo periodo che questa strategia di marketing e di comunicazione è in grado di generare, l'influenza sulla crescita di fatturato delle sponsorizzazioni sostenute in passato resta ancora forte.

Nonostante i risultati ottenuti siano in linea con le aspettative, il modello dinamico analizzato, sia nella sua versione originale sia in quella rielaborata, presenta diversi limiti ricollegabili alle ipotesi semplificatrici adottate. In particolare, l'impresa oggetto di analisi è stata considerata come monoprodotto. È evidente, quindi, che nel caso di imprese multiprodotto alcune semplificazioni sul piano prettamente matematico non sono più possibili, e sono perciò necessari un numero maggiore di dati nonché di dettagli contabili (prezzi unitari, quantità prodotte per ciascuna linea di prodotto, ecc.).

Un altro limite è rappresentato dalla funzione di prezzo adottata: nel modello è di tipo lineare, e individua un piano dei prezzi funzione di Q_t e di S_t ; tuttavia, essa potrebbe essere meglio rappresentata da una più complessa relazione funzionale che rappresenti, ad esempio, una superficie curva nello spazio.

L'ipotesi di assunzione di una funzione di produzione non lineare di tipo Cobb-Douglas a rendimenti di scala decrescenti risulta abbastanza accettabile, soprattutto per le imprese del settore in esame, che sono a bassa componente tecnologica. Tuttavia, a seconda del tipo di impresa a cui applicare il modello, potrebbero essere adottate altre funzioni di produzione maggiormente rappresentative della realtà economica indagata.

Restano da definire gli ulteriori spunti per eventuali applicazioni future. Innanzitutto, le imprese che sponsorizzano non sono interessate unicamente alla massimizzazione del profitto, ma anche alla quantificazione del ritorno di immagine e di reputazione. In tal senso, si potrebbe pensare ad un modello di sintesi (in parte applicabile a priori ed in parte a posteriori) attraverso il quale poter stimare la totalità delle informazioni richieste

dall'impresa circa l'attività di sponsorizzazione. Fondamentale in questa fase sarà la stima della copertura mediatica dell'evento sponsorizzato.

Per di più, non sono stati considerati gli effetti generati dalla pubblicità tradizionale sui profitti né tantomeno i risultati ottenuti dalle interazioni tra pubblicità e sponsorizzazione.

Infine, va sottolineato che, a differenza del modello originale, nella rielaborazione proposta non è stata considerata la capacità di apprendimento dell'impresa attraverso la quale, per via dell'esperienza maturata grazie agli eventi sponsorizzati in passato, essa risulta capace di ridurre gli sforzi organizzativi per gli eventi futuri e quindi di contenere i costi di sponsorizzazione. In altri termini, dalle sponsorizzazioni passate si potrebbe imparare ad essere più efficienti nell'investire in quelle future. Tuttavia, la stima di un eventuale parametro rappresentativo del grado di apprendimento dell'impresa resta di difficile valutazione.

CONCLUSIONI

Il tema della valorizzazione del patrimonio storico-architettonico ha assunto ormai da diversi anni in Italia una certa rilevanza, divenendo oggetto di indagine da parte di numerosi studiosi di management.

Di recente, sia a causa del gran numero di beni culturali diffusi sul territorio italiano, sia a causa della molteplicità di soggetti ed organizzazioni, pubbliche o private, coinvolte nel processo di accrescimento del loro valore, sono emerse alcune difficoltà per quanto riguarda la definizione delle strategie finalizzate alla valorizzazione e alla gestione del patrimonio collettivo (Silvestrelli 2011).

Ricordiamo che, nel linguaggio economico, valorizzare significa incrementare il valore di una risorsa o renderlo manifesto qualora non risulti esplicitamente noto, come spesso accade nel caso di edifici con valenza storico-architettonica che versano in condizioni di degrado (Manganelli 2007). In merito a quest'ultimo aspetto, si rendono necessari interventi di recupero o di restauro per poter meglio conservare, e quindi valorizzare, i beni monumentali. Purtroppo, negli ultimi anni, a causa dei tagli agli investimenti pubblici, si è registrata una carenza di risorse finanziarie destinate al settore dei beni culturali. Il sostegno da parte dei privati a favore del patrimonio storico-architettonico è divenuto perciò di fondamentale importanza.

Il contratto di sponsorizzazione è la forma di Partenariato Pubblico Privato più utilizzata dalle imprese. Tuttavia, le difficoltà oggettive

riscontrate nella misurazione dell'efficacia dell'investimento in sponsorizzazione, potrebbero far propendere le imprese per uno scarso utilizzo dello strumento.

Il presente lavoro si inserisce nel tema della sponsorizzazione culturale ponendosi come obiettivo primario quello di sciogliere almeno in parte alcuni dubbi circa la redditività dell'attività di sponsorizzazione per le imprese. Ciò al fine di agevolare ed implementare l'utilizzo dello strumento a favore del patrimonio culturale.

In particolare, si è cercato di dare risposta alle seguenti due questioni economiche tra loro connesse:

1. la quantificazione del ritorno in termini economici (sia monetari che di immagine) derivante all'impresa finanziatrice.
2. la definizione di criteri e indicatori finanziari sulla base dei quali le pubbliche Amministrazioni proprietarie o gestrici dei beni culturali possano definire tariffe congrue per lo sfruttamento dei diritti di immagine.

L'attività di ricerca, attraverso la quale sono state individuate delle possibili soluzioni alle due questioni strutturali richiamate, è di seguito sintetizzata.

Preliminarmente si è provveduto alla ricognizione della normativa di riferimento sia nazionale che internazionale e, al contempo, sono state censite le informazioni principali (come i costi di sponsorizzazione, i monumenti oggetto di recupero/restauro, le location interessate, le tipologie di contratto di sponsorizzazione, ecc.) dei più significativi casi di sponsorizzazioni ed erogazioni liberali a favore del patrimonio storico-architettonico registrate sia Italia che all'estero. Successivamente, si è passati alla fase di studio dei modelli teorici di valutazione dell'efficacia

della sponsorizzazione e di stima della redditività dell'investimento. Il cuore della ricerca consiste nella proposta di alcuni modelli attraverso i quali massimizzare i ritorni economici dell'operatore pubblico (organizzazione sponsee) e dell'operatore privato (impresa sponsor).

Il primo modello è di supporto per le Amministrazioni pubbliche, essendo finalizzato alla determinazione delle tariffe per lo sfruttamento dei diritti di immagine da parte delle imprese che intendono sponsorizzare progetti di recupero e/o di restauro. Attraverso il modello, che utilizza la comparazione con casi reali per stimare le tariffe, è possibile determinare l'entità dei finanziamenti, a carico degli sponsor, comprensivi degli importi necessari per i lavori di restauro e dei costi per la pubblicità. Il parametro utilizzato per attuare il metodo comparativo è il numero medio di presenze mensili che caratterizza ciascuna location (audience diretta). I costi dei lavori di restauro, naturalmente, possono essere stimati attraverso l'elaborazione di computi metrici estimativi. Infine, il costo complessivo dell'azione di sponsorship è dato dalla somma dei costi degli interventi di restauro e dei costi per la pubblicità. I risultati di questo studio (Dolores, Macchiaroli e De Mare, 2019) sono confluiti in un paper dal titolo "A Model for Defining Sponsorship Fees in Public-Private Bargaining for the Rehabilitation of Historical-Architectural Heritage" che è stato presentato all'International Symposium on New Metropolitan Perspectives - ISTH 2020: New Metropolitan Perspectives (NMP 2018) svoltosi presso l'Università Mediterranea di Reggio Calabria il 22-25 maggio 2018.

Il secondo modello nasce dall'approfondimento di un interessante studio teorico proposto in letteratura (Bucci et al., 2003). Il modello in questione è di tipo statico, ed è applicabile ad imprese che investono in sponsorizzazione sotto le ipotesi di regime di concorrenza monopolistica e

di funzione di produzione del tipo Cobb-Douglas. L'obiettivo principale è quello di valutare il livello ottimale di sponsorizzazione (espresso sia in termini di numero di interventi di recupero/restauro da supportare sia in termini di importo complessivo da finanziare) che massimizza i profitti dell'impresa. Il modello statico è stato applicato all'impresa Caffè Moreno S.r.l., la quale ha finanziato i lavori di restauro della Fontana del Carciofo ubicata in Piazza Trieste e Trento a Napoli. Per l'impresa in esame, attraverso il modello è stato possibile determinare la percentuale ottima di fatturato da investire in sponsorizzazioni tale da garantire la massimizzazione del profitto imprenditoriale. Sulla base dei risultati ottenuti dall'applicazione del modello, sono state effettuate diverse considerazioni e riflessioni riguardo l'eventuale convenienza dell'investimento in sponsorizzazione. L'applicazione proposta costituisce un test di verifica di un modello esistente che finora mai applicato ad un caso reale di sponsorizzazione culturale. I risultati dello studio (Dolores, Macchiaroli e De Mare, 2017) sono confluiti in un paper dal titolo "Sponsorship for the Sustainability of Historical-Architectural Heritage: Application of a Model's Original Test Finalized to Maximize the Profitability of Private Investors" pubblicato sulla rivista indicizzata Sustainability (Svizzera).

Infine, il terzo modello proposto è sempre un approfondimento di uno studio teorico proposto da Bucci et al. (2003). Con il modello si intende perseguire un duplice obiettivo:

- 1) valutare il livello ottimale di sponsorizzazione (inteso sia come numero di eventi da sponsorizzare sia come capitale finanziario da investire in sponsorizzazione) che consenta all'impresa di massimizzare l'utile;

- 2) stabilire altresì il processo ottimale di crescita dell'impresa, determinando l'ammontare degli investimenti in sponsorizzazioni che l'impresa deve sostenere nel lungo periodo al fine di massimizzare il valore attuale dei profitti attesi.

Il modello oggetto di studio prevede quindi che le analisi vadano condotte in condizioni dinamiche. Nello specifico, esso è stato analizzato con l'intento di esplicitare quei passaggi logico-matematici sintetizzati dagli autori nello scritto originale e di ridurre, lì dove possibile, il loro livello di complessità introducendo alcune ipotesi semplificatrici. Tuttavia, l'obiettivo principale è quello di testare il modello, formalizzato solamente sul piano teorico da Bucci et al. (2003), adattandolo ed applicandolo attraverso un caso studio ad un'impresa attiva nell'ambito della sponsorizzazione culturale. Le ipotesi di base adottate nella formalizzazione del modello fanno riferimento alle seguenti tre caratteristiche dell'impresa che investe in sponsorizzazione: impresa monoprodotto; funzione di produzione Cobb-Douglas con rendimenti di scala decrescenti; impresa operante in un mercato di concorrenza monopolistica. Il modello originale è stato parzialmente revisionato attraverso l'introduzione di due ulteriori ipotesi di base, le quali rappresentano un elemento di novità. Le ipotesi in questione sono le seguenti:

- orizzonte temporale finito entro il quale valutare la convenienza finanziaria del programma di investimento ed impostare il problema di ottimizzazione dinamica;
- variabile tempo discreta anziché continua: l'obiettivo diventa quello di massimizzare i profitti attualizzati anno per anno, e non più istante per istante.

La tecnica utilizzata per risolvere il modello di crescita endogena è quella del Principio del Massimo elaborato dal matematico russo Pontryagin (1962). I risultati dello studio (Dolores, Macchiaroli e De Mare, 2020) sono confluiti in un paper dal titolo “A Dynamic Model for the Financial Sustainability of the Restoration Sponsorship” pubblicato sulla rivista indicizzata Sustainability (Svizzera).

Dall’attività di ricerca si possono trarre le seguenti conclusioni:

1. Il modello per le pubbliche amministrazioni è capace di stabilire in maniera compiuta i costi di sponsorizzazione, compresi sia dei costi di pubblicità che degli importi necessari per i lavori di restauro.
2. Il modello per le pubbliche amministrazioni è fortemente influenzato dall’*audience diretta*, parametro principale che influisce in maniera significativa sul ritorno di immagine per l’impresa nel caso di sponsorizzazioni di restauri attuate per mezzo di cartelloni pubblicitari.
3. Il modello statico definisce in maniera compiuta l’importo ottimale che un’impresa dovrebbe destinare alle sponsorizzazioni nel breve periodo. Ad esempio, in riferimento al caso studio analizzato, la società avrebbe dovuto triplicare l’investimento in sponsorizzazione per massimizzare i profitti;
4. Il modello dinamico stabilisce che usualmente il numero di investimenti ottimali annui in sponsorizzazioni in grado di massimizzare i profitti attualizzati sono decrescenti nel tempo. Ciò perché la sponsorizzazione tende a mantenere più o meno inalterati i suoi effetti nel lungo periodo, per cui è possibile negli anni sponsorizzare un numero sempre minore di eventi.

5. I modelli statico e dinamico sono strumenti efficienti per l'analisi applicata della redditività della sponsorizzazione e possono per tale ragione essere tradotti in software sufficientemente snelli utili alle imprese.

In definitiva, alla luce di quanto esposto, è possibile affermare che l'attività di ricerca svolta può essere sintetizzata nel seguente obiettivo: fornire una serie di strumenti per la valutazione della sostenibilità finanziaria (punto di vista del privato imprenditore) ed economica (punto di vista dell'Amministrazione pubblica) della sponsorizzazione a sostegno del patrimonio storico-architettonico sia pubblico che privato.

RIFERIMENTI

- 11th Annual Federculture Report. 2015. Disponibile online: <http://www.federculture.it/2015/06/xi-rapportoannuale-federculture/> (accessed on 18 August 2017).
- Abel, A. B. (1980) "Empirical investment equations: An integrative framework", *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 12, 39-91.
- Abratt, R.; Clayton, B. C.; Pitt, L. F. (1987) "Corporate Objectives in Sports Sponsorship", In *International Journal of Advertising*, n. 6, pp. 299-311.
- Abratt, R.; Grobler, P. S. (1989) "The Evaluation of Sports Sponsorship; *International Journal of Advertising*, n. 8, pp. 351-362; *Advertising Age* (1995), "National Ad Spending by Media" (September 27), p. 62.
- Agliata, M. (2019) "Sponsorizzazione e partenariato per lavori pubblici e interventi sui beni culturali". Disponibile online: <https://www.diritto.it/>.
- Allegri, M. R. (2012) "Informazione e comunicazione nell'ordinamento giuridico italiano". Giappichelli, VII-255 p.
- Alvaro, L. M. (2019) "Il miliardo di euro per Notre Dame? Più che generosità è marketing oculatissimo". In *Vita*. Disponibile online:

<http://www.vita.it/it/article/2019/04/23/il-miliardo-di-euro-per-notre-dame-piu-che-generosita-e-marketing-ocul/151350/>.

Ameels, A.; Bruggeman, W.; Scheipers, G. (2002) “Value-Based Management: An Integrated Approach to Value Creation a Literature Review”; Vlerick Leuven Gent Management School: Gent, Belgium.

Analisi Informatizzata Delle Aziende Italiane. Disponibile online: https://aida.bvdinfo.com/Report.serv?_CID=61&context=2S5WC2KM1F60WAU (accessed on 8 December 2016).

Andreotti, N. (2018) “Il Patrimonio Artistico in Italia: una Miniera non Sfruttata”, February 11.

Antoniucci V.; Marella G. (2017) “Is social polarization related to urban density? Evidence from the Italian housing market.” In *Landscape and Urban Planning*.

Argyres, N.; Mahoney, J. T.; Nickerson J. (2019) “Strategic responses to shocks: Comparative adjustment costs, transaction costs, and opportunity costs”, *Strategic Management Journal*, 40, 357–376.

Art Bonus. (accesso: dicembre 2019). Disponibile online: <http://artbonus.gov.it/>.

Ascani, F. (1984) “Sport e sponsor”. Rizzoli: Milano.

Aseev, S. M.; Kryazhimskii, A. V. (2007) “The Pontryagin maximum principle and optimal economic growth problems” *Proceedings of the Steklov Institute of Mathematics*, 257 (1), 1-255.

Assuma, F. (1989) “Sponsorizzazione culturale”. In *Foro Padano*, 77.

Aucamp, D. C.; Steinberg, D. I. (2017) “The Computation of Shadow Prices in Linear Programming”, *Journal of the Operational Research Society*, 33 (6), 557-565.

- Balliana (1988) “I campionati italiani di tennis si sponsorizzano con l’automobile”. In *Italia Oggi*.
- Barbati, C.; Cammelli, M.; Sciullo, G. (2011) “Diritto e Gestione dei Beni Culturali”, *Il Mulino*: Bologna, Italy, p. 113.
- Bentintendi, R.; De Mare, G. (2017) “Upgrade the ALARP Model as a Holistic Approach to Project Risk and Decision Management”, *Hydrocarbon Processing*: Houston, TX, USA.
- Berk, J. B.; De Marzo, P.; Venanzi, D. (2009) “Capital budgeting”, Published by Pearson Paravia Bruno Mondadori, 1st edition, pp. 354.
- BES2018-cap-09.pdf (accessed January 3, 2019).
- Bianca, M. (1990) “I contratti di sponsorizzazione”, Rimini.
- Bodo, S. (1988) “La sponsorizzazione culturale”. In *Atti del Seminario IRI in materia*, Roma.
- Bond, S.; Meghir, C. (1994) “Dynamic investment models and the firm’s financial policy”, *Review of Economic Studies*, 197-222.
- Borcherding, K.; Eppel, T.; Von Winterfeldt, D. (1992) “Comparison of weighing judgements in multiattribute utility measurement”. In *Management Science*, 12.
- Breusch, T. S.; Pagan, A. R. (1980), “The Lagrange Multiplier Test and its Applications to Model Specification in Econometrics”, *The Review of Economic Studies*, 47 (1), 239-253.
- Brondoni, S. M. (1987) “Sponsorizzazione culturale e comunicazione aziendale”. In *L’impresa*, n.4.
- Bucci, A.; Castellani, M.; Figini, P. (2003) “L’investimento in Sponsorizzazione delle Imprese: Un’analisi Economica in Termini

-
- Statici e Dinamici”, *Rivista di Politica Economica*: Rome, Italy, 93, 183–224.
- Cammelli, M. (2007) “Pubblico e privato nei beni culturali: Condizioni di partenza e punti di arrivo”, *Aedon*, disponibile online: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/2/editoriale.htm> (accessed on 8 July 2017).
- Canesi R.; Antonucci V.; Marella G. (2016) “Impact of socio-economic variables on property construction cost: Evidence from Italy”. In *International Journal of Applied Business and Economic Research*, n. 14 (13), pp. 9407 – 9420. [cap09.pdf](#) (accessed January 3, 2019).
- Carbone, G. “Grande Muraglia. 360.000 donatori online per restaurarla”. In *Cina in Italia*. Disponibile online: <https://cinainitalia.com/>.
- Castiglioni, L.; Mariotti, S. (1994) “Vocabolario della lingua latina”, Torino: Loescher, p.1073.
- Cavallo, L.; Coco, G. (2002) “La remunerazione del capitale investito nelle imprese soggette a regolazione”, *Economia Pubblica*, 4, 175-204.
- Cecchelani, O. (2018) “Deducibilità dei contratti di sponsorizzazione culturale e Art Bonus”. Disponibile online: <https://www.pagaremenotasse.com/>.
- Cerquetti, M. (2010) “Dall’economia della cultura al management del patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca”, *Il capitale culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*; 23-46.
- Cobb, C. W.; Douglas, P. H. (1928), “A Theory of Production”, *American Economic Review*, 18, 139–165.

- Colbert, F. (2000) “Marketing delle arti e della cultura”. Collana: Economia della cultura & dell’informazione, Etas-RCS libri.
- Coletti, V.; Sabatini, F. (2007) “Il Sabatini Coletti - Dizionario della Lingua Italiana”, Milano: Rizzoli Larousse, p. 3136.
- Comunian, R. (2010) “I percorsi dell’investimento delle imprese in cultura in Italia e nel Regno Unito”. Disponibile online: <www.culturalab.org> (ultimo accesso dicembre 2012).
- Constitution of the Italian Republic (1947), Title V, Art. 118.
- Cornwell, T. B. (2019) “Less ‘Sponsorship As Advertising’ and More Sponsorship-Linked Marketing As Authentic Engagement”, *Journal of Advertising*, 48 (1), 49-60.
- Cornwell, T. B.; Maignan, I. (1998) “An International Review of Sponsorship Research”. In: *Journal of Advertising*, vol. 27 (1), pp. 1 - 21, 1998.
- Cuneen, J.; Hannan, M. J. (1993) "Intermediate Measures and Recognition Testing of Sponsorship Advertising at an LPGA Tournament", *Sport Marketing Quarterly*, n. 2 (1), pp. 47-56.
- D’Alpaos, C.; Marella, G. (2014) “Urban planning and option values”. In *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 8, Issue 157-160, pp. 7845 – 7864.
- D’Alpaos, C.; Marella, G.; Canesi, R. (2016) “Foreclosed homes market in 580 Italy: Bases of value”. *Int. J. Hous.Sci. Appl.*, 40, 201–209.
- D’Alpaos, C. (2017) “Methodological approaches to the valuation of investments in biogas production plants: Incentives vs. Market prices in Italy”. In: *Valori e Valutazioni*, Issue 19, pp. 53 – 64.

-
- De Mare G.; Granata M.F.; Nesticò A. (2015) “Weak and strong compensation for the prioritization of public investments: Multidimensional analysis for pools”. In: *Sustainability* (Switzerland), Volume 7, Issue 12.
- De Mare G., Nesticò A.; Macchiaroli M. (2017) Significant appraisal issues in value estimate of quarries for the public expropriation. In: *Valori e Valutazioni*, Issue 18, pp. 17 – 23.
- De Paolis, S. (accesso: dicembre 2019). “Il contratto di sponsorizzazione dei beni culturali”. In *Associazione Romana di Studi Giuridici*. Disponibile online: <https://arsg.it/?p=101>.
- Di Mauro, F. (2012) “Le norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni di beni culturali: i tratti essenziali”. In *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 3.
- Dolores L.; Macchiaroli M.; De Mare G. (2017) “Sponsorship for the Sustainability of Historical-Architectural Heritage: Application of a Model’s Original Test Finalized to Maximize the Profitability of Private Investors”. In: *Sustainability* (Switzerland), Volume 9, Issue 10, p. 1750.
- Dolores L.; Macchiaroli M.; De Mare G. (2019) “A Model for Defining Sponsorship Fees in Public-Private Bargaining for the Rehabilitation of Historical-Architectural Heritage”. In: Calabrò F., Della Spina L., Bevilacqua C. (eds) *New Metropolitan Perspectives. ISHT 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 101. Springer, Cham.

- Dolores L.; Macchiaroli M.; De Mare G. (2020) “A Dynamic Model for the Financial Sustainability of the Restoration Sponsorship”. *Sustainability*, 12(4), 1694.
- Douglas, P. H. (1976) “The Cobb-Douglas Production Function Once Again: Its History, Its Testing, and Some New Empirical Values”, *Journal of Political Economy*, 84 (5), 903–916.
- Duncan, T. (2002) “IMC. Using advertising & promotion to build brands”, McGraw-Hill, New York.
- Elsby, M. W. L.; Michaels, R. (2018) “Fixed adjustment costs and aggregate fluctuations”, *Journal of Monetary Economics*, 101, 128–147.
- Ensor, R. J. (1987) “The Corporate View of Sports Sponsorship”. *Athl. Bus.*, 9, 40–43.
- European Commission - Directorate-General for Regional and Urban policy (2014), “Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects. Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014-2020”, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eventi Aziendali: Italy Business Event, (2012). Disponibile online: <http://www.eventiaziendali.it/approfondimenti/view/la-sponsorizzazione-culturale-elementi-per-il-calcolo-dellefficacia/68> (accessed on 15 June 2017).
- Falabrino, G. L. (2005) “La comunicazione d’impresa”, 1° edizione, Carocci Editore: Roma, ISB 88-430-3279-8.
- Fantin, A. (2011) “La sponsorizzazione dei beni culturali: nuovi orizzonti del partenariato pubblico privato” *Il capitale culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, 2, 115-131.

-
- Fasulo, C. (2016) “7 Metodi per Calcolare il Marketing Budget”, disponibile online: <http://www.polkandunion.com/blog/7-metodi-calcolare-marketing-budget/> (accessed March 28, 2019).
- Fidone, G. (2012) “Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 1-2.
- Forte, F. (2014) “The role of private in preserving cultural heritage: sponsorship”. In: Gambardella C., Listokin D. (eds) *Development and Preservation in large cities: an international perspective*. La scuola di Pitagora, Naples (2014).
- Forte, F.; Rupe, M. (2015) “Sponsorship in the enhancement of Cultural Heritage and the role of Creative Industry: Some evaluative aspects”. In *Heritage and Technology—Mind Knowledge Experience*, Proceedings of the XIII International Forum Le Vie dei Mercanti, Aversa-Capri, Italy, 11–13 June 2015; La Scuola di Pitagora editrice: Napoli, Italy, 2015; p. 1805.
- Forte, F. (2018) “Historic, Artistic and Cultural Patrimony for a “Habitable City”: Incentives for Care”, cap.19, In: G. Mondini, E. Fattinnanzi, A. Oppio, M. Bottero, S. Stanghellini, S. (eds) *Green Energy and Technology, Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities*, Results of SIEV 2016. Springer.
- Forte, F. (2019) “From Bata to Prada: Appraisal approach in new retail design”. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 603 (3), 032018.

Fuortes, C. (2001) “La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 3.

Gabrielli & Partner (2017) “Marketing e comunicazione sono la stessa cosa? Marketing e comunicazione: complementari ma non uguali, scopriamo perché vanno distinti”. <https://blog.gagroup.it/gabriellipartner/marketing-e-comunicazione-sono-la-stessa-cosa>.

Giua, M. (2000) “L’apporto delle imprese alla cultura fra sponsorizzazione e mecenatismo”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 3.

GlossarioMarketing.it: “Marketing”, “Marketing Mix”, “Mix promozionale”, <https://www.glossariomarketing.it/>.

Gwinner, K.P.; Eaton, J. (1999) “Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer”. In *Journal of Advertising*, vol. 28, n. 4, pp. 47-57.

Hastings, G.B. (1984) “Sponsorship Works Differently from Advertising”. In *International Journal of Advertising*, n. 3, pp. 171-6.

Hipp, M. (2017) “9 Popular Ways to Determine Your Marketing Budget”, disponibile online: <http://www.smallfuel.com/blog/entry/popular-ways-to-determine-your-marketing-budget/> (accessed March 28, 2019).

- Huang J., Leng, M.; Liang, L. (2012) "Recent developments in dynamic advertising research", *European Journal of Operational Research*, 220 (3), 591-609.
- Hulks B. (1980) "Should the Effectiveness of Sponsorship be Assessed, and How?". In *Ad Map*, n. 12, 623 – 627.
- Javalgi, R. G.; Traylor, M. B.; Gross, A. C.; Lampman, E. (1994) "Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation", *Journal of Advertising*, n. 23 (4), pp. 47-58.
- Jiang, J.; Xia, X.; Yang, J. (2019) "Investment-based optimal capital structure", *Applied Economics*, 51 (9), 972-981.
- Keller, K. L. (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, n. 57 (1), pp. 1-22.
- Kenton, W. (2019) "Direct Cost", *Investopedia*, available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/directcost.asp>, (accessed October 15, 2019).
- Kim, N.; Cha, S.; Peng, H. (2011) "Optimal Control of Hybrid Electric Vehicles Based on Pontryagin's Minimum Principle" *IEEE Transactions on Control Systems Technology*, 19 (5), 1279 – 1287.
- La Gatta, C. (2016) "Monumentando Napoli, tra Tutela e Corporate Branding", *Economia e Management dell'arte e dei Beni Culturali*;
- Labini, S. P. (1988) "Rendimenti decrescenti e prezzo del capitale: quando gli economisti faranno finalmente i conti con queste due fondamentali questioni?", *Moneta e Credito*, 41 (163), 269-96.
- Lanfranchi, M.; Giannetto, C.; De Pascale, A. (2014) "Economic Implications of Climate Change for Agricultural Productivity"

WSEAS Transactions on Environment and Development, 10, 233-241.

Leclair, M.S.; Gordon, K. (2000) “Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?”. In *Journal of Cultural Economics*, n. 24, pp. 225-41.

Legislative Decree of December 19, 2012, Technical standards and guidelines regarding sponsorship of cultural assets.

Lyon, R. M. (1990), “Federal discount rate policy, the shadow price of capital, and challenges for reforms” *Journal of Environmental Economics and Management*, 18 (2), Part 2, S29-S50.

Macchiaroli, M.; De Mare, G.; Nesticò, A. (2017) “Significant appraisal issues in value estimate of quarries for the public expropriation”. In *Valori Valutazioni*, 18, 17–23.

Macki, J.; Strauss, A. (2012) “Introduction to Optimal Control Theory. Undergraduate Texts in Mathematics”, Editor: Springer Science & Business Media; pp. 168.

Macri, D. (2015) “La finanza della cultura in Gran Bretagna”. In *La finanza della cultura: la spesa, il finanziamento e la tassazione*, atti di convegno, a cura di Gaetana Trupiano, Roma Tre-Press: Roma, pp. 141-161, ISBN: 978-88-97524-37-3.

Malthouse, E. C.; Hessary, Y. K.; Ali Vakeel, K.; Burke, R.; Fudurić, M. (2019) “An Algorithm for Allocating Sponsored Recommendations and Content: Unifying Programmatic Advertising and Recommender Systems”, *Journal of Advertising*, 48 (4), 366-379.

Manacorda, D. (2016) “I Beni Culturali tra Ricerca, Tutela, Valorizzazione e Gestione”, *Individuazione e tutela dei beni culturali: problemi di*

-
- etica, diritto ed economia*, Conference Proceedings, Istituto Lombardo of Milan, Italy, 41-56.
- Manganelli, B. (2007) “Valutazioni economico-estimative nella valorizzazione di edifice storico-architettonici”, *Aestimum*, 51, 21-42.
- Marani, T. A.; Canepele, P. (1982) “Codice dello sport”. Dott. A. Giuffrè – Editore, Milano.
- Marella, G.; Canesi, R. (2017) “Residential construction cost: An Italian survey”. *Data Brief*, 11, 231–235.
- Massimo, F. (1983) “La sponsorizzazione sportiva come strumento di immagine”. In *Consulenza*, XI, 46.
- McDonald, C. (1991) "Sponsorship and the Image of the Sponsor", *European Journal of Marketing*, n. 25 (11), pp. 31-38.
- Meenaghan, J. (1983) "Commercial Sponsorship", *European Journal of Marketing*, n. 7 (7), pp. 5-71.
- Mintel, (1986), “Special Report on Sponsorship”, London.
- Mollica A. (2004) “L’Italia si aggrappa agli sponsor per salvare i suoi monumenti”. In *Il Giornalettismo*.
- Monier, J.; Gordon, J.; Ogren, P. (2013), “How CMOs Can Get CFOs on Their Side”, available at <https://hbr.org/2013/11/how-cmos-can-get-cfos-on-their-side> (accessed March 28, 2019).
- Monumentando Napoli. Disponibile online: <https://monumentandonapoli.com/> (accessed March 25, 2019).
- Moretti, A. (2018) “Le caratteristiche di un’azienda: azienda monoprodotta vs azienda multiprodotta”, *Segnali di Trading*, <https://www.segnaliditrading.net/le-caratteristiche-di-unazienda/> (ultimo accesso gennaio 25, 2019).

- Mukherjee, S.; Mahakud, J. (2010) “Dynamic adjustment towards target capital structure: evidence from Indian companies”, *Journal of Advances in Management Research*, 7 (2), 250-266.
- Napoli, E. V.; Bianca, M. (1998) "La sponsorizzazione" (Nuovi modelli contrattuali nella pubblica amministrazione, nelle reti informatiche, negli istituti di credito). Atti del Seminario di Studi tenuto da Mirzia Bianca, Giuffrè Editore, p. 163.
- Nebenzahl, I. D.; Hornik, J. (1985) “An Experimental Study of the Effectiveness of Commercial Billboards in Televised Sports Arenas”, *International Journal of Advertising*, n. 4, pp. 27-36.
- Nelli, R.P., Bensi, P. (2005) “La sponsorizzazione e la sua pianificazione strategica. Modelli di funzionamento e processi di selezione”. *Vita e Pensiero*, Milano.
- Nerlove, M.; Arrow, K. J. (1962) “Optimal advertising policy under dynamic conditions” *Economica*, 29 (114), 129-142.
- Nesticò A., Galante M. (2015) “An estimate model for the equalisation of real estate tax: A case study”. In: *International Journal of Business Intelligence and Data Mining*, n. 10(1), pp. 19 - 32, Genève, Switzerland.
- Nesticò A., Macchiaroli M., Pipolo O. (2015), “Costs and benefits in the recovery of historic buildings: The application of an economic model”. In: *Sustainability* (Switzerland), Volume 7, Issue 11, pp. 14661 – 14676.
- Nesticò, A.; Pipolo, O. (2015) “A protocol for sustainable building interventions: Financial analysis and environmental effects”. *Int. J. Bus. Intell. Data Min.*, 10, 199–212.

-
- Nesticò A., Sica F. (2017) "The sustainability of urban renewal projects: a model for economic multi-criteria analysis". In: *Journal of Property Investment and Finance*, n. 35(4), pp. 397 – 409.
- Nesticò A. (2019) "L'analisi economica del rischio di progetto. Criteri e tecniche". In: *LaborEst*, n. 18, pp. 41 – 48.
- Nicholls, J.A.F.; Roslow, S.; Laskey, H. A. (1994) "Sports Event Sponsorship for Brand Promotion", *Journal of Applied Business Research*, n. 10 (4), pp. 35-40.
- O'Hagan, J.; Harvey, D. (2000) "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification". In *Journal of Cultural Economics*, n. 24, pp. 205-24.
- Oppio A., Bottero M., Ferretti V. (2014) "La valorizzazione di beni culturali in aree marginali: il ruolo dell'analisi multicriteria spaziale". In: *LaborEst*, n. 9, pp. 19 – 24.
- Otker, T.; HAYES P. (1987) "Judging the Efficiency of Sponsorship: Experience from the 1986 Soccer World Cup", in *Esomar Congress*, n. 15 (4), pp. 3-8.
- Pasinetti, L. L. (2000) "Critique of the neoclassical theory of the growth and distribution", *PSL Quarterly Review*, 53 (205), 383-431.
- Pastore, F. (2014) *Microeconomia di base*, 2nd ed., G. Giappichelli Editore: Torino, Italy, 179-180.
- Perone, G. (2018) "Ripensare la funzione di produzione neoclassica", available at <https://www.economiaepolitica.it/il-pensiero-economico/ripensare-la-funzione-di-produzione-neoclassica/> (accessed February 28, 2019).

- Petralora, P. (2018) “Partenariato tra pubblico e privato nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali” *Istituto Lombardo - Accademia Di Scienze E Lettere - Incontri Di Studio*.
- Pham, M. T. (1991) “The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and Some Methodological Considerations”, *Gestion 2000*, Brussels, Belgium, 47–65.
- Piperata, G. (2005) “Sponsorizzazione ed interventi di restauro sui beni culturali” *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 1.
- Piras, P. (2012) “La ‘borsa dei beni culturali e del turismo sostenibile’: il bene culturale quale risorsa”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 3.
- Pontryagin, L. S. (1962) “Ordinary Differential Equations”, *Pergamon*, pp. 304.
- Pope, N. K. L.; Voges, K. E. (1994) "Sponsorship Evaluation: Does It Match the Motive and the Mechanism?", *Sport Marketing Quarterly*, n. 3 (4), pp. 37-45.
- PriceWaterhouseCoopers (2016) “Il patrimonio artistico e culturale italiano”, available at <https://www.pwc.com/it/it/publications/asset-culturali.html>.
- Quinn, E. (1982) “Sponsorship as a Marketing Tool”, Tesi non pubblicata, University College of Dublin.
- Rappaport, A. (1999) “Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors”, 2nd ed.; Free Press: New York, NY, USA; p. 224.
- Report Bes-Istat (2017), available at <https://www.istat.it/it/files//2017/12/>
- Report Bes-Istat (2018), available at <https://www.istat.it/it/files//2018/12/>

-
- Ribera F., Nesticò A., Cucco P., Maselli G. (2019) “A multicriteria approach to identify the Highest and Best Use for historical buildings”. In: *Journal of Cultural Heritage*, ISSN 1296-2074.
- Robertson, Sraffa, D. H., P.; Shove, G. F. (1930) “Increasing Returns and the Representative Firm”, *The Economic Journal*, 40 (157), 79-116.
- Rossi, D. (2014) “Palloni politici”, 1° edizione, Milano-Udine, Mimesis Edizioni, ISB 978-88-575-2318-7.
- Rossi, F. (2016) “Sponsorizzazione sportiva e relazioni pubbliche: analisi di uno strumento di comunicazione integrata. Nuove proposte per il mondo professionistico”, Master's degree Thesis, University of Padua, Department of linguistic and literary studies, Padua, Italy.
- Rossotto, R.; Elestici, C. (1994) "I contratti di pubblicità" (Il contratto di agenzia - Il contratto di sponsorizzazione), Giuffrè Editore, p. 294.
- Rupe, M. (2014) “Moda e beni culturali: il meccanismo della sponsorizzazione”, Tesi di Laurea in Valutazione Economica del Prodotto, relatore: Prof.ssa FORTE F., Dipartimento di Architettura e Disegno Industriale “Luigi Vanvitelli”, Corso di Laurea in Design per la Moda, Seconda Università Degli Studi Di Napoli, 2013-2014.
- Sahnoun, P. (1986), “Le Sponsoring, mode d'emploi”, Chotard et Associés, Paris.
- Saltari, E., Travaglini, G. (2001) “Barriere di prezzo, vincoli di liquidità e investimento” *Rivista di Politica Economica*, 91 (3), 65-90.
- Sandler, D. M.; Shani, D. (1989) "Olympic Sponsorship vs. 'Ambush' Marketing: Who Gets the Gold?", *Journal of Advertising Research*, (Agosto/Settembre), pp. 9-14.

- Severino, F. (2007), “Il fundresing per la cultura: cosa offrire alle imprese” *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 1.
- Siano A., Siglioccolo M., Vollero A. (2015), “Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse”. G. Giappichelli Editore, Turin.
- Siclari, D. (2017) “Innovazione e continuità dei contratti di sponsorizzazione della PA nel nuovo codice appalti”. In *Giustamm-Rivista di Diritto Amministrativo*, Editore: Editoriale Scientifica S.r.l.n. 3.
- Silvestrelli, P. (2011), “Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell’”albergo diffuso”: interdipendenze e sinergie”, *Il capitale culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, 2, 253-4.
- Solow, R. M. (1957), “Technical Change and the Aggregate Production Function” *The Review of Economics and Statistics*, The MIT Press, Cambridge (Massachusetts), USA, 39 (3), 312-320.
- Spagnuolo, G. (2017) “I contratti di sponsorizzazione nella pubblica amministrazione”. In *ItaliaAppalti*. Disponibile online: <https://www.italiappalti.it/leggiarticolo.php?id=3471>.
- Sparks, R. E. C. (1995) “Rethinking Media Evaluation: Tobacco Sponsorship Messages and Narrative Conventions in Motorship Telecasts”. In *World Marketing Congress Proceedings*; Grant, K., Walker, I., Eds.; Academy of Marketing Science: Melbourne, Australia; pp. 111–115.
- Sraffa, P. (1925) “Sulle relazioni fra costo e quantità prodotta”. *Annali Econ.*, II, 277–328.

-
- Starola, L. (2010) “La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali”, *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 1.
- Stotlar D. K. (1992) "Sport Sponsorship and Tobacco: Implications and Impact of Federal Trade Commission v. Pinkerton Tobacco Company", *Sport Marketing Quarterly*, n. 1 (1), pp. 13-17.
- Tamborini, R. (2012) “Prezzo”, *Dizionario di economia e finanza*, Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/prezzo_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (ultimo accesso 25 marzo 2019).
- Tang, C.; Xu, J.; Tan, Y.; Sun, Y.; Zhang, B. (2019) “Lagrangian Relaxation with Incremental Proximal Method for Economic Dispatch with Large Numbers of Wind Power Scenarios”, *IEEE Transactions on Power Systems*.
- Tocci, M. (2015) “Lineamenti sul contratto di sponsorizzazione dei beni culturali”. Filodiritto Editore; pp. 66.
- Toscani, G.; Prendergast, G. (2018) “Arts Sponsorship Versus Sports Sponsorship: Which Is Better for Marketing Strategy?”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.
- Townley, S. E. (1993), “Some Legal Issues Associated with International Sports Marketing”. In *Sport Marketing Quarterly*, n. 2 (2), pp. 31-42.
- Turco, D. M. (1995) "The Influence of Sponsorship on Product Recall and Image Among Sport Spectators", in *World Marketing Congress Proceedings*, K. Grant e I. Walker, eds., Melbourne, Australia: Academy of Marketing Science. n.7 (3), 11.6-11.10.
- Ufficioimprese.it (2017) “Ufficio imprese.it. I dati ufficiali delle Camere di Commercio”, available at <http://www.registroimprese.it/web/guest/>

- Ungari, P. F. (2014) “La sponsorizzazione dei beni culturali” *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, 1.
- Varian, H. R. (2012) “Microeconomia”, Libreria Editrice, Cafoscarina, Venezia, 768.
- Veronelli, M. (2015) “Le sponsorizzazioni culturali come forma di partenariato pubblico/privato”, *La finanza della cultura - La spesa, il finanziamento e la tassazione*, Conference proceedings of 24 November 2014, Publisher: Roma Tre-Press, Rome.
- Vidiri, G. (1993) “Le operazioni di sponsorizzazione e il merchandising delle società calcistiche”. In *Rivista di Diritto Sportivo*, Speciale sul secondo Convegno di Diritto Sportivo.
- Waite, N. (1979) “Sponsorship in Context”, Tesi non pubblicata, Cranfield Institute of Management.
- Walraven, M.; Bijmolt, T. H. A.; Koning, R. H. (2014) “Dynamic Effects of Sponsoring: How Sponsorship Awareness Develops Over Time”, *Journal of Advertising*, 43 (2), 142-154.
- Website of the Municipality of Naples. Informazioni su: <http://www.comune.napoli.it>
- Website of the Unooutdoor s.r.l. Informazioni su: <http://www.unooutdoor.it>, 2015-2017.
- Zanetti, L. (2001) “Gli strumenti di sostegno alla cultura tra pubblico e privato: il nuovo assetto delle agevolazioni fiscali al mecenatismo culturale”. In *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*; Il Mulino - Rivisteweb, Bologna, Italy, Fascicolo 2, (doi: 10.7390/9364).

