

Lydia Arbaiza

*Otto Beisheim School of Management
Universität WHU, Koblenz, Alemania*

EL SPONSORING CULTURAL EN ALEMANIA Y SU APLICABILIDAD AL PERÚ

1. Introducción

El sponsoring es un instrumento de comunicación que es utilizado por las empresas en los últimas décadas. Es un mecanismo que permite asociar las características del producto con aquellas del campo patrocinado.

Un sponsor es un promotor, un dador de dinero y de servicios. Un criterio central del Sponsoring es la esperada contraprestación. El sponsoring cultural es la denominación del Engagement de la economía en el ámbito cultural. En este trabajo el concepto de cultura se refiere a lo limitado por los ámbitos del arte pictórico y escénico apoyados por la sociedad.

La promoción de la cultura en la República Federal Alemana se le deja al estado en gran parte, ya sea en forma directa o indirecta (a través de los impuestos). Pero existe también un compromiso privado como complemento de este apoyo estatal. El sistema de promoción cultural en Alemania puede ser descrito como „organizado federalmente“ Está formado por variadas instituciones públicas y privadas. El financiamiento se logra de manera descentralizada y es apoyado preponderantemente de manera estatal (Toepler, 1991)

El sponsoring goza de gran preferencia por parte de las empresas alemanas, porque representa una medida innovativa, que se deslinda de los otros instrumentos, y con la cual se pueden perseguir determinados objetivos de la política de comunicación. Existen metas psicológicas como por ejemplo la influencia de la imagen, el aumento del grado de recordación, la motivación de los trabajadores o el cuidado de los contactos con miembros de determinados grupos por medio de sus intereses. A través de la influencia sobre constructos psicológicos pueden ser influenciados las medidas de resultados económicos - como volumen de ventas, beneficio y participación de mercado- en la dirección deseada. (Hermanns, 1991)

La creación de valor de una organización se logra a través de una gran cantidad de diferentes actividades en la cadena de valor. (Jost, 2000). Los motivos para el sponsoring cultural pertenecen al marketing y ventas en la cadena de valor.

2. Propósito de la Investigación

El objetivo del trabajo doctoral es investigar los supuestos del sponsoring cultural en Alemania y descubrir si el sistema es aplicable en el Perú. La situación financiera de la cultura en el Perú presenta una pregunta importante par nuestra oferta cultural.

La investigación es de especial interés ya que la meta más importante de la política cultural del Perú es la consecución y concepción de nuevas estructuras: En nuestro país para el período 2001 – 2006 se ha iniciado una nueva política cultural, que permitirá activar el desarrollo de la cultura de una manera descentralizada y democrática. Una de las metas de esta política es la acogida de nuevas ideas. Con este proyecto del sponsoring cultural debería ser apoyada esta meta.

3. Problema

Argumentación

“The key to understanding the optimal conditions for public goods is the fact that a unit of output simultaneously gives satisfaction to all individuals.” (Brent, 1996)

Bienes públicos

Los bienes públicos son aquellos, que todos deben „consumir“ en la misma extensión (Varian, 1992) Los bienes culturales son bienes público. Los bienes públicos se distinguen a través de dos características: El uso de un bien por parte de una persona no reduce la cantidad de este bien para otra persona. (no rivalidad en el consumo) y es imposible o demasiado costoso, excluir a personas del consumo, que no paguen por el bien (Principio de no exclusión) . En este caso las firmas privadas no proveerían bienes públicos si no se pudiera excluir a los usuarios que no pagan. Y la no rivalidad en el consumo implica, que no se debería aplicar el principio de exclusión. Pero a pesar de ello se dan inversiones privadas.

El problema de los bienes públicos como bienes comunes es un dilema de cooperación en el cual muchos jugadores toman parte. Las siguientes citas describen soluciones para ese problema:

- La negociación colectiva puede llevar a través de actores motivados por su propio beneficio a un resultado desventajoso tanto a nivel colectivo como a nivel individual. (Hardin, 1968) Lo que está detrás en principio es la situación del dilema del prisionero de la teoría de juegos: Dos consumidores usan un recurso „libre“ común (un „bien común“). Cada uno negocia buscando su ventaja personal, ya que no pueden estimar

como negocia el otro que comparte con él el uso del bien. La consecuencia: Ambos „saquean“ el recurso, hasta que éste esté completamente destruido y ninguno tenga nada más de éste o tengan que hacer grandes esfuerzos para conseguirlo. Una solución al problema es posible sólo a través de una Reglamentación exacta del uso o bien sanciones y vigilancia de comportamientos equivocados.

- El dilema del prisionero es un juego singular, en el cual el resultado Pareto eficiente es dominado estratégicamente por un resultado ineficiente. Cuando un dilema del prisionero se repite indeterminadamente, entonces es posible que de un juego racional se obtenga un resultado Pareto –eficiente. (Varian, 1992)
- “The commons exist whenever there is a resource which is open to all. The problem of the commons refers to the absence of any automatic mechanism or incentive to prevent the overuse and depletion of the commonly held resource. The prisoner's dilemma indicates that if people act on the basis of self-interest and there are no restrictions on their behavior, the results will not be in the interests of the group. The welfare of the group requires that some way be found to coordinate behavior and eliminate the conflicts involved in prisoner-dilemma situations. There are two basic methods that restrictions can be placed on people's actions in order to give better results. One way is to have a strong central authority that regulates people's behavior and punishes deviations. The second way involves establishing private-property rights and allowing markets to develop. Ownership encourages decision-makers to consider all the costs and benefits of their decision. As a result, there is an incentive to limit size and the problem disappears.”(Schenk, 2002)

Inversión privada en bienes culturales = El sponsoring cultural

Las inversiones de las empresas pueden concernir a diferentes ámbitos y por tanto servir a diferentes fines. Aquí pertenecen las inversiones con cuya ayuda debe ser mejorada la imagen de la empresa.

El análisis beneficio-costo valora la productividad económica de un proyecto; el método proviene de la economía del bienestar que persigue el objetivo de optimizar mecanismos de asignación de mercado y de no-mercado según el criterio de eficiencia (Worch, 1996). El criterio de beneficio-costo considera la intensidad de las preferencias, ya que elige como mejor aquella alternativa para la que existe la mayor disposición de pago. La preferencia social es siempre clara. Se debe diferenciar distintos efectos: efectos internos y externos, efectos medibles directamente (tangibles) y no medibles directamente (intangibles), efectos primarios y secundarios.

Hasta la fecha no existen criterios operacionales, que hagan posible un análisis económico beneficio-costo del efecto del sponsoring cultural, o un método de investigación reconocido científicamente, que sea capaz de mostrar una

relación directa entre el sponsoring cultural y la variación de la imagen de la firma o de la marca. Dado que la imagen se compone de un gran número de diferentes factores, no es posible definir la influencia de los componentes individuales con exactitud. Los motivos para el empleo del sponsoring son variados:

- Transferencia de imagen: Es de especial significación la posibilidad de transferir la imagen y el valor de la atención del ámbito patrocinado al sponsor.
- Dirigirse a grupos objetivos diferenciados: En especial el dirigirse a grupos objetivos en situaciones no comerciales.
- Instrumento de bajo costo: El Sponsoring es relativamente barato como instrumento de marketing en comparación con los instrumentos clásicos de comunicación.
- Cambio de valores: El hecho de que en el primer plano esté el deseo de un mejor estilo de vida personal y social lleva a que muchos ciudadanos exijan a la sociedad la consideración de aspectos individuales y sociopolíticos en el establecimiento de metas.
- El valor adicional de lo cultural en los productos: Los puntos de vista culturales juegan un rol cada vez más importante en la valoración de las mercancías. La representación del valor de prestigio de un producto se traslada de su calidad material a un valor más bien simbólico-cultural. (Grüsser, 1991)

4. Revisión de la literatura

Estado del arte de la investigación

En la revisión de la literatura sobre el tema del sponsoring cultural notamos que no faltan publicaciones que propagan la utilización de este instrumento y los resultados de diversas encuestas a empresas sobre determinados objetivos deseados. En la tabla 1 se muestran algunos trabajos escritos sobre el tema divididos en tres categorías. La lista no pretende ser completa y no incluye por motivos de espacio los contenidos exactos de los trabajos.

Se puede sostener que a pesar de las permanentes referencias sobre la necesidad de una medición de resultados de los efectos de las actividades de sponsoring (Amstad 1994, p. 39) faltan casi por completo hasta la fecha investigaciones empíricas sólidas y sustentadas científicamente. Esto se basa, entre otros, en que faltan medidas reconocidas a nivel general (Bortoluzzi Dubach 1996, p. 96.). De este modo se revisa solamente patrocinios individuales por medio de la resonancia de la prensa, la probabilidad de percepción, afinidades de ramos empresariales, la probabilidad de uso de productos, las estructuras de grupos objetivo y la transferencia de la imagen y del reconocimiento (Zastrow 1994, p. 59). Una buena cantidad de estudios que explican al lector qué efecto produce el sponsoring cultural (o mejor dicho podría producir) y cómo se podrían controlar esos efectos, no proporcionan de hecho documentación sobre el análisis de los efectos. Una parte de los

estudios no está centrado en el sponsoring cultural sino en el sponsoring en forma general. (Cornwell/Maignan 1998).

Tabla 1: Trabajos escogidos sobre el Sponsoring cultural

Temas generales	Autores
Trabajos sobre enfoque básico y desarrollo del sponsoring cultural	Brannasch (2000), Bruhn/Dahlhoff (1989), Bruhn/Pristaff (1993), Bruhn/Wieland (1988), Bruhn/Zimmermann (1993), Ehm (1998), Everding (1990), Gebhardt-Berger (1995), Grosz (1999), Günter (1999), Hackforth (1998), Hermanns (1998), Hermanns/Martens (1992), Kohtes & Klewes (1997), Nebel (2000), Scheffler (1999), Spichiger-Carlsson (1997), Sponsor Partners (1998), Stähr (1999), Zastrow (1994), Zimmermann (1997), Zollinger (1995)
Trabajos que describen aplicaciones concretas del sponsoring cultural <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones • Ejemplo de casos • Management, en especial planeamiento y control 	Akalin/Mörer-Funk (2000), Amstad (1994), Bortoluzzi/Dubach (1996), Burmann (2000), Drost (1995), Duttweiler (1999), Ehm (1997), Feil (1998a, 1998b), Grohs-von Reichbach (1999a, 1999b), Groll (1999), Grüßer (1992), Hartwig (2000), Hermanns (1987), Hermanns/Püttmann (1992), Hünnekens (1998a, 1998b, 1999, 2000), International Advertising Association (1988), Köster/Kohlenberg (1997), Kohlenberg (1994), Kulturstiftung Haus Europa (1995), Looock (1988), Mindermann (1992), Neuhaus (1999), Nunez-Müller (1991), o.v. (1992), Oetker (1996), Roth (1989), Solf (1994), Stettler (1999), Zentgraf (2000)
Estudios no empíricos del efecto o del control del efecto del sponsoring cultural	Converts (1996), Glogger (1998), Kippes (1997), Lönneker (1994, 1997)
Trabajos teóricos: Marco económico Rol del estado en la financiación de la cultura Análisis micro económico del sponsoring cultural Teoría de juegos Bienes meritorios Diferenciación de productos Diferenciación vertical	Atkinson, Stiglitz(1980) Arrow (1971) Mazza (1994) Nash (1951) Musgrave (1959) Hotelling (1929) Vandenbosch (1995)

Finalmente quedan algunos pocos trabajos, que discuten el control de los efectos del sponsoring cultural. Otras investigaciones se tratan de la aceptación del instrumento sponsoring cultural en diferentes grupos objetivo. De un estudio con $n = 3.000$ visitantes (Krekeler, 1995) se puede concluir que el 86% de los encuestados son de la opinión que las exposiciones no podrían tener lugar sin el apoyo de los patrocinadores (sponsors); el 68% teme que la vida cultural sería sustancialmente más pobre, el 37% encuentra al sponsoring más simpático que la publicidad, y el 40% recomendarían una reagrupación del estado de la publicidad.

5. Hipótesis

Para el planteamiento de las hipótesis se desarrollará primero el modelo matemático basado en el paper de Vandebosch y Weinberg (1995) "In this paper, the one-dimensional vertical differentiation model (Shaked and Sutton 1982, Moorthy 1988) is extended to two dimensions and an analysis of product and price competition is presented. A two-stage game theoretic analysis in which two firms compete first on product positions and then on price is conducted. Closed form equilibrium solutions are obtained for each stage in which competitors are unrestricted in their choices of prices or product positions. A significant finding of this research is that unlike the one-dimensional vertical differentiation model, firms do not tend towards maximum differentiation, although this solution is possible under certain conditions. When the range of positioning options on each of the dimensions is equal, MaxMin product differentiation occurs. That is, in equilibrium, the two firms tend to choose positions which will represent maximum differentiation on one dimension and minimum differentiation on the other dimension."

El modelo propio es el siguiente:

$$U(\theta, \gamma) = R + \theta(qx_i + \gamma y_i) - p_i$$

Variables:

x = inversión en calidad del producto

y = inversión en sponsoring cultural

p = precio

θ = conciencia de la calidad

i = Firms 1 y 2.

γ = conciencia de la cultura

q = calidad real

Costos marginales:

$$\delta x_i + \lambda y_i$$

$$\delta \geq 0$$

$$\lambda \geq 0$$

Línea de indiferencia

$$\theta^* = (p_1 - p_2) / [q(x_1 - x_2) + \gamma(y_1 - y_2)]$$

Utilidad: Demandax(Precio -Costos)

$$\Pi_1 = \theta^* x (p_1 - \delta x_1 - \lambda y_1)$$

$$\Pi_2 = (1 - \theta^*) x (p_2 - \delta x_2 - \lambda y_2)$$

El análisis del modelo consistirá en encontrar los valores óptimos de precios, inversión en sponsoring cultural, inversión en calidad siguiendo la secuencia de un juego de tres niveles: derivación parcial en función del precio, luego del sponsoring y finalmente de la calidad. Si partiendo de este modelo no se pueden determinar los valores esperados se reformulará el modelo.

Una vez obtenidos los valores óptimos y determinadas las relaciones entre variables se plantearán las hipótesis de trabajo.

6. Metodología

¿Dónde está integrado mi trabajo de investigación?

1) Estado de la literatura: Fundamentos teóricos del sponsoring Cultural.

2) Preguntas que debe contestar la investigación:

- ¿Porqué financia el Estado la cultura?
- ¿Porqué las empresas privadas aplican el sponsoring cultural?
- ¿Cuál es el impacto del Sponsoring cultural en la demanda de las empresas? Análisis del modelo explicativo matemático mencionado en el acápite 5, basado en la teoría de juegos en una aplicación de la diferenciación vertical de productos.

3) ¿Cómo funciona el sponsoring cultural en la práctica?

- Encuestas a empresas en Alemania. Utilización de los web surveys.
 - Marketing estratégico
 - Realización operativa
 - Utilización del sponsoring cultural

4) Discusión sobre su aplicabilidad en el Perú

El Sponsoring cultural tiene como objetivo el intercambio de una prestación por una contraprestación para equilibrar los siguientes intereses:

- El interés de la empresa en establecer al sponsoring cultural como instrumento de comunicación para sus propios fines
- El interés de la organización cultural patrocinada en abrir una nueva fuente financiera adicional a través del dinero de los Sponsors para mejorar su oferta cultural.

Estos intereses pueden estar en conflicto en casos individuales. El Sponsoring funcionará solamente cuando se logre el equilibrio de intereses.

Este campo de estudio es relativamente nuevo, la investigación es relevante desde el punto de vista práctico y es interesante a nivel teórico. La investigación debe determinar cómo funciona el modelo de sponsoring cultural alemán. Para analizar este tema se desarrollará lo siguiente: 1. El análisis económico 2. El management estratégico 3. el management operativo 4. la descripción de la situación del sponsoring cultural en Alemania 5. la descripción de la situación del sponsoring cultural en el Perú y 6. el análisis de la implantación del modelo alemán al Perú.

El proceso del management del sponsoring cultural contiene una parte estratégica y una parte operativa. La base conceptual del trabajo doctoral para el análisis económico del modelo será la teoría de juegos (Nash, 1951; Selten (2001))

El análisis estratégico del sponsoring cultural se preparará a través del análisis de objetivos y situacional para la organización cultural. El análisis situacional deberá desarrollarse de manera interna (análisis institucional) y externa (análisis del entorno). Corresponden a los hechos que se proporcionan en un análisis institucional la situación financiera, la oferta cultural y el clima favorable al sponsoring. Corresponde a los hechos que se proporcionan en el marco del análisis de entorno la información sobre las empresas.

El sponsoring cultural comprende el planeamiento, organización, desarrollo y control de todas las actividades asociadas con la provisión de dinero, materiales y servicios a través de las empresas para la promoción de personas y/o organizaciones asociadas al ámbito cultural para lograr simultáneamente los fines de comunicación de la empresa.

Existen diferentes escenarios. Para averiguar estos escenarios se estudiarán los diferentes actores. Se deberá determinar como son las relaciones entre los diversos actores y cuál es el mejor y más probable escenario.

7. Comentarios finales

¿Cómo es el modelo teórico del sponsoring cultural?

El sponsoring cultural se realiza como un modelo de prestaciones y contraprestaciones. Los sponsors pueden fungir como individuos, organizaciones o empresas. Los patrocinados pueden ser instituciones culturales, creadores de cultura y artistas. Se dan tres tipos de corrientes o flujos: las finanzas, las ideas y los materiales.

Modelo del sponsoring cultural (Gottschalk, 1997)

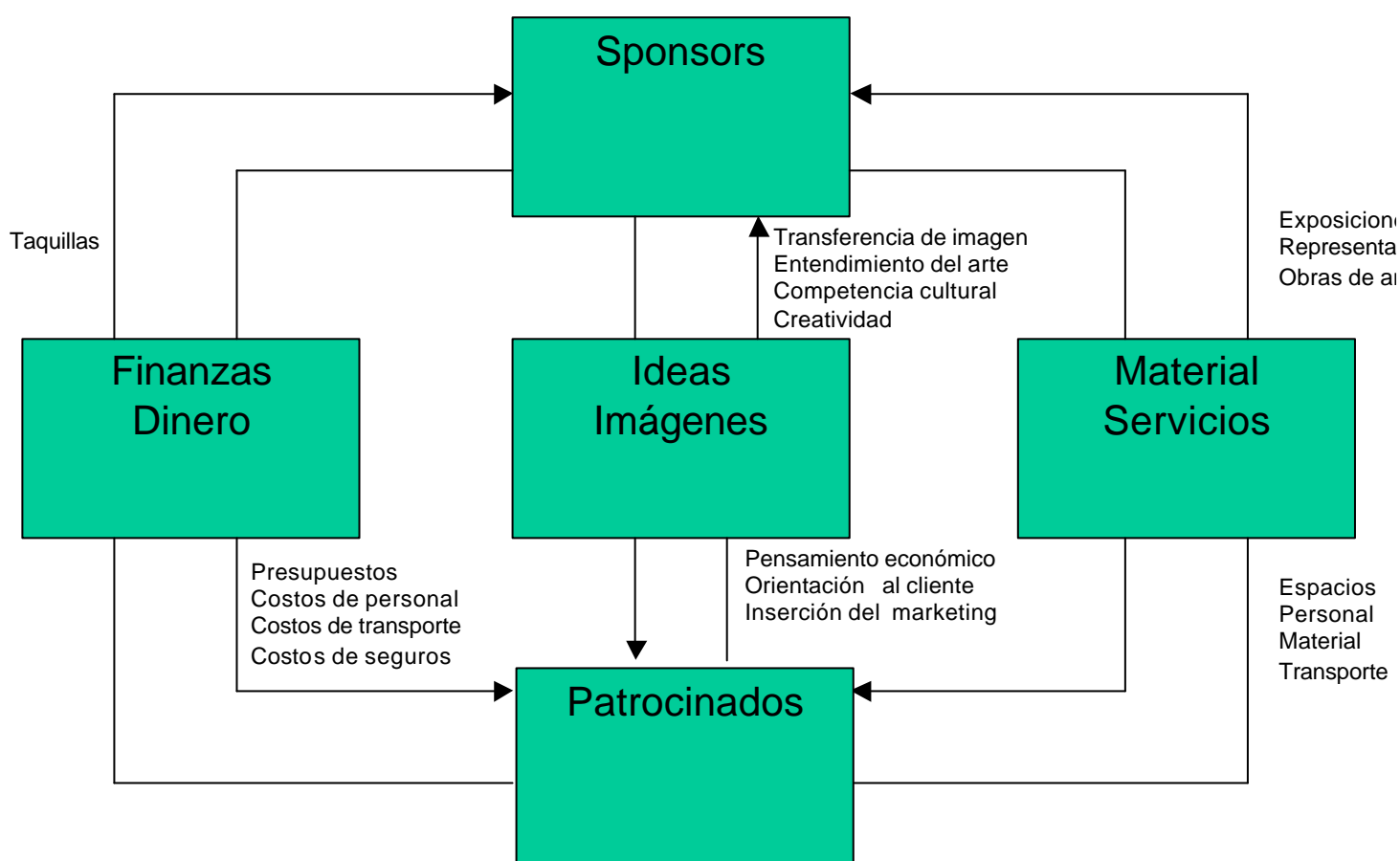


Gráfico 1

Los tres flujos que se presentan en este modelo de Ingrid Gottschalk se basan en lo financiero, lo material y las ideas. En el caso ideal se da una relación equilibrada entre las partes. Si los flujos se saldan se da el sponsoring para ambos lados.

Hechos empíricos

Para el año 2002 se esperaba en Alemania un volumen de Sponsoring de 5,1 Mrd. DM (ISPR München GmbH 1998).

Desde el movimiento llamado „Kultur für alle“ (cultura para todos) que se dio en Alemania a mediados de los años 70, la política y la sociedad toman cada vez más partido por la cultura. Algunos autores hablaban incluso en los años 90 del „Renaissance der schönen Künste“ (el renacimiento de las bellas artes). El gran interés en la cultura significa también, que la sociedad se dedicará cada vez más al sponsoring cultural (Martin, 1999)

En el caso específico de las artes escénicas existen en Alemania, así como en los Estados Unidos una variada cantidad de organizaciones que ofrecen teatro, ópera, ballet, danza y conciertos clásicos. Estas organizaciones están orientadas en ambos países tanto a ser lucrativas como no lucrativas. Pero con seguridad se puede encontrar a la mayor cantidad de organizaciones que subvencionan al arte en Alemania (Krebs, Pommerehne, 1995).

A pesar de no estar tan difundido como el sponsoring deportivo se le asigna al sponsoring del arte (designado en la literatura frecuentemente como sponsoring cultural) un potencial de desarrollo relativamente alto (Bruhn, 1998; Krekeler, 1995; Ehm, 1998; Solf, 1994) Al lado de la transformación de los intereses de la sociedad, que se manifiesta entre otros en un creciente entusiasmo por el arte, se dan también problemas en la financiación de organizaciones culturales (Oetker, 1996; Braun/Gallus, 1996; Gebhardt-Berger, 1995)

8. Referencias

1. AKALIN, A.-K; MÖRER-FUNK, A. (2000): Warhol in Wolfsburg, en: PR magazin, 11/2000, p. 14-18
2. AMSTAD, P. (1994): Kontrolle der Sponsoringwirkung in der Praxis, en: Planung & Analyse, 1/94, p. 39-42
3. ARROW, K.J: (1971) "The Firm in General Equilibrium Theory", en Marris and Wood, editors, The Corporate Economy.
4. ATKINSON, A.B. & STIGLITZ, J.E. ; (1980) Lectures on Public Economics, New York: McGraw-Hill.
5. BORTOLUZZI DUBACH, E. (1996): Sponsoring, Alle Emotionen unter Kontrolle, en: Marketing & Kommunikation, 7/8, p. 32-37
6. BRANNASCH, A. (2000): Sponsoring-Trends, in: Werben & Verkaufen, 30/2000, p. 46-47
7. BRAUN, G.; GALLUS, T.; SCHEYTT, O.(1996): Kultur-Sponsoring für die kommunale Kulturarbeit: Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen für Kulturmanagement und -verwaltung, Colonia
8. BRENT, R. (1996) "Applied Cost-Benefit Analysis", Edward Elgar, UK
9. BRUHN, M. (1998): Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz, 3. Edición, Wiesbaden
10. BRUHN, M.; DAHLHOFF, D. (1989): Kulturförderung – Kultursponsoring: Zukunftsperspektiven der Unternehmenskommunikation, Frankfurt.
11. BRUHN, M.; PRISTAFF, J. (1993): Sponsoring in Deutschland, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Working paper Nr. 14 del Instituto de Marketing en el European Business School, Oestrich-Winkel
12. BRUHN, M., WIELAND, T. (1988): Sponsoring in der Bundesrepublik. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Working paper Nr. 10 del Instituto de Marketing en el European Business School, Oestrich-Winkel
13. BRUHN, M., ZIMMERMANN, A. (1993): Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: BRUHN, M.; DAHLHOFF, H.D.: Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart, p. 145-210
14. BURMANN, C. (2000): Erfolgskontrolle, en: Sponsor's, 1, p. 42-43
15. COMISION NACIONAL DE CULTURA "Lineamientos para una política cultural del Perú. Documento de Trabajo 2001 – 2006"
16. CONVERTS, W. (1996): Fragen der Erfolgsmessung im Sportsponsoring, en: Thexis, 2/96, p. 15-16
17. CORNWELL, T.B.; MAIGNAN, I. (1998): An International Review of Sponsorship Research, en Journal of Advertising, Nr. 1/1998, p 1-21
18. DROSTEN, M. (1995): Sponsoring nach Maß, Synergien im Marketing-Mix, en: Absatzwirtschaft, 6/95, p. 34 – 40
19. DUTTWEILER, G. (1999): Kultursponsoring, en: Sponsor's, 5/99, p. 25ff
20. EHM, P. (1997): Peter Maffay schlägt Michael Jackson, en: Werben & Verkaufen, 12/97, p. 84-85

21. EHM, P. (1998): Konzepte fehlen, in: Werben & Verkaufen, 20/98, p. 86-91
22. EVERDING, A. (1990): Kunst und Sponsoring – Neue Abhängigkeit oder neue Freiheit?, en: Marketing Journal, 3/90, p. 224-229
23. FEIL, H. (1998a): Musiksponsoring aus Unternehmenssicht, Musik hilft Unternehmen. Unternehmen werden Stars, en: Stiftung & Sponsoring, 5/98, p. 36 – 38
24. FEIL, H. (1998b): Musiksponsoring, Der emotionale Weg zum Kunden, en: Stiftung & Sponsoring, 4/98, p. 37 – 40
25. GEBHARDT-BERGER, C. (1995): Kultursponsoring – Imagewerbung aus Überzeugung, en: Thexis, Ausg. 95/96, p. 138-142
26. GLOGGER, A. (1998): Imagetransfer im Sponsoring, Frankfurt a.M, Disertación doctoral
27. GOTTSCHALK, I. (1997) "Kunst und Konsum: Ansätze einer verbraucherorientierten Kunstökonomik" Publicación de la Facultad de Teoría y Política de Consumo de la Universidad Hohenheim
28. GROHS-VON REICHENBACH, S. (1999a): Die Wirkungskontrolle im Kultursponsoring, Ansätze, Konzeption und Instrumente, Wissenschaftliche Untersuchung für das Siemens Kulturprogramm und Unternehmenskommunikation Werbung (UK W), Siemens AG, München
29. GROHS-VON REICHBACH, S. (1999b): Wirkungskontrolle im Kultursponsoring, en: Stiftung & Sponsoring, 5, p. 32-33
30. GROLL, M. (1999): Kontrolliertes Sponsoring, en: Sponsors, 11/99, p. 14-24
31. GROSZ, A. (1999): Kultursponsoring, en: Sponsor´s, 5, p. 40-41
32. GRÜßER, B. (1991): Kultursponsoring - die gegenseitigen Abhängigkeiten von Kultur, Wirtschaft und Politik. Tübingen, Disertación doctoral
33. GRÜßER, B. (1992): Handbuch Kultursponsoring: Ideen und Beispiele aus der Praxis, Hannover
34. GÜNTER, B. (1999): Risiken, en: Die Deutsche Bühne, 9/1999, p. 22-25
35. HACKFORTH, J. (1998): Sponsoring: Aktuelle empirische Erkenntnisse, en: Stiftung & Sponsoring, 2/98, p. 37-38
36. HARDIN, G "The Tragedy of the Commons," Science, 162(1968): 1243-1248.
37. HARTWIG, H.A. (2000): Klingt gut: Rock-Pop-Sponsoring, Wie innovative Sponsoring-Konzepte im Musikbusiness Maßstäbe setzen, <http://www.sponsorpartners.de/pub/archiv/jahrbuch/rockpop.htm>
38. HERMANNNS, A. (1987): Sponsoring - Innovatives Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing, en: WISU, 8-9/87, p. 435 – 441
39. HERMANNNS, A. (1991), Zum Problem der Sponsoringkontrolle, en: Werbeforschung & Praxis, Nr. 111991, p. 29 – 34
40. HERMANNNS, A. (1997): Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven. 2. Edición, München
41. HERMANNNS, A. (1998): Sponsoring Trends ´98, Sponsor Partners, Bonn
42. HERMANNNS A.; MARTENS, Ch. (1992): Kunstspensoring durch Kreditinstitute, en: Kreditwesen, 15/92, p. 683-686

43. HERMANN, A.; PÜTTMANN, M. (1992): Grundlagen, Wirkung und Management des Sponsoring, en: Die Betriebswirtschaft, Vol. 52, p. 185-199
44. HOTELLING, H. (1929): "Stability in Competition", E.J.
45. HÜNNEKENS, L. (1998a): Der AKS/Arbeitskreis Kultursponsoring - ein neues Kulturforum der Wirtschaft, en: Stiftung & Sponsoring, 1. año, 6, p. 37
46. HÜNNEKENS, L. (1998b): Kultursponsoring - Bilanz einer Zweckgemeinschaft. En: Musikforum, 88, p. 15 - 25
47. HÜNNEKENS, L. (1999): „... an der Realität völlig vorbei“, en: Die Deutsche Bühne, 9/1999, p. 30-35
48. HÜNNEKENS, L. (2000): Kultursponsoring im Beziehungsgeflecht von Wirtschaft.
49. ISPR München GmbH (1998)
50. Kultur und Politik. En: Stiftung & Sponsoring, 3/2000, p. 34 - 35
51. International Advertising Association (1988): Sponsorship: its role and effects, New York
52. JOST, P. J. (2000) "Organisation und Koordination" Wiesbaden: Gabler,
53. KIPPES, S. (1997): Sponsoring könnte viel mehr leisten, en: Marketing Journal, 1/97, p. 50 -53
54. KOHLENBERG, M. (1994): Musiksponsoring: Grundlagen, Strategien, Beispiele, Wiesbaden
55. KOHTES & KLEWES(1997): Kulturinvest Top 500. Studie zum Status quo von Kulturförderung und Kultursponsoring in 15 Branchen und den 500 größten Unternehmen Deutschlands, Düsseldorf (<http://www.agenturcafe.de/back/kultzus.htm>)
56. KÖSTER, D.; KOHLENBERG, M. (1997): Sponsoring ist Plattform für erlebbare Kommunikation: Auf die Vernetzung kommt es an. En: Planung & Analyse, 3/97, p. 38 - 41
57. KREBS, S. & POMMERHNE, W. (1995), 'Politico-Economic Interactions of German Public Performing Arts Institutions', *Journal of Cultural Economics*, 19 (1), 17-32.
58. KREKELER, M. (1995): Szenenwechsel im Sponsoring-Sponsoring Boom hält an, en: Markenartikel, 6, p. 276-277
59. Kulturstiftung Haus Europa (1995): Kultursponsoring in der Diskussion, München
60. LÖNNEKER, J. (1994): Sponsoring wirkt anders, Sponsoring und Sponsoring-Forschung in der Sichtweise der Morphologischen Marktpsychologie, en: Planung & Analyse, 1/94, p. 34 - 38
61. LÖNNEKER, J. (1997): Sponsoring: Unternehmen in einem anderen Licht, en: Planung & Analyse, 3/97, p. 14 - 20
62. LOOCK, F. (1988): Kunstonsponsoring. Ein Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Künstlern und Gesellschaft, Wiesbaden
63. MARTIN, S. (1999) *Advanced Industrial Economics*, 1st edition
64. MAZZA, I. (1994): "A microeconomic Análisis of Patronage and Sponsorship" en *Cultural Economics and Cultural Policies*, Editado por Alan Peacock e Ilde Rizzo, UB Hagen, p. 35 - 54

65. MINDERMANN, E. (1992): Kultursponsoring: ein effektives Kommunikationsinstrument für Unternehmen, en: BENDIXEN, P.: Handbuch Kultur-Management, 10/92, p. 1-12
66. MUSGRAVE, R. A. (1959) The Theory of Public Finance (McGraw-Hill, New York).
67. NASH, J. F., (1951), „Non-cooperative Games“, in: *Annals of Mathematics*, Vol. 54, pp. 286-295.
68. NEBEL, K. P. (2000): Perspektive 2010: Unternehmenskommunikation in der Mediengesellschaft, en: Absatzwirtschaft, Nr. 5/2000, p. 58-62
69. NEUHAUS, H. (1999): Mäzenatentum – Stiftungswesen – Sponsoring. Atzelsberger Gespräche, Erlangen
70. NUNEZ-MÜLLER, S. (1991): Kultursponsoring als Kommunikationsinstrument, Heilbronn
71. OETKER, A. (1996): Kultursponsoring aus Sicht der Wirtschaft. En: Aus Politik und Zeitgeschichte, Tomo 41/96, p. 32-37
72. ROTH, P. (1989): Kultursponsoring: Meinungen, Chancen u. Probleme, Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech
73. SCHEFFLER, H. (1999): Das Sponsoringklima in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Trend, en: Stiftung & Sponsoring, 5, p. 36-37
74. SCHENK, Robert (2002) Página web
<http://ingrimayne.saintjoe.edu/econ/ActionsResults/Commons.html>
75. SELTEN, R. (2001). "Die konzeptionellen Grundlagen der Spieltheorie einst und jetzt," [Bonn Econ Discussion Papers](#), Universidad de Bonn, Alemania
76. SOLF, G. (1994): Kultursponsoring – Kommunikationspolitische Alternative für mittelständische Unternehmen, en: Marktforschung & Management, 3/94, p. 97-101
77. SPICHTER-CARLSSON, P. (1997): Sponsoring am Zenit?, Sponsoring-Trends aus der Schweiz, en: Planung & Analyse, 3/97, p. 54 – 57
78. Sponsor Partners (1998): Sponsoring Trends '98, Bonn
79. STÄHR, S. (1999): Vom Vergnügen, Gutes zu tun, en: Die Deutsche Bühne, 9/1999, p. 36- 40
80. STETTLER, B. (1999): Das Management von Sponsoring, Überlegungen und Systematik bei der Umsetzung von Sponsoring-Maßnahmen, en: Stiftung & Sponsoring, 2/99, S. 33 – 34
81. TOEPLER, S. (1991) "Kulturfinanzierung" Gabler, Wiesbaden
82. VANDENBOSCH, M. & WEINBERG, C. (1995): Product and Price Competition in a Two-Dimensional Vertical Differentiation Model, en Marketing Science, Vol. 14, No. 2, USA
83. VARIAN, H. (1992) „Microeconomic Analysis“ Norton, New York
84. Worch (1996). En: Scholles, F.: Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen.
<http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre.htm>
85. ZASTROW. H. (1994): Zielgruppenbestimmung im Sponsoring, en: Planung & Analyse, 11/94, p. 55-59

86. ZENTGRAF, C. (2000): Kultursponsoring – Kulturkommunikation als Unternehmenskommunikation am Beispiel BMW, en: Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg, p. 130-133.
87. ZIMMERMANN, R. (1997): Kulturinvest Top 500, <http://agenturcafe.de/back/kultsumm.htm>
88. ZOLLINGER, H. (1995): Thesen und Trends im Sponsoring, en: Thexis, Texte im Marketing, 95/96, p.118-124