

1.4 Teatro alla Scala, komunikace s diváky

Jana Winter

Studie se zaměřuje na konkrétní existující funkční model komunikace mezi divadlem a jeho divákem. Teatro alla Scala plným právem patří k nejproslulejším operním domům starého kontinentu, a to nejen pro svou vysokou uměleckou úroveň, ale i pro své brilantní marketingové strategie, které generují divácký potenciál několik generací dopředu. Studie popisuje operní dům ze stránky organizačně-právního nastavení, výkonnostních ukazatelů, finančních limitů až po popis marketingových nástrojů komunikace s divákem a jejich propojení se systémem na získávání finančních prostředků v oblasti privátního sektoru. Záměrně se omezuje na popisnou stránku problematiky.

Teatro alla Scala (dále TaS) patří po staletí k předním světově uznávaným operním domům. Umožňuje tvůrčí setkávání profesně vysoce vybavených talentovaných umělců a zároveň po staletí vědomě buduje svoji pověst výjimečnosti a světovosti. Právě na jejím základě si TaS vystavělo dokonalý systém financování svého provozu a díky těmto strategicky rozvíjeným liniím a komplexnímu marketingu získalo v Evropě mimořádné postavení.

Nadace divadla La Scala v Miláně

Teatro alla Scala v roce 1997 prošlo významnou právní transformací, kdy se z nezávislé organizace ENTE AUTONOMO TEATRO ALLA SCALA (Nezávislé organizace divadla La Scala) stalo nezávislou organizací FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA DI MILANO (Nadace divadla La Scala v Miláně). Tato změna umožnila získání nových finančních prostředků z privátní sféry a vyrovnání deficitu prostředků přidělovaných veřejnými subjekty. Došlo k vytvoření nadace, soukromé neziskové instituce, sponzorované jak veřejnými, tak soukromými subjekty. V rámci svého nového právního statutu obdržela Fondazione Teatro alla Scala významné ekonomické i řídicí prostředky.

Transformace TaS byla součástí rozsáhlejšího organizačního vývojového procesu, který vedl k vytvoření Sistema Scala tzv. systému, rozdělení TaS do několika jednotek, které jsou navzájem spojeny do jediné. Historické sídlo Piermarini je centrem celého systému. Druhou jednotkou bylo v letech 1997 - 2005 Teatro degli Arcimboldi, které navrhoval architekt Vittorio Gregotti a vybudoval je v oblasti Bicocca v Miláně, kam se Teatro alla Scala na tři sezóny přestěhovalo v době rekonstrukce historické budovy Piermarini. Další významnou úlohu hraje komplex dílen Ansaldo, kde jsou vyráběny scénické výpravy pro všechna představení TaS. Vzdělávací roli plní akademie Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo, která je odpovědná za výchovu špičkově profesionálně vybavených osobností v oblasti umění a managementu. Historie divadla je dochována v muzeu nazvaném Museo Teatrale alla Scala. Poslední částí je knihkupectví. Jedná se společnost řízenou výše uvedenou nadací, která odpovídá za prodej produktů, souvisejících s činnostmi divadla.

Nadace byla zřízena za účasti Italské republiky, kraje Lombardie, obce Milána a dalších zřizovatelů. Je nevýdělečnou organizací, která se snaží o propagaci hudebního umění organizováním operních, baletních, koncertních a jakkoli hudebních představení v Itálii a v zahraničí; o vzdělávání umělců a profesionálů a o hudební osvětu veřejnosti; propaguje výzkum i v návaznosti na sociální a kulturní podporu; přímo zajišťuje správu divadel, které jsou jí svěřeny do správy; chrání a zhodnocuje historické a kulturní památky se zvláštním zřetelem na území, ve kterém působí; chrání výrobní, hudební, umělecké, technické a odborné vlastnictví.

Na nadaci se účastní ze zákona Italská republika, kraj Lombardie a město Milán. Jejím zřizovatelem může být také každá jiná soukromá nebo veřejná, italská či zahraniční osoba,

fyzická či právnická osoba, která se v okamžiku přeměny účastnila na majetku nadace vkladem ve výši nejméně 520.000 Eur. Členem nadace může stát každá jiná osoba garantovaná valnou hromadou za následujících podmínek:

- je garantována jedním ze zřizovatelů,
- účastní se na majetku nadace vkladem odpovídajícím nejméně procentuální výši vlastního kapitálu vykázaného v poslední účetní závěrce stanovené valnou hromadou, nejméně však částkou ve výši 520.000 Eur ročně.

Postavení člena nadace může být přiznáno i skupině společností za podmínky, že je tato skupina garantována jiným zřizovatelem nadace a účastní se na majetku vkladem odpovídajícím nejméně procentuální výši vlastního kapitálu vykázaného v poslední účetní závěrce stanovené valnou hromadou, nejméně však částkou ve výši 520.000 Eur ročně.

Počáteční majetek nadace byl tvořen:

- původním majetkem organizace Ente Autonomo Teatro alla Scala (Nezávislé organizace divadla La Scala),
- vklady uvedenými v článku 6), odstavci 1, písmenu b) Vyhlášky č. 367 ze dne 29. června 1996,
- dalšími peněžitými nebo nepeněžitými vklady přijatými v okamžiku přeměny.

Majetek nadace je dále mimo jiné tvořen:

- movitým majetkem ve vlastnictví původní organizace Ente Autonomo Teatro alla Scala (Nezávislé organizace divadla La Scala) včetně práv na ekonomické využití představení, které organizuje, produkuje nebo distribuuje,
- veřejnými a soukromými vklady poskytnutými z jakéhokoliv titulu,
- jakýmkoliv jiným movitým nebo nemovitým majetkem poskytnutým z jakéhokoliv titulu,
- bezúplatnými právy na využívání budovy divadla a prostor nezbytných pro provádění těchto činností,
- případným přebytkem z hospodaření.

Orgány Nadace

Orgány nadace jsou:

- valná hromada,
- správní rada,
- předseda správní rady,
- oprávněný zástupce,
- dozorčí rada.

Do působnosti valné hromady náleží:

- jmenování a odvolávání členů správní rady se zachováním výjimek uvedených v zákoně a v tomto statutu,
- přiznání třetím osobám postavení člena nadace po přeměně,
- vyjadřování stanovisek ke změnám statutu,
- vyjadřování stanovisek k roční účetní závěrce,
- vyjadřování stanovisek ke každé jednotlivé otázce, která jí je předložena správní radou,
- podávání stanovisek správní radě na výkon činností vůči předchozím oprávněným zástupcům,

- udělení pověření k účetní kontrole nadace v dohodě s dozorčí radou.

Valná hromada se schází alespoň dvakrát za rok. Jedno ze zasedání musí být konáno v období mezi 1. a 10. prosincem každého roku nebo v každém případě v týdnu, ve kterém se koná slavnostní zahájení divadelní sezóny. Každý člen valné hromady má právo na jeden hlas za každých 520.000 Eur vložených do nadace. Hlasovací právo nemůže být vykonáno, pokud vklady nebyly vloženy v dohodnutých lhůtách. Hlasovací právo na valné hromadě mají členové, kteří:

- do nadace vložili během probíhajícího období činnosti vklad nejméně ve výši 520.000 Eur. V takovém případě právo na hlasování trvá do konce čtvrtého roku po dni, kdy byl upsán závazek na vklad,
- do nadace vložili vklad nejméně ve výši 5.200.000 Eur, a to jednorázově nebo v dílčích splátkách v období nepřevyšujícím čtyři roky. V takovém případě se hlasovací právo přiznává trvale.

Pro účely výkonu hlasovacího práva se vložené vklady před vstupem v platnost nového statutu počítají na základě pravidla platného ke dni vkladu.

Vládní orgán, v jehož kompetenci je oblast kultury, kraj Lombardie a obec Milán, má právo se účastnit valné hromady. Každému z nich jsou uděleny dva hlasy nezávisle na výši příslušných vkladů vložených do majetku nadace. Nařízením valné hromady může být každému z nich udělen jiný počet hlasů, nejvíce však 3 % pro každého jednotlivého člena z celkového počtu hlasů uplatňovatelných na každé jednotlivé valné hromadě.

Vládní orgán, v jehož kompetenci je oblast kultury, kraj Lombardie a obec Milán nedisponují hlasovacími právy při rozhodování o jmenování a odvolávání členů správní rady se zachováním výjimek uvedených v zákoně a ve statutut TaS.

Správní rada Nadace

Správní rada je složena ze sedmi osob včetně starosty města Milána t.č. ve funkci, který je jejím předsedou.

Ostatní členové jsou jmenováni takto:

- jedna osoba Ministerstvem kultury a památek,
- jedna osoba hejtmanem kraje Lombardie,
- jedna osoba předsedou Komory obchodu, průmyslu, řemesel a zemědělství v Miláně,
- tři osoby valnou hromadou.

K tomu, aby byli členové správní rady zvoleni, je nezbytné, aby kandidáti splnili

- záslužné předpoklady,
- odborné předpoklady a zkušenost i s odkazem na oblast činnosti nadace.

Funkční období členů správní rady je vyjma předsedy čtyřleté a lze je znovu jmenovat. Čtyři roky počínají prvním zasedáním správní rady.

Do působnosti správní rady náleží:

- schvalování roční účetní závěrky z období činnosti,
- jmenování a odvolání oprávněného zástupce,
- schvalování změn statutu,
- schvalování plánu umělecké činnosti se zvláštním zřetelem na omezení rozpočtu na návrh oprávněného zástupce,
- řádné a mimořádné vedení nadace, pokud není svěřeno ze zákona či tímto statutem do působnosti jiného orgánu,

- jmenování místopředsedy na návrh předsedy,
- upravování vztahů s odbory na návrh oprávněného zástupce za použití a za dodržení kolektivních smluv příslušných kategorií pracovníků.

Správní rada se zpravidla schází jednou do měsíce, nejméně však čtyřikrát za rok; pro platnost zasedání je nutná většina členů včetně oprávněného zástupce. Členové, kteří se zasedání účastní prostřednictvím telekomunikačního spojení, se považují za přítomné za podmínky, že je zajištěna možnost vzájemného dorozumívání mezi všemi účastníky.

Na zasedání správní rady je přizván ředitel (sovrel intendante) anebo umělecký šéf (direttore artistico).

Předsedou nadace je úřadující starosta města Milán. Předseda nadaci zákonně zastupuje, svolává a předsedá správní radě a valné hromadě.

Kontrola vedení je prováděna Dozorčí radou. Dozorčí rada dohlíží nad dodržováním zákona a statutu, nad dodržováním principů řádného vedení a zejména nad vhodností organizační, správní a účetní struktury zavedené nadací a nad jejím správným fungováním.

Dozorčí rada je složena ze tří výkonných členů a jednoho náhradního člena:

- Jeden výkonný člen a jeden náhradní člen jsou jmenováni Ministerstvem hospodářství a financí,
- druhý výkonný člen je jmenován Ministerstvem kultury a památek,
- třetí výkonný člen je vybrán z osob zapsaných do rejstříku účetních auditorů vedeného Ministerstvem spravedlnosti. Účetní auditoři jsou jmenováni vyhláškou Ministerstva hospodářství a financí v dohodě s Ministerstvem kultury a památek.

Dozorčí radě předsedá člen určený Ministerstvem hospodářství a financí.

Druhy produkcí TaS

Aby bylo možné podrobně představit marketingové nástroje a způsob komunikace divadla s diváky, je nezbytné nejprve pojmenovat jednotlivé druhy produkcí TaS, jeho výkonnostní limity a finančními ukazatele.

TaS v rámci divadelní sezony uvádí následující typy produkcí: operní a baletní inscenace, koncertní cykly, recitály a výstavy.

Počet inscenací uvedených v rámci jedné divadelní sezony bývá zpravidla následující:

- 13 operních premiér (průměrně ve 112 reprízách),
- 6 baletních premiér (průměrně v 52 reprízách).

Ze 70 % se jedná o vlastní produkce TaS, z 30 % pak o koprodukce se zahraničními divadly.

Koncertní cykly se skládají z 16 koncertů v produkci TaS a koncertu Státní konzervatoře. Koncerty se dále dělí na:

- symfonické koncerty,
- mimořádné koncerty,
- „ospitalita istituzionali“,
- speciální večery,
- „Nedělní Scala“
- „Invito alla Scala“
- Víkendová koncertní řada

Pěvecké recitály mají v TaS velkou tradici. Jedná se výlučně o recitály operních hvězd světového věhlasu. V rámci jedné sezóny bývá zpravidla provedeno 7 produkcí tohoto typu.

V průběhu divadelní sezóny jsou uskutečněny pouze dvě výstavy v Museo Teatralle, a to následovně:

- výstava menšího rozsahu bývá otevřena měsíc před oficiálním zahájením sezony (tedy v listopadu), doba trvání instalace nepřesáhne dva měsíce,
- výstava zpravidla většího rozsahu bývá otevřena v lednu a doba trvání instalace nepřesáhne čtyři měsíce.

Výkonnostní limity a finanční ukazatele na základě roku 2003

Pro relevantní představu o finančních objemech a diváckém potenciálu se podívejme na výkonnostní limity a finanční ukazatele. Pro tuto studii bylo použito starších údajů z roku 2003, které považujeme z hlediska výkladu systému za dostatečně výmluvné. Údaje mladšího data není možno v detailním rozsahu veřejně publikovat.¹

Počet představení

Na scéně Teatro degli Arcemboldi (dále TdA) a TaS se v roce 2003 uskutečnilo celkem 161 představení (včetně baletních inscenací, koncertních cyklů a mimořádných projektů). Z toho bylo 79 vlastních operních představení, 57 vlastních baletních představení a 14 koncertů. Oproti roku 2002 došlo k nárůstu o 1 operní představení.

Turné

V roce 2003 TaS nepodnikla žádné zahraniční zájezdy ani zahraniční či tuzemská turné.

Návštěvnost

V roce 2003 představení TaS na domácí scéně zhlédlo 521.640 diváků. Z celkového počtu bylo cca 224.305 diváků ze zahraničí.

Celková průměrná návštěvnost na domácí scéně dosáhla výše 90 %, což je o 1 % více než v roce 2002 (z toho opera 91%, balet 92%, koncerty 87%; z toho premiéry 89%, abonmá 92%, mimo abonmá 88%, Invito alla Scala 91%). Nejvyšší návštěvnost byla v měsíci dubnu (98%) a nejnižší v měsíci únoru (84%).

Nejhranější tituly

Tosca, Bohéma.

Nejvyšší průměrná návštěvnost na jedno představení

Bohéma, Due Foscolori.

Tržby

Celkové tržby za 161 představení na scéně TaS dosáhly výše 28.925 000,- Eur.

Průměrná tržba za jedno představení TaS je 231.771,- Eur.

Celková průměrná tržba je částečně zkrslena skladbou představení (průměrná tržba opery 230.771,- Eur, průměrná tržba baletu 230.386,- Eur, průměrná tržba koncertních cyklů 230.156,- Eur).

¹ TaS uvádí údaje v kalendářních rocích, nikoliv za období divadelní sezony, jak je v České republice obvyklé.

Z obchodního hlediska byla nejlepší inscenací opera Bohéma: při 11 reprízách a návštěvnosti 99,66% bylo dosaženo celkových tržeb 1.429.164,- Eur, což představuje průměrnou tržbu 124.273,- Eur na jedno představení.

Hospodářský výsledek

V roce 2003 dosáhla TaS vyrovnaného hospodářského výsledku, na kterém se podílely pouze tuzemské tržby. Ekonomické výsledky TaS v roce 2003 byly přímým odrazem 2. sezóny v náhradních prostorech Teatro degli Arcemboldi a probíhající rekonstrukce hlavní historické budovy Piermarini. Umělecká koncepce spolu s cílenou propagací a marketingem přispěla k příznivému výsledku hospodaření. Návštěvnost dosáhla v průměru 90%, TaS držela ceny vstupného ve stejné cenové hladině jako v uplynulých letech (průměrná cena vstupenky na operní představení je 77,- Eur, na baletní představení 50,- Eur a koncert 40,- Eur).

Obchodní politika

Obchodní oddělení TaS si dává za cíl naplňovat a šířit sociálně kulturní politiku a přilákat nové návštěvníky divadla (ostatně jako všechna obchodní oddělení divadel). Operní představení, baletní představení, symfonické koncerty, konference a prezentace, stejně tak jako ostatní činnosti TaS, jsou otevřené všem institucím.

S cílem zamezit diskriminaci mezi tradičním publikem a kategoriemi preferovaného publika zavedlo **Oddělení propagace TaS** (dále jen OP TaS) roku 1997 nový způsob v rozvržení účasti diváckých skupin na jednotlivých představení, začalo rezervovat vstupenky za snížené ceny, které se vztahovaly na všechny inscenace TaS dané sezóny, a vypracovalo níže uvedený systém. Jeho popis se může zdát až příliš instruktivní. Cílem však bylo zachytit postup jak na straně divadla tak na straně potencionálního diváka.

Získání zvýhodněné či volné vstupenky prostřednictvím zájmové skupiny tzv. G.I.S. (Gruppi di Interesse Scala) je jedním z mnoha způsobů, které OP TaS nabízí.

G.I.S. lze vytvořit prostřednictvím škol, veřejných knihoven, místních vládních kulturních oddělení, městských skupin nebo univerzit pro seniory. K jejich založení je nezbytné, aby příslušné orgány různých institucí jmenovaly kulturního provozovatele, který je zodpovědný za G.I.S., v rámci své činnosti:

- plánuje a vytváří vzdělávací okruhy, inspirované TaS a uváděnými inscenacemi;
- organizuje jednání, komentované prohlídky, semináře a další iniciativy s cílem rozšířit kulturní obzory členů a zvýšit jejich účast na představeních TaS;
- udržuje pravidelný kontakt s OP TaS;
- na konci divadelní sezóny předkládat statistickou zprávu OP TaS;

Žádost o účast na navržených představeních OP TaS je předkládána společně s projektem přípravy, který musí obsahovat:

- kalendář činností,
- kalendář plánovaných schůzek,
- seznam finančních prostředků,
- seznam použité bibliografie.

Všichni členové G.I.S., kteří se účastní přípravných činností, se mohou následně účastnit představení. Kulturní provozovatel dodává jejich seznam jmen účastníků OP TaS. G.I.S. může zakoupit vstupenky na představení do TaS se slevou až 65% z plné ceny vstupného.

Oddělení propagace úzce spolupracuje se školami, a to již od základních škol až po vysoké školy a university. V rámci kulturní politiky, která si klade za cíl otevírat inscenace

velmi mladému publiku, poskytuje divadlo speciální nabídky studentům od 5. ročníku základních škol. Na základě iniciativy Invito alla Scala („Pozvání do La Scala“) vybírá OP TaS určená představení, která jsou vzhledem ke svému charakteru nejvíce ceněna právě mladým publikem:

- baletní repertoár klasické tradice, typický svým vypravěčským stylem,
- koncert, jehož vlastnosti umožní přiblížit hudbu nejmladšímu publiku

Vstupenky si musí základní školy vybrat nejpozději 10 dní před termínem představení a zároveň předat zprávu o přípravných akcích, vykonaných se studenty za účelem jejich přípravy na představení.

Stejným způsobem OP TaS jedná vůči studentům středních škol. Dále je jim nabízena účast na generálních zkouškách koncertů Filarmonica della Scala, které se před tzv. „organizovanou veřejností“ pořádají v dopoledních hodinách. Vstupenky si musí školy opět vybrat nejpozději 10 dní před termínem představení a zároveň předat zprávu o přípravných akcích, vykonaných se studenty za účelem jejich přípravy na představení.

Studentům vysokých škol OP TaS nabízí možnost shlédnout bezpočet představení, která jsou na repertoáru divadla. Invito alla Scala si klade za cíl vědomou účast mladých posluchačů, kterým dává příležitost poznat všechny divadelní žánry. Dále studentům vysokých škol nabízí účast na generálních zkouškách koncertů Filarmonica della Scala.

Sedadla jsou zájemcům přidělována dle dispozic. Možná účast na všech navržených akcích, podléhá schválení žádosti o účast. Účast na projektu lze sdílet s různými třídami téže školy, které si budou později schopny vyměňovat informace a dojmy z konkrétního představení, kterého se zúčastní.

Žádost o účast podepsaná statutárním zástupcem organizace musí obsahovat následující informace:

- telefonní a faxová čísla, e-mailové adresy školy,
- upřednostňovaný titul,
- zvolené datum a alternativně jiné datum,
- počet tříd, které mají zájem a přibližný počet studentů,
- případnou povinnost přidělení sedadla na balkoně,
- jméno pedagoga, který zodpovídá za výchovné výlety.

Oddělení propagace TaS vypracovalo od sezóny 2006/2007 speciální formu spolupráce také pro seniory. Oslovuje publikum důchodového věku, které je organizováno v městských zájmových skupinách a univerzitách třetího věku. Vedle nabídky všech představení, TaS pořádá OP TaS také společenské setkání pod názvem „Pozvání do La Scala pro mladé a starší“. Starší občané města Milána mohou využít speciální nabídky zapojit se do činnosti ve Společensko-zábavních kulturních střediscích pro seniory, která jsou zastoupena v jednotlivých obvodech města Milán.

Více než 450 institucí regionu Lombardia se účastní spolupráce s OP TaS. Místní odbory kultury, vzdělávání a sociální politiky spolu s veřejnými knihovnami nabízejí svým členům a občanům dané oblasti příležitost pomáhat při představeních TaS za zvláštních podmínek.

TaS udržuje také vztahy s pracovními organizacemi, společensko-zábavními kluby, skupinami malých firem, penzisty a pracovníky na volné noze (tzv. „pracující“). OP TaS stanovilo počet sedadel pro tzv. „pracující“ za speciální ceny. Žádosti o poskytnutí zlevněného vstupného v rámci tohoto programu musí předkládat prostřednictvím vybraných organizací (CRAL, CdA, CdF, RSU).

Organizace úzce spolupracující s TaS

Nadace **Milano per la Scala** (Milano la Scala), byla založena v roce 1991 skupinou fyzických osob a regionem Lombardie, za účelem propagace a podpory TaS a jeho činnosti. Za kurátora byl ustanoven člen představenstva TaS. Milano per la Scala podporuje operní tvorbu, koncertní cykly a také přispívá k realizaci projektů, důležitých pro ochranu uměleckého a kulturního dědictví divadla, jako jsou například:

- podpora Accademia d'Arti e Mestieri dello Spettacolo TaS formou stipendií a hlavních tříd pro studenty navštěvujících kurzy, které jsou každoročně organizovány pro operní pěvce, orchestrální hudebníky, balet a management;
- projekty D.A.M. (sklady a archivy) na zařazování a počítačové zpracování skladovaného materiálu, scénických návrhů, kostýmů a fotografií, zejména projekt na ochranu divadelních zvukových archivů nahrávek TaS od roku 1951 až dodnes;
- ve spolupráci s Accenture vydává ročenky *Il costume teatrale tra realismo e finzione* (Divadelní kostým mezi realizmem a fikcí) *I costumi storici dal 1930 al 1960* (Historické kostýmy od roku 1930 do roku 1960), dokumentace k projektu rekonstrukce 110 divadelních kostýmů historického významu a mistrovské krejčovské práce;
- pro scénu TaS tiskne 65.000 ks libret pro každou operní inscenaci, která je uvedena. Tyto publikace vznikají ve spolupráci s OP TaS. Publikace jsou zdarma poskytovány studentům a podporovatelům;
- opery věnované dětem: vydávání obrázkových knížek pro ty nejmenší v edici Archinto

Podporovatelům Milano per La Scala jsou poskytovány následující výhody:

- účast na generálních zkouškách a kostýmních zkouškách operních a baletních představení;
- návštěvy komplexu TaS;
- hudebně kulturní výlety po Itálii i zahraničí;
- účast vlastních hudebních akcí;
- účast v amatérském pěveckém sboru podporovatelů;
- pravidelné zveřejňování jejich jména v divadelním programu

Skupina **Gruppo Giovani** byla založena v roce 1994. Prostřednictvím aktivit jako jsou výlety, setkání s umělci, pořádání diskusí a poskytování vstupenek za snížené ceny (na operní představení a koncerty) chtěla Gruppo Giovani uspokojit a přivábit mladší publikum, a to jak k aktivitám divadla, tak ke světu opery a hudby jako takové. Gruppo Giovani spolupracuje s několika národními a mezinárodními mládežnickými organizacemi.

Asociace Amici della Scala (dále jen asociace) je nejstarší organizací podporovatelů operního divadla v Itálii (založeno v roce 1978). Cílem asociace je propagace hudby, umění a kultury v Miláně, v regionu Lombardie a v několika dalších italských městech. TaS je hlavním a konstantním referenčním místem. Vzhledem k jeho mezinárodní spolupráci asociace navrhuje a zároveň realizuje nové modely činností a kulturních produkcí, které jsou upravovány v průběhu let dle konkrétní situace a aktuálních cílů. V roce 1998 obdržela asociace Amici della Scala ocenění za svoji činnost od ministerského předsedy. Mnoho aktivit asociace získalo záštitu prezidenta republiky.

Mezi další aktivity asociace patří:

- stipendia pro mladé talenty;
- dary ve formě hudebních nástrojů mladým sólistům;
- uvítací akce a oslavy pro italské a zahraniční umělce, především v době jejich pobytu v Miláně za účelem vystupování v TaS;

- konference, kongresy, prezentace a jednání v prostorách TaS nebo v sídle asociace v Palazzo Reale, stejně tak i v ostatních italských městech; kongresy a konference o operách, které jsou uváděny v TaS. Tyto akce se konají v sídle TaS, v Teatro Filodrammatici a nebo v sídle Amici della Scala v Palazzo Reale;
- činnosti jako je restaurování, třídění a řazení jevištních skic a kostýmních návrhů produkcí TaS;
- dar divadlu TaS v podobě jevištních skic a kostýmních návrhů, vitríny a zvláštní regály na umělecké předměty;
- 18 výstav jevištních kostýmů TaS, které se uskutečnily v TaS, Pinacoteca di Brera, Museo Teatrale a mnoha dalších italských městech;
- téměř 60 publikací, knih, katalogů, dokumentů z konferencí a časopisů. Jedná se o studie, obrazové knihy a knihy pro bibliofily, které se týkají námětů vztahujících se k TaS; mezi těmito publikacemi vynikla především řada „Le capitali della musica“, která se vydávala od roku 1985 jako příspěvek asociace pro Evropský rok hudby;
- nová úprava přízemních prostor muzea Museo Teatrale alla Scala;
- efektivní podpora Orchestra Filarmonica della Scala od doby jeho založení

Sdružení **Amici del Loggione** pravidelně pořádá setkání s umělci, tématické konference, debaty, prezentace knih a nahrávek, besedy u kulatého stolu, kongresy, lekce z hudební historie a výstavy. Je to série činností, jejichž účelem je celosvětově šířit umělecký odkaz TaS „jako symbol italské jedinečnosti“. Díky dokumentačnímu středisku má každý člen příležitost nahlédnout do audio i video archivů, klavírních partitur, časopisů a fotografií. Navíc prostřednictvím iniciativy Gruppo Giovani nabízí sdružení mladým nadějným hudebníkům příležitost k uvedení vlastních koncertů a představení.

Způsob rezervací a prodeje vstupenek

Vstupenky na představení je možno rezervovat a zakoupit prostřednictvím následujících prodejních systémů: internet, telefonický nákup, nákup v automatu na vstupenky. Nákup vstupenek prostřednictvím ATM bankomatů byl TaS dočasně pozastaven.

Nákup vstupenek je možný od 9 hod místního času ode dne zveřejnění prodejního kalendáře.

Vstupenky jsou rozdělovány na bázi „nejlepšího místa“ podle jednotlivých zón v hledišti a požadované cenové kategorie. Vstupenky zakoupené přes internet nebo telefon jsou zasílány na adresu uvedenou na rezervačním formuláři do 10 pracovních dnů před dnem požadovaného představení. Již zaplacené a vytištěné vstupenky, nikoliv však zaslané (nebo vrácené odesílateli v důsledku chyby při doručení), lze vybrat až do dne předcházejícího den konání představení, a to v centrální pokladně TaS nebo alternativně v den představení průběhu otvírací doby v pokladně divadla. Tyto vstupenky jsou zpoplatněny 20% poplatkem za předprodej.

Přes internetovou síť (webovou stránku divadla www.teatroallascala.org) může veřejnost rezervovat vstupenky a zaplatit je do 24 hodin kreditní kartou, nebo alternativně tyto rezervované vstupenky uhradit v bankomatu ATM banky Banca Intesa, se zadáním transakčního kódu, který systém přidělí. Pokud platba není ve stanoveném termínu provedena, rezervace je zrušena.

Předprodejní síť tvoří místa oprávněná k prodeji, kde je možno vstupenky zamluvit a uhradit za podobných nákupních podmínek, které platí v případě nákupů přes internet.

Rezervovat lze vstupenky též zavoláním na **automatickou telefonní rezervační službu**. Platbu lze uskutečnit nepřevoditelnou bankovní směnkou nebo kreditní kartou. Nejsou akceptovány žádné jiné formy úhrady. Rezervace musí být potvrzeny faxem do 96 hodin v souladu s níže uvedeným postupem.

Pro platby hrazené z kreditní karty je nezbytné zaslat následující informace:

- datum, čas a název představení;
- část hlediště a počet míst, které je požadováno;
- rezervační číslo, které je přiděleno systémem;
- celé jméno, adresu a telefonní číslo kupujícího;
- čitelnou fotokopii průkazu identity žadatele;
- čitelnou fotokopii obou stran kreditní karty s podpisem, opravňujícím k úhradě, spolu s číslem karty a datem její platnosti, které bude viditelně přepsáno nebo vytištěno,

U plateb prováděných formou nepřevoditelné bankovní směnky kupující zašle nepřevoditelnou bankovní směnku spolu se všemi informacemi, které jsou uvedeny výše, doporučeným dopisem na adresu sídla TaS.

Divadlo vlastní dva **automaty na vstupenky**, které umožňují rezervovat si vstupenku a platební kartou ji uhradit za podobných nákupních podmínek jako u internetového nákupu. Automat na vstupenky vydá stvrzenku, opravňující k výběru vstupenky v pokladnách divadla, a to počínaje následujícím dnem. Automaty na vstupenky jsou umístěny v:

- knihkupectví TaS,
- kavárně Harry's Bar před TdA.

Jeden měsíc před premiérou každé inscenace jsou dosud neprodané vstupenky nabídnuty v závislosti na jejich dostupnosti v **centrální pokladně TaS** v průběhu běžné otvírací doby. V případě, že první datum prodeje připadne na datum, kdy je pokladna uzavřena, nebo na neexistující datum, jdou lístky do prodeje v den, kdy pokladna znovu otevře. Vedení divadla si v případě vysoké poptávky vyhrazuje právo omezit prodej vstupenek na dvě místa na osobu.

Nákup vstupenky učiněný na pokladně v měsíci, který předchází datu uvedení představení, je zpoplatněn 10% poplatkem za předprodej.

Dvě hodiny před začátkem představení nabízí pokladna, která sídlí v budově divadla, k prodeji 140 vstupenek ke stání na galerii. Tyto vstupenky se prodávají výhradně v pokladně podle jejich dostupnosti. V případech, kdy je to nezbytně nutné, organizují tzv. „čekací pořádek na nákup vstupenky“ osoby ze sdružení Association l' Accordo (úzce spolupracující s TaS).

Dvě hodiny před začátkem představení a výhradně na pokladně, která sídlí v budově divadla, se prodávají veškeré neprodané vstupenky a také všechny jinak rezervované vstupenky, a to s průměrnou slevou 25% (tzv. last minute).

Pokladna akceptuje platebu:

- v hotovost v Euro;
- nepřevoditelnou bankovní směnkou, vystavenou na příkaz nadace Fondazione Teatro alla Scala;
- kreditní kartou.

Obecná pravidla a podmínky pro prodej za snížené ceny

Studenti (pod 26 let věku), starší lidé (G.S.A. nad 65 let věku) a mládež (pod 18 let věku) mají právo na nákup vstupenek za snížené ceny podle cenových schémat aktuálního programu. Personál divadla má právo diváka při vstupu do divadla požádat, aby své oprávnění ke zvláštnímu vstupnému prokázala. Pokud tak návštěvník divadla neučiní, musí na místě doplatit rozdíl mezi zlevněným a plným vstupným.

Divadlo drží omezený počet míst k dispozici **osobám tělesně postiženým, osobám na invalidních vozících** a jejich průvodcům. Na každé představení rezervují osm takových vstupenek do divadla TdA a tři do divadla TaS. Vedení si vyhrazuje právo měnit počet míst z technických důvodů. Vstupenky pro tělesně postižené se prodávají za nejnižší možnou cenu, která je pro dané představení nastavena.

Divadlo drží omezený počet vstupenek k dispozici pro „**Consulta dei Lavoratori per la Promozione Culturale**“ (*Sdružení pracujících pro šíření kulturního povědomí*) v době opakovaných operních a baletních představení v sezóně, které se jinak nerezervují.

Cena vstupenek pro seniory a mládež v rámci výše zmíněných programů je 2,50 Euro.

Pokladny

Centrální pokladna je otevřená každý den (od 12h do 18h). Zavírá se po dobu letních prázdnin (od 31. června do 31. srpna) a o státních svátcích.

Pokladna Teatro alla Scala je otevřena tři hodiny před začátkem představení až do 15 minut po zahájení samotného představení pouze pro účely zakoupení vstupenek na večerní představení téhož dne.

Veškeré informace týkající se dostupnosti sedadel, rezervací a zakoupení vstupenek poskytuje informační služba tzv. **Infotel Scala service**, která pracuje telefonicky v pokladně každý den od 9 do 18 hodin (10 telefonních linek). Pro večerní představení je služba v provozu až do začátku daného představení. Výše uvedená služba není aktivní v době letních prázdnin a ve dnech státních svátků.

Telefonická linka byla zřízena také **k vyjádření nespokojenosti, stížností či nahlášení nedostatků v poskytovaných službách**. Službu je možné kontaktovat 24 hodin denně faxem nebo e-mailem s uvedením jména, adresy, faxového nebo telefonního čísla.

Další služby poskytované veřejnosti

Program sezóny divadla Teatro alla Scala je zdarma k dispozici u pokladen, na recepčních pultech či na požádání je zasílán elektronicky na základě obdržení poplatku 5,- EUR pro obyvatele Itálie a 10,- EUR pro zahraniční občany. Tento poplatek je také možné provést prostřednictvím nepřevoditelné bankovní směnky, vystavené na nadaci „Fondazione Teatro alla Scala“.

Tištěné programy k inscenacím jsou k dispozici v pokladnách: operní za poplatek 15 - 20,- Eur (cena závisí na uváděném titulu), baletní za 10,- Eur. V centrální pokladně se za 5,- Eur prodávají programové brožury z předchozí sezóny.

Vstupenky a předplatné na koncerty Filarmonica Orchestra della Scala jsou v prodeji v kanceláři „Associazione Orchestra Filarmonica della Scala“. Další informace jsou k dispozici pouze prostřednictvím telefonického kontaktu s Informačním centrem TaS.

Vstupenky a předplatné na cyklus Milano Musica jsou v prodeji na centrální pokladně.

Předplatné

Předplatné pro jednotlivce je sestavováno v pěti řadách pokrývajících období celé sezóny. Dělí se na předplatné pro operní sezónu, předplatné na baletní sezónu, předplatné na koncertní sezónu, předplatné na recitály, a tzv. mini a víkendové předplatné. Vedle toho jsou pro předplatitele připraveny čtvrtletní revue La Scala Informa (La Scala informuje) se zajímavostmi a novinkami o činnosti TaS, se slevami pro zákazníky knihkupectví, pozvánkami na výstavy a přednášky.

Předplatné pro společnosti zahrnuje požadovaný počet sedadel na 9 operních titulů a 2 balety

Ceny předplatného jsou následující (hodnoty jsou záměrně uvedeny v desetinných číslech):

- jedno sedadlo 1,74 EUR
- lóže v I., II. a III. řadě: lóže (4 místa) 5,59 EUR, lóže (5 míst) 6,52 EUR, lóže (6 míst) 9,27 EUR
- lóže ve IV. řadě: lóže (4 místa) 4,07 EUR, lóže (5 míst) 5,36 EUR, lóže (6 míst) 7,40 EUR, lóže č. 19 (6 míst) 8,26 EUR
- kvóta EUR 15.000 + DPH 20% (= 18.000,- EUR), jako ekvivalent smlouvy. Tato kvóta pokrývá až 6 míst na předplatné.

Celková částka vychází z ceny předplatného prodávaného v pokladně (+ 20% předkupního práva pouze v případě obnovení předplatného; v opačném případě + 18.000,- EUR platby nad cenu).

Firma přispěvatele získává:

- právo na zveřejnění svého názvu v programových brožurách na 11 představení v kalendáři předplatného na zvláštní stránce, věnované podporovateli – přispěvateli, a v prezentačním přehledu sezónního divadelního programu, vydaného v nákladu 150.000 výtisků;
- právo na zveřejnění názvu firmy na hlavní webové stránce divadla s odkazem na tuto stranu;
- na základě „předkupu“ a úhrady poplatku možnost získání 2 míst v parteru/v lóži u příležitosti zahajovacího večera;
- na základě povolení TaS pravomoc získat „předkupní“ místa na sezónní představení;
- čestnou programovou brožuru na každý předplatitelský operní a baletní titul;

Předplatitelé obdrží kartu na každé místo, zahrnuté v předplatném. Předplatná jsou striktně osobní a jsou nepřenosná.

Předplatitelé mohou požádat o změnu data představení. Cena za každé nové místo k sezení je 10,- EUR na operu, 7,- EUR na balet, a 3,- EUR na koncert symfonického orchestru.

Systém komunikace s divákem, nabídka vzájemné spolupráce a poskytování řady nejrůznějších slev a výhod je zároveň unikátním způsobem propojen se systémem získávání finančních prostředků v oblasti privátního sektoru.

Finanční spolupráce s privátním sektorem pro hlavní produkce TaS

TaS nabízí privátnímu sektoru základní způsoby spolupráce:

- stát se zakladateli Teatro alla Scala, aktivně se účastnit života divadla;
- stát se předplatiteli;
- pořádat zvláštní soukromé večery v divadle;
- vyvíjet významné vydavatelské projekty;
- spolupracovat při vytváření výprav pro inscenace TaS;
- vytvářet speciální projekty;
- vyvíjet přizpůsobené vydavatelské a obchodní projekty s knihkupectvím TaS;
- zakládat sponzorské projekty nebo projekty spolupráce s Museo della Scala, Laboratori Scala all'Ansaldo a Accademia d'Arte e Mestieri dello Spettacolo;
- být technickými sponzory divadla.

Dále marketingové oddělení nabízí obchodním společnostem další možnosti:

- předkupní právo na další nákupy vstupenek;
- pozvánky na zahajovací večery nebo představení na turné po Itálii nebo v zahraničí;
- pozvánky na tzv. umělecké večere, organizované divadlem po zahajovacím představení opery nebo baletu;
- volné vstupenky na zkoušky;
- pozvánky na konference a prezentace oper a baletů;
- komentované prohlídky divadlem, dílnami a muzeem;
- organizování akcí ve foyeru divadla, komplexu dělen a Musea, a to takových, které jsou v souladu s účelem těchto prostor;
- možnost přizpůsobit obchodní úsilí divadla sníženým cenám;
- předkupní právo na každý projekt, který bude divadlu sponzorovat;
- využívání postavení přispěvatele ve vlastní firemní komunikaci a v reklamní činnosti;
- zveřejnění jména společnosti na stránce, věnované přispěvatelům (zakladatelům), ve všech divadelních programech, vztahujících se k operním, baletním a koncertním představením, které jsou na programu v průběhu sezóny, a na všech vydavatelských a institucionálních projektech produkovaných a vydávaných TaS;
- zviditelnění jména společnosti na textových expozicích v divadle;
- představení loga společnosti na webových stránkách divadla s referencemi na webovou stránku této společnosti;
- vyvolání odkazu na webovou stránku společnosti;
- na základě předprodeje a úhrady poplatku možnost získání 2 sedadel v křeslech nebo v lóži při příležitosti zahajovacích večerů;
- povolení TaS k využívání sedadel s předkupním právem na sezónní představení;
- čestná programová brožura na každé předplacené baletní a operní představení;

TaS nabízí společnosti přispěvatele příležitost přivítat v historické budově vlastní publikum, pozvané samotnou společností pro účely komunikace a činností styku s veřejností. **Vyhrazenými večery** se mohou stát představení v hracím plánu TaS (s částečným využitím hlediště počínaje minimálním počtem 100 sedadel) nebo je možné využít volných večerů, které nejsou v hracím plánu divadla (s plným využitím hlediště). Tato nabídka zahrnuje sedadla první třídy a sérii výhod ve smyslu zviditelnění obchodní značky, placených formou příplatku k normální ceně vstupenky.

Společnost přispěvatele se může také prezentovat jako sponzor večera různými komunikačními metodami:

- kredity na veškeré tištěné materiály, uvádějící logo společnosti (divadelní programy, plakáty a kapitoly, týkající se představení);
- reklama v programu k inscenaci;
- program k inscenaci zdarma;
- možnost nabízet svým vlastním hostům koktejl nebo večeři ve foyeru divadla;
- možnost přizpůsobit obchodní úsilí TaS projektům přispěvatele, které jsou definovány případ od případu;

U vydavatelských projektů požívá sponzor následujících výhod:

- logo sponzora a větu „zvláštní díky sponzorovi“ na všech vydaných kopiích;
- několik volných kopií a jejich přizpůsobení vlastním sdělovacím aktivitám společnosti;
- účast na možné tiskové konferenci při příležitosti uvedení sezóny;

- další firemní využívání ročenky TaS
- další kreativní nápady mohou být definovány na základě smlouvy;

TaS také hledá finanční partnery pro realizaci **turné** divadla. V průběhu turné finanční partner výrazným způsobem profituje ze spojení s prestižní značkou TaS ve smyslu komunikace a image, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni. TaS nabízí:

- zveřejnit logo a kredity finančního partnera ve všech sdělovacích materiálech, vydaných TaS;
- záruku exkluzivity, rovněž mezi ostatními možnými sponzory, které najde místní organizátor;
- možnost distribuovat vlastní informační a propagační materiál společnosti tam, kde se budou konat představení;
- organizační prostředky a prostředky pro vztahy s veřejností TaS s patřičným zvýrazněním úlohy sponzora v průběhu turné; zejména během tiskové konference na uvedení turné a zahajovacího večera, organizovaného ve spolupráci s místními úřady;
- určené množství volných vstupenek na každé představení;
- vydavatelské projekty, obchodní činnosti a zákaznické úpravy realizované k tomuto účelu.

Knihkupectví La Scala představuje kontaktní místo pro setkání se společnostmi, které by chtěly použít Scala know-how k propagačním aktivitám a činnostem ve vztazích s veřejností. Vedle řízení kanálů přímého prodeje produktů, týkajících se světa klasické hudby, se knihkupectví La Scala zabývá:

- propagačními činnostmi, zejména směřovanými ke společnostem, založeným k realizaci vývoje a vytváření exkluzivních obchodních projektů k tomuto účelu, nahrávacích a vydavatelských aktivit;
- vyvíjením a vytvářením vydavatelských a nahrávacích projektů pro společnosti.

V rámci nabízených činností je hudební poradenství pro výběr nahrávek, vývoj grafických projektů a návrhy na obaly.

V **komplexu dílen Ansaldo** se nachází multifunkční areál o rozloze 1.000 m², který TaS společně nabízí pro organizování společenských akcí, videokonferencí, kongresů a prezentací. Ve spolupráci s personálem divadla jsou zde organizovány zvláštní komentované prohlídky, koncerty komorní hudby a koncerty pěveckého sboru ve spolupráci s žáky Academia.

Prostory na mnohojazyčné individuální video brožury slouží ke zviditelnění log sponzora zhruba v průběhu 111 představení za rok v historické budově TaS (1.800 textových ukázek). Projekt financování předpokládá přítomnost jednoho jediného společníka, který využívá textová pole jako reklamní plochu, kam vkládá své jméno, logo a děkovnou frázi.

Barter partneři dodávají zboží a služby zdarma nebo za snížené ceny, snižují náklady na zařízení divadla a v neposlední řadě zasahují do projektů za tímto účelem. TaS poskytuje barterovým partnerům následující protiplnění:

- používání titulu „barterový sponzor Teatro alla Scala“ při své vlastní komunikační činnosti;
- citace „barterový sponzor“ v sezónním kalendáři a v divadelních programech sezóny;
- uvádění „barterového sponzora“ ve všech sděleních, týkajících se projektu, pokud sponzor zasahuje do projektů za tímto účelem;

Hlavní partneři Musea TaS se účastní realizace projektů muzea, podporuje jeho kulturní a vzdělávací akce. Hlavními komunikačními přínosy pro sponzora jsou:

- spojení partnerova jména s činnostmi muzea, loga a kredity na veškerém propagačním a informačním materiálu;
- účast na všech tiskových konferencích, týkajících se prezentace projektů muzea;
- prostor muzea k dispozici pro činnosti, spojené s oblastí vztahů s veřejností a sdělovacími činnostmi (s dispozicí průvodců a komentovanými prohlídkami), možnost vyvíjet veškeré iniciativy, které zdůrazňují image společnosti jako sponzora muzea.

Partner výstavy může prostory muzea využít k organizování speciálních večerů a akcí určených pro společenské aktivity své firmy.

Museo Teatrale alla Scala nabízí soukromým subjektům i veřejným společnostem pronájem svých prostor pro organizování společenských setkání, jednání, shromáždění, dále prezentace a komentované exkurze s vyhrazeným vstupem v závěrečné době. V závislosti na potřebách sponzora může TaS k tomuto účelu zorganizovat akce pro různé příležitosti. Večerní program bývá pokaždé určen. Vedle standardních pohostinských služeb obvykle zahrnuje koncerty komorní hudby, pěvecké recitály za účasti žáků Akademie a původní výstavní okruhy. TaS vyrábí speciálně pro partnera přizpůsobené verze reklamních výrobků.

Teatro alla Scala hledá finanční partnery také pro podporu ambiciózního vzdělávacího projektu **Akademie TaS**. Partnerství na tomto projektu představuje významný bod spolupráce mezi TaS a jeho zakladateli. **Progetto Giovani** je projektem, ve kterém studenti pracují a dotvářejí různé aktivity TaS, navzájem spolupracují interdisciplinárním způsobem, podílejí se na vzniku jednotlivých produktů divadla (koncertů komorní hudby, výstav, baletu či opery), které budou uvedeny v rámci programu divadelní sezóny.

Partnerovi Progetto Giovani poskytuje TaS následující výhody:

- blíže neurčený počet rezervovaných míst,
- účast na tiskové konferenci při prezentaci projektu,
- kredity a logo na divadelních plakátech, vývěskách a přílohách, týkajících se inscenace
- ve spolupráci s divadlem možnost rozvinout veškeré iniciativy, které sponzor považuje za vhodné a potřebné k informování, šíření a podpoření svého závazku.

Slovo závěrem

Teatro alla Scala odvíjí strategii vlastních řídicích systémů od historie a výjimečného postavení divadla, které svou činností neustále posiluje jak v evropském, tak v celosvětovém kontextu.

Z hlediska právní subjektivity se TaS stalo roku 1997 soukromou nadací, ale jak vyplývá ze statutu, organizace je nadále úzce propojena se státní správou Itálie a Ministerstvo kulturních hodnot a uměleckých aktivit existenci a činnost TaS považuje za vyjádření státního zájmu. Transformace byla vynikajícím ekonomickým tahem. Tím, že se divadlo stalo soukromou nadací, značně ulehčilo státnímu rozpočtu a zároveň svou činnost otevřelo finančním tokům z oblasti privátního sektoru, a to nejen na území Itálie, ale po celém světě.

Nastavení systému získávání finančních prostředků z oblasti privátního sektoru, dále nastavení systému komunikace s diváky, včetně důmyslného systému rezervací a prodeje vstupenek, předplatného a cenové politiky TaS, nemá v České republice ekvivalent. Jednotlivé části systému jsou dokonale propojeny a ve výsledku fungují jako jeden celek.