



Bosna i Hercegovina - Federacija Bosne i Hercegovine
Kanton Sarajevo - GRAD SARAJEVO
GRADSKO VIJEĆE

PRIMLJENO:		14 JUN 2021	
Org. jed.	Broj	Prilog	Zastupnik
01-05-09-	639/21		

STUDIJA I PREPORUKE ZA CIJENE ULAZNICA ZA MUZEJE:

OLIMPIJSKI MUZEJ BIH I MUZEJ BISTRičKE STANICE

Ekonomski Institut Sarajevo

Autori:

Prof. dr Maja Arslanagić-Kalajdžić

Prof. dr Melika Husić-Mehmedović

Prof. dr Selma Kadić-Maglajić

Sarajevo, juni 2020. godine



SADRŽAJ

Uvod	2
1. Analiza dobrih praksi i preporuke za ponudu	3
1.1. Suštinska ponuda	4
1.2. Dodatna ponuda	6
2. Identifikacija ciljnih grupa	12
3. Strateške smjernice	14
4. Razrada cjenovnih modela	16
4.1. Cjenovni ciljevi	17
4.2. Procjena potražnje	18
4.3. Cjenovni modeli	22
5. Zaključci i preporuke	26
Literatura	28
Prilozi	29



Uvod

Svako proširenje muzejske, galerijske i kulturno-umjetničke ponude u glavnom gradu Bosne i Hercegovine kreira izuzetnu korist za turiste, a i za lokalno stanovništvo. Obzirom da se broj turista u BiH iz godine u godinu povećava, a da pokazatelji govore da se turisti ne zadržavaju dovoljno dugo u Sarajevu ili nemaju namjeru povratka u Sarajevo, svakako je neophodno obogatiti ponudu zbog koje bi produžio boravak turista u glavnom gradu BiH i povećala njihova retencija.

U Sarajevu postoji nekoliko zanemarenih i napuštenih atrakcija, a među njima su i Olimpijski muzej BiH, te lokalitet Bistrička stanica. Gradska uprava, sa željom da obogati ukupnu ponudu kako za turiste, tako i za lokano stanovništvo, planira aktivirati obnovu i kreirati muzejsku ponudu povezanu sa željeznicama (u slučaju Bistričke stanice), odnosno inicirati otvaranje muzeja (u slučaju Olimpijskog muzeja). Pored velikog značaja za turiste, dodatni kulturno-umjetnički sadržaj ima potencijal da donese velike koristi za građane BiH, kojima bi kroz različite programe mogao uticati na podizanje svijesti o kulturnoj i umjetničkoj baštini naše zemlje, što je pogotovo slučaj kod djece i omladine.

Kako je kreiranje cijene ulaznica za posjetioce jedan od ključnih marketinških elemenata i kako je ovom pitanju potrebno pristupiti sistemski, analitički i kritički, tim Ekonomskog Instituta Sarajevo je kreirao ovu Studiju i došao do modela po kojem se trebaju kreirati cijene u Olimpijskom muzeju BiH i budućem Muzeju Bistričke stanice, koji su u sastavu JU Gradski muzeji Sarajevo. Procjene i analize su naučno bazirane, te argumentirane aktuelnim i referentnim primjerima i izvorima. Tome treba pridodati i ograničene podatke kojima su autori Studije raspolagali u trenutku pisanja, a koji nisu uključivali neophodne parametre koji bi omogućili precizniju projekciju procjene tražnje (na primjer, broj domaćih i inostranih posjetitelja sličnih muzeja u Sarajevu). Zbog nepostojanja egzaktnih podataka, precizna naučno-bazirana procjena tražnje se ne može napraviti, tako da je izabrani cjenovni model odraz analiza konkurentskih, povezanih i sličnih ustanova koje postoje trenutno u gradu Sarajevu.

Analiza se bazira i na praksi sličnih ustanova iz regiona i svijeta, te na politikama i strategijama koje slijede ovakvi muzeji. Za detaljnije i preciznije procjene tražnje bilo bi potrebno sveobuhvatno istraživanje tržišta i analiza troškova koje će ovi muzeji generirati u budućnosti. Dodatno, istraživanje koje je provedeno za potrebe ove Studije je realizirano u vrijeme još važećih restriktivnih mjera uzorkovanih pandemijom COVID-19, što je do određene mjere oblikovalo odgovore ispitanika.



1. Analiza dobrih praksi i preporuke za ponudu

Situaciona analiza u ovoj studiji je sačinjena iz analize dobrih praksi iz svijeta i okruženja, te analize trenutne situacije iz oblasti muzejske ponude u Sarajevu. Na bazi ove analize stiču se pretpostavke i inputi za kreiranje strateških smjernica, te za donošenje odluke o prihvatljivom cjenovnom modelu za ulaznice u Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice koje JU Gradski muzeji Sarajevo može primijeniti.

Kako bi ovaj plan učinili primjenjivijim za buduće uposlenike i one koji će voditi JU Gradski muzeji Sarajevo, analizirane su najbolje svjetske prakse, kao i primjenjivost istih u okruženju. Muzeji i publika (turisti i građani) su neraskidivo povezani. Muzeji "pričaju" publici svoje priče, a publika ih "upija" i nosi sa sobom kao poseban doživljaj. Pored konstatacije o uzajamnoj potrebi muzeja i publike, ponekad je teško razumjeti svu složenost poslovnih aktivnosti muzeja, posebno kada su usmjerene ka stvaranju što kvalitetnije i atraktivnije ponude¹.

Ako se muzej posmatra kao turistička atrakcija na jednoj destinaciji, važe isti standardi i okvirni uslovi kao i za druge atrakcije. Posjeta muzeju je prema tome ponuđena usluga, koja mora biti konkurentna u odnosu na druge aspektima ponude u destinaciji (dakle ne samo sa drugim muzejima). Zbog navedenog, u zadatke modernog muzeja takođe spada i profesionalni marketing i svakako je korisno da muzeji razvijaju srednjoročne i dugoročne marketinške koncepte.

S druge strane, jako je bitno voditi računa i o tome da se kulturne ustanove i menadžment kulturnih ustanova, pa tako i muzeja, često susreću sa neadekvatnim resursima i nisu u mogućnosti akumulirati dovoljna sredstva kako bi proveli istraživanje i uložili u neophodni razvoj koji bi rezultirao unapređenjem organizacijske efikasnosti². U isto vrijeme, (često potplaćeni) zaposleni muzeja, a i volonteri moraju biti motivirani da zadovolje visoke profesionalne standarde.

Ono što smo prepoznali kao dobru odluku JU Gradski muzeji Sarajevo jeste princip dijeljenog upravljanja institucijama koje se nalaze pod okriljem Ustanove. Ovakav princip će omogućiti mnogo efikasnije upravljanje tim institucijama, ali i značajne uštede. Također, postoji mogućnost prelijevanja dobrih praksi iz jedne u drugu instituciju, te direktne komunikacije i povezivanja među institucijama.

¹ Schöpfer, K. (2016). *Turisti u muzeju: Priručnik za unapređenje ponude u muzejima u skladu sa zahtjevima turista*. Crna gora: Ministarstvo održivog razvoja i turizma.

² Sandell, R., & Janes, R. R. (2007). *Museum management and marketing*. New York: Routledge.



U modernom dobu jako mnogo vremena se posvećuje ponudi muzeja i obogaćivanju te ponude³, posebno s aspekta iskustva – budući da danas živimo u eri uslužnih iskustava⁴. Ovu činjenicu je pogotovo potrebno uzeti u obzir ukoliko se zna da je standard najpoznatijih svjetskih muzeja takav da samo 2-5% prihoda ostvaruju od cijene ulaznica⁵. Tako je na primjer ovaj procent samo 2% za *Metropolitan Museum of Art* (MET) u New York-u. Zbog navedenog, pored same suštinske kulturno-umjetničke ponude, muzeji se trebaju fokusirati i na sveukupno iskustvo publike/posjetilaca koje omogućava dodatne izvore prihoda. Takav princip je bio vidljiv i za vrijeme nedavne krize uzrokovane COVID-19 pandemijom. Naime, iako je 90% muzeja u svijetu bilo zatvoreno, te su se tako našli među primarnim i direktno ugroženim institucijama u krizi, mnogi od njih su organizirali virtualne izložbe kako bi pokušali prevazići efekte krize, ali i ostati u kontaktu sa svojim posjetiocima⁶.

Nakon detaljne analize ponude različitih muzeja iz svijeta i iz okruženja, u narednom tekstu prikazane su dobre prakse koje savjetujemo za JU Gradski muzeji Sarajevo, a da se mogu primijeniti i na Olimpijski muzej BiH i na planirani Muzej Bistričke stanice.

1.1. Suštinska ponuda

Svaki muzej treba biti u isto vrijeme i zanimljiv i edukativan. Oni koji vode muzej trebaju razmisliti o tome da li bi i sami željeli posjetiti takav muzej u nekom drugom gradu. Posjetilac iz muzeja treba ponijeti iskustvo i doživljaj koji će podijeliti sa drugima. U konkretnim slučajevima Olimpijskog muzeja BiH i Muzeja Bistričke stanice, veoma pozitivno je to što su oba muzeja specifična i imaju jedinstvenu suštinsku ponudu, koja je kao takva karakteristična za turističku destinaciju Sarajeva i nije replikabilna u okruženju.

Naime, Olimpijski muzej BiH se suštinski veže za XIV Zimske olimpijske igre koje su 1984. godine održane u Sarajevu i koja je kao takva atraktivna u svijetu sporta, ali i po kojoj se Sarajevo prepoznaje kao svjetski brend. Naime, u ranijim istraživanjima je utvrđeno da je upravo Olimpijada 1984 jedna od rijetkih pozitivnih asocijacija stranaca za grad Sarajevo i za brend grada Sarajeva, dok su druge dvije asocijacije negativne (početak 1. Svjetskog rata ubistvom Franza Ferdinanda i rat u BiH 1992-1995).

³ Kim Lian Chan, J. (2009). The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 173-196.

⁴ Ruiz-Alba, J. L., Nazarian, A., Rodríguez-Molina, M. A., & Andreu, L. (2019). Museum visitors' heterogeneity and experience processing. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 131-141.

⁵ Sotheby's Institute of Art (2020). The Business Model of the Nonprofit Museum. Dostupno na: <https://www.sothebysinstitute.com/news-and-events/news/the-business-model-of-the-nonprofit-museum>. Pristupljeno: juni, 2020.

⁶ UN News (2020). Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings. Dostupno na: <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362>. Pristupljeno: juni, 2020.



S druge strane, Muzej Bistričke stanice se veže za željeznice i prikazuje historiju svih aspekata transporta željeznicom. Uzimajući u obzir da je sam lokalitet Bistrička stanica jedan od simbola Grada, te da je to bio historijski „ulaz“ u grad, ali i da se spominje u svjetski poznatim umjetničkim izvedbama (npr. da su se pored ovog lokaliteta snimali kadrovi kulturnog filma „Valter brani Sarajevo“), Bistrička stanica je opet jedinstvena po svojoj suštinskoj ponudi.

Jako je važno da muzej priča priču, da eksponati budu povezani personalnom i posebnom pričom i da se posjetioci sa njom mogu poistovjetiti. Doživljaji stvarnih ljudi o događajima ili prostoru o kojem priča muzej su time veoma važan dio cjelokupnog doživljaja. Na taj način se pojačava i sama impresija posjete za svakog posjetioca. Na primjer:

- Pri ulasku u Olimpijski muzej BiH se može kreirati virtualni asistent u vidu konkretne poznate osobe (različiti ljudi koji su organizirali ili učestvovali na Igrama 84) i ponuditi posjetiocima da prođu kroz Muzej slušajući ličnu priču te osobe. Također, za Muzej je interesantna i priča o zgradi u kojoj je isti smješten.
- Priča o filmu „Valter brani Sarajevo“, snimanju istog, intervjui s glumcima, snimci filma i slično mogu biti jedna od dodatnih tema u Muzeju Bistričke stanice.

Dio suštinske ponude svakog muzeja je svakako i signalizacija. Jedna od marketinških preporuka jeste da se signali sa opisima eksponata (na bosanskom jeziku, engleskom jeziku i makar još jednom stranom jeziku) postavje u visini očiju posjetilaca (a ne na pod ili sa strane), kako bi se na adekvatan način komuniciralo sa posjetiocima čak i u trenutcima kada je eksponat okružen velikim brojem posjetilaca (gužva).

Bez obzira što muzeji najčešće prikazuju prošlost, potrebno je voditi računa da se uvijek ostavi i jedan dio koji će biti vezan za budućnost. Na primjer, u slučaju Olimpijskog muzeja BiH, potrebno je posvetiti pažnju budućim planiranim olimpijskim igrama, dok je u slučaju Muzeja Bistričke stanice moguće posvetiti pažnju aktualnostima i modernim dostignućima iz oblasti željeznica i željezničkog transporta.

Veliki broj video projekcija pojačava dojam posjete muzeju. Interaktivni prostori, projekcije, filmovi, dokumentovana arhivska građa, predstavljaju dodatni način za obogaćenje suštinske muzejske ponude. U današnjem digitalnom vremenu, jako je važno omogućiti veći broj ekrana osjetljivih na dodir i preko njih ponuditi više informacija posjetiocima. Iako je posjeta muzeju otipljivo iskustvo, ona je danas djelimično i virtualna, zbog toga što posjetioci često imaju težnju slikati se i postavljati fotografije sa lokacije na svoje društvene mreže (npr. Facebook ili Instagram). Muzeji također mogu kapitalizirati ove preferencije osmišljavanjem interesantnog *hashtag*-a, tj. ključne riječi koja je povezana sa posjetom i koju će predstaviti posjetiocima kao bitnu prilikom dijeljenja informacije o posjeti.



Elementi koji su direktno povezani sa suštinskom ponudom muzeja i koji su očekivani od strane posjetilaca su:

- Osiguranje mogućnosti **parkinga** posjetioca muzeja (isti može biti uključen u kartu, možete se posebno plaćati, a može se uspostaviti i sporazum sa nekim obližnjim parkirnim mjestom gdje će osobe koje posjete muzej imati popust ili besplatan parking);
- Vođenje računa o osobama sa **invaliditetom**, a posebno osobama u kolicima, te slijepim i slabovidnih lica, ali i roditeljima sa malom djecom u kolicima;
- Osnovni sadržaj Muzeja treba biti prilagođen i **djeci**, što posebno može biti atraktivna ponuda jesenjem i zimskom periodu koji ne obiluju turistima i koji su periodu u kojima roditelji (lokalno stanovništvo) imaju poteškoće da pronađu atraktivan, ali i kvalitetan sadržaj za djecu;
- Obezbjedenje mjesta/lokaliteta za sjedenje i **odmor** unutar muzeja;
- **Toalet** u muzeju uvijek mora postojati i treba biti besprijekorno čist. Isti se može povezati i sa kafe prostorom/dodatnom ponudom, u zavisnosti od arhitektonskih mogućnosti i same strukture muzeja;
- Vođenje računa da se ne „istjeruju“ posjetioci koji su u obilasku, a još uvijek traje **radno vrijeme** muzeja (npr. u 18.50h, a muzej radi do 19h). To će stvoriti loš dojam kod posjetioca i loše komentare za buduće posjetioce. Jedan od prijedloga je kreirati audio koji će na vrijeme obavještavati posjetioce o kraju radnog vremena;

1.2. Dodatna ponuda

Unaprijeđenje stalne postavke i dodatne/posebne izložbe i postavke

Svaki muzej bi trebao da ima godišnji plan kojim bi osigurao kontinuirano izlaganje i promovisanje novih eksponata – na taj način se privlače i oni koji žive u gradu da dođu u muzej više puta godišnje.

Jedna od mogućnosti jeste da se svaka godina „pokloni“ nekom važnom događaju ili osobi iz historije povezanoj sa historijom samog muzeja (npr. veza da bude značajna godišnjica života/smrti/održavanja događaja). Nazovite je „Godina ...“ U skladu s tim se onda mogu organizovati i posebne tematske izložbe. Na primjer, u 2018. godini su svi muzeji u Beču obilježavali 120. godina od smrti carice Elizabete Austrijske (poznatije kao Sisi), te je ponuda povezana sa Sisi bila osnovna tema svih turističkih atrakcija grada Beča.



Svaki muzej može organizirati i historijske posjete drugim dijelovima zemlje, povezane sa temom muzeja. Obratno, posebne izložbe i gostujuće postavke su također značajan aspekt izvora prihoda za muzej. Olimpijski muzej BiH može dogovoriti sa drugim olimpijskim muzejima u svijetu, npr. Olimpijski muzej u Lozani, Švicarska, da se organizira gostujuća postavka i posebna partnerska izložba. Također, posebne izložbe i gostujuće postavke ne moraju isključivo biti vezane za olimpijadu, već se mogu proširiti i na sport i sportske događaje/aktivnosti od značaja. S druge strane, Muzej Bistričke stanice može ostvariti partnerstvo za muzejima željeznica, npr. Hrvatski željeznički muzej i organizirati posebne gostujuće postavke. Za svaku posebno organizovanu izložbu, bitno je razmišljati i o finansiranju, te je tako veoma opravdano imati posebnu/višu cijenu za ovakvu izložbu, ali i moguće pronaći posebnog sponzora (sponzore) koji će pokriti sve ili bar dio troškova.

Kako bi se privuklo lokalno stanovništvo, moguće je organizirati posebne edukativne programe za djecu, dodatne školske programe, te uspostaviti sporazume/saradnje sa osnovnim i srednjim školama iz cijele BiH o posjetama na polugodišnjem ili godišnjem nivou ili sporazume za organizaciju ljetnih kampova. Također, može se dogovoriti sa mladim umjetnicima da slikaju muzej i muzejske eksponate, te da takve fotografije pripreme u formatima za prodaju u muzejskim prodavnicama (ali i online), uz podjelu profita. Povezano, može se kreirati i dogovor sa umjetnicima da doniraju nekoliko svojih radova kao podršku muzeju. Za ove radove se onda može odvojiti posebno mjesto u muzejskoj prodavnici, uz *premium* cijene.

Dodatni vid unaprijeđenja muzejske ponude je i organizacija događaja, na primjer:

- Organizirati društvene događaje uz promociju hrane i pića iz vremena o kojem govori muzej, te po mogućnosti tematske zabave;
- Organizirati unutrašnje ili vanjske koncerte sa vrhunskim umjetnicima, uz naplaćivanje ekskluzivne cijene karte za ekskluzivni događaj sa malim brojem ljudi;
- Ukoliko muzej posjeduje salu za predavanja ili neko drugo *cool* mjesto, organizirati filmsko veče, u skladu sa tematikom muzeja. Također, muzej može biti i mjesto ekskluzivne premijere nekog novog filma;
- Uz unaprijed definisana pravila, omogućiti i izdavanje muzejskog prostora (ili određenog dijela prostora) za komercijalne aktivnosti/događaje (npr. svečana otvaranja nekih konferencija, dodjele nagrada, naučni skupovi, posebni skupovi od značaja);



Tematski kafići ili restorani

Tematski kafići ili restorani, u zavisnosti od prostora koji je na raspolaganju, su također dodatni aspekt ponude i dodatni izvor prihoda. Suštinski, kako bi se olakšalo upravljanje muzejom, uvijek je preporučivo davanje ovakvih prostora pod zakup, uz striktnu kontrolu standarda od strane Muzeja. Bitno je da posjetioci trebaju i u tematskom kafiću/restoranu da iskuse muzejski ambijent (Slika 1), te da je uređenje takvo da oslikava uređenje muzeja i da su neki elementi ponude na raspolaganju i u ovim prostorima.

Na primjer, tematski kafe za Olimpijski muzej, obzirom na sam izgled muzeja i njegovu lokaciju je svakako čajdžinica Franz and Sophie koja se nalazi u blizini Muzeja. Za Bistričku stanicu sa druge strane, logičan koncept bi bio neke lokalne *craft* pivnice, koja bi se vrlo lijepo uklopila u ambijent i u ideju eksponata koji su tu izloženi.

Slika 1. Restoran u Musee d'Orsay, Pariz



Suvenirnica – prodavnica u muzeju

Prodavnica u muzeju, suvenirnica ili muzejski *shop* koji ima u svojoj ponudi veliki broj artikala je svakako također dodatni izvor prihoda. Ovdje se savjetuje da sam muzej upravlja ovim prostorom ili da ga eventualno da pod zakup. Jako je važno da ti proizvodi budu percipirani kao kvalitetni. Prodavnica treba nuditi osnovne artikle povezane sa suštinskom postavkom muzeja (muzejska tema, logotipi, slike u aplikaciji na majice, kišobrane, privjeske, magneti, olovke, blokove, cekere, teke, torbe, plakate/postere i slično), ali također treba nuditi i posebne artikle vezane za organizovanje privremenih izložbi.

Jedna od ideja je omogućiti posjetiocima da putem digitalnog stola dizajniraju svoju majicu u uspomenu na posjetu muzeju, koja će im biti odštampana na licu mjesta. Posjetioci muzeja mnogo čitaju. Iz tog razloga muzejske prodavnice u ponudi uvijek imaju i knjige, a posebno one koje su vezane uz izložbene eksponate. Na Slici 2 je predstavljena suvenirnica koja je sastavni dio Hundertwasser muzeja u Beču.

Slika 2. Suvenirnica u Museum Hundertwasser, Beč



Ko-brendiranje

Ko-brendiranje podrazumijeva partnerstvo sa međunarodnim i domaćim prepoznati brendovima koji kroz svoje proizvode mogu otkupiti pravo na korištenja znakova koji su u vlasništvu muzeja (ovdje se prvenstveno misli na znak Vučka za koji je nejasno da li pripada Olimpijskom muzeju ili Komitetu). Ovo može biti značajan izvor prihoda ali i obogaćivanja ponude kroz izgradnju prepoznatljivosti. Primjera radi, oko 60% prihoda baziranih na licenciranju Coca-Cola kompanije dolazi od modne industrije⁷ (Slika 3). Ovakvim potezima je moguće povećati vrijednost cijelom muzeju, a samim tim i povećati broj posjeta. Nekoliko primjera slijedi:

- Pozvati umjetnike (ili studente Akademije likovnih umjetnosti) da dizajniraju posebne majice samo za muzej, kao posebnu kolekciju;
- Lokalni i globalni sportski brendovi i brendovi odjeće mogu imati interes za ko-brendiranje sa Olimpijskim muzejom BiH;
- Sa lokalnim vinarijama i proizvođačima pića, dogovoriti proizvodnju posebnih prilagođenih serija pića posvećenih muzeju, uz dijeljenje profita od prodaje;

⁷ <https://hypebeast.com/2019/10/coca-cola-head-fashion-kate-dwyer-interview>

- U saradnji sa Sarajevskom pivarom ili nekom drugom manjom craft pivarom, napravite posebna brendirana piva po starim recepturama;
- Uspostaviti kontakt sa fotografima i novinarima koji prate sportska dešavanja, zbog izlaganja fotografija i/ili članaka iz oblasti sporta;

Slika 3: Partnerstvo između muzeja MoMA, New York i UNIQLO brenda, Coca-Cola licencirani proizvodi



Internet i društvene mreže

Svaki muzej treba da ima dobro razvijenu i dizajniranu web stranicu (ili pod-stranicu jedne šire stranice) u skladu sa najnovijim standardima, koja će nuditi sve potrebne informacije i obaveznu mogućnost online rezervacije ili kupovine ulaznica. Muzej treba da se pojavljuje na Google Search rezultatima (SERP – SEarch Results Page) i na povezanim alatima kao što su mape. Najvažnije informacije koje potencijalni posjetioci traže su: **gdje se nalazite, koje je radno vrijeme i koliko košta ulaznica**. Jako je važno da potencijalni posjetioci ne lutaju po sajtu tražeći ove podatke, već da ih nađu odmah na home page. Ono što je također moguće je napraviti vrhunske fotografije muzejskih eksponata i muzeja i postaviti na *Getty Images* ili slično i na taj način generirati dodatni profit.

Jedno od standardnih očekivanja inostranih posjetilaca muzeja (turista) je i to da svoje ulaznice u muzej mogu kupiti i rezervirati online. To je već nekoliko godina pravilo i princip velikih muzeja, te time turisti imaju kreirano očekivanje da je moguće unaprijed kupiti/rezervisati ono što ih interesuje od kulturno-umjetničke ponude na destinaciji prije nego što fizički stignu na samu destinaciju. Tako da bi JU Gradski muzeji Sarajevo svakako trebao razmisliti o razvijanju opcije online rezervacije i online kupovine muzejskih ulaznica putem direktnih muzejskih web stranica (primjer na Slici 4).



Slika 4: Primjer interfejsa za online kupovinu ulaznica za Ljubljanski grad – Ljubljana Castle, Ljubljana



Svakako je neophodno potaći širenje priče o muzeju na društvenim mrežama. Kreirajte sami takve tačke u muzeju, koje će biti „mamac“ za „Instagramable“ fotografisanje i dijeljenje na društvenim mrežama, čime će se širiti priča o vašem muzeju (uz upotrebu „hashtags“ ili ključnih riječi, npr *#olympicSarajevo* ili *#Bistričkarailswithaview*). Što veći broj ljudi vidi zanimljivosti iz muzeja online, više će ga željeti posjetiti.

Muzej treba da ima svoj profil na Facebook-u, Instagram-u, Youtube-u isl, te da prati komentare na poznatim stranicama za savjete turistima kao što je TripAdvisor. Komunikacija sa korisnicima tj. pratiocima ovih profila treba biti dvosmjerna. Također, potrebno je pratiti feedback koji posjetioci daju i biti responzivan na kritike i spreman na promjene u zavisnosti od percepcija i želja posjetilaca. I konačno, bilo bi dobro u vidu dodatnog sadržaja postaviti više informacija o nekim eksponatima online, uz mogućnost da im se pristupi putem QR koda. Tako da, na primjer, kada je posjetilac u muzeju, može skenirati QR kod i sam saznati više o eksponatu.

Putem drugih web-stranica za prikupljanje novca, kao što su *Kickstarter* ili *IndieGoGo*, postavljajte kampanje za prikupljanje sa posebnom svrhom. Kreirajte kampanje sa poznatim osobama koji će preko društvenih mreža pomoći u prikupljanju sredstava.



2. Identifikacija ciljnih grupa

S marketinškog aspekta, muzeji moraju razumjeti svoju ciljnu skupinu, prilagoditi se njenim potrebama, ali istovremeno ne zaboraviti obrazovati i tako stvarati nove grupe posjetitelja. Kao i svaki drugi proizvod ili usluga, nijedan muzej ne može zadovoljiti svačiju potrebu i svakome služiti na jednoličan način⁸. Upravo zato je neophodno odrediti prioritete ciljne skupine koje se mogu najbolje zadovoljiti, te njima prilagoditi programe i cijene definisati u skladu s njihovim potrebama. A zatim muzeji naravno mogu razviti prisniji odnos sa svojim posjetiocima, kreirajući tako dugoročne odnose koji će uključiti i češće posjete muzeju i aktivnu participaciju u muzejskim aktivnostima i promociji.

Osnovna podjela ciljnih skupina muzejskog poslovanja se odnosi na domaće i strane posjetioce, te je takva podjela i u ovom slučaju napravljena. Pored te dvije osnovne grupe, kreirane su i kategorije koje imaju poseban tretman, tzv. preferencijalne grupe, kod kreiranja muzejske ponude i cijene, a to su penzioneri i djeca od 7 do 18 godina starosti. Djeca do 7 godina ne plaćaju ulaz u muzeje.

Osnovni posjetioci:

- Domaći posjetioci
- Turisti

Preferencijalni pristup:

- Grupe
- Penzioneri i djeca od 7 do 18 godina
- Djeca do 7 godina

Ako ozbiljno namjeravate da pridobijete ciljnu grupu bilo turista ili domaćih posjetioca muzeja, morate se najprije identifikovati sa njima. Kao i u svakoj drugoj marketinškoj ponudi, poznavanje motiva za posjetu, poznavanje specifičnih karakteristika ličnosti ili životnog stila potrošača (u ovom slučaju posjetioca muzeja) je dodatna korist koja omogućava bolju prilagodljivost ukupne ponude.

S tim u vezi posjetioce muzeja smo, bazirano na njihovim psihografskim karakteristikama, prije svega motivacijom za posjet muzeju⁹, podijelili u dvije ciljne skupine. Te ciljne skupine su „Nostalgičari“ i „Aktivni turisti“ i opisane su u narednom tekstu.

⁸ Kotler, N.G., Kotler P. & Kotler W. (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2. Izdanje, HB Publishing, SAD

⁹ Sandell, R. & Janes, R.R. ed. (2007) *Museum management and marketing*, Routledge, SAD



Ciljna skupina 1 – *Nostalgičari*

Riječ je o domaćim posjetiocima, dijaspori i turistima iz regiona. Ova ciljna skupina je motivisana prema intorspektivnom iskustvu, te oni posjetom muzeju žele:

- Zamišljati druga vremena i mjesta
- Prisjećati se svoje mladosti/djetinjstva
- Osjećati pripadnost

Oni će se rado sjećati sarajevskih Olimpijskih igara '84. gledati, video materijal ili čitati vijesti iz te godine. Sa druge strane na Bistričkoj stanici rado će pogledati inserte onoga „kako je to nekad bilo u Sarajevu“ u smislu putovanja i željeznice ili inserte filma *Valter brani Sarajevo* dok obilaze eksponate.

Ciljna skupina 2 – *Aktivni turisti*

Kako u Sarajevu muzejska i druga ponuda može zadovoljiti potrebe turista za dva do tri dana, svako obogaćivanje će vrlo dobro doći, te će svakako većina turista posjetiti sve atrakcije ponuđene u Sarajevu i sve preporučene muzeje. U Sarajevo dolaze uglavnom aktivni turisti, koji su zainteresirani za obilazak muzeja, ali i koje većinom zanima sport, pa stoga Olimpijski muzej će vezati za sportske aktivnosti u svojoj cjelosti, a ne samo za Olimpijadu. Takvi turisti će imati mogućnost i želju da se popnu i na sarajevska uzvišenja, tako da im neće biti teško otići u Muzej Bistričke stanice na putu ka ili sa obilaska Trebevića ili sarajevskih mahala.

Njihova motivacija će biti usmjerena prema kognitivnim procesima i prema društvenim iskustvima, tj. posjetom muzeju oni žele:

- Obogatiti svoje razumijevanje i shvatanja
- Unaprijediti znanje i informacije
- Provoditi vrijeme sa prijateljima/porodicom
- Omogućiti djeci da nauče nove stvari

Turisti će posebno biti zainteresirani za posebne izložbe i za paket aranžmane sa drugim sarajevskim ponudama. Dobar ugostiteljski objekat i suvenir shop u sklopu muzeja je također mjesto u kojem će se oni zadržati.



Konačno, po preferencijalnim cijenama će ponuda biti usmjerena prema penzionerima i djeci. Ciljevi koji se žele zadovoljiti sa ovim ciljnim skupinama nisu isključivo finansijski, već doprinose razvoju društva kroz obrazovne i kulturne aspekte, te obogaćuju kvalitet života u Sarajevu.

Penzioneri i djeca od 7 do 18 godina su važni s obzirom na količinu raspoloživog slobodnog vremena, vjerovatno će se odlučiti za posjetu muzejima. Pored plaćanja ulaznice, oni će možda biti zainteresovani za osvježenje u kafeu ili za kupovinu suvenira u muzejskoj prodavnici. Dodatno, djeca će vjerovatno u sklopu školskih aktivnosti posjećivati muzeje u većim grupama, tako da je edukativna uloga muzeja izražena prema ovoj skupini.

Djeca do 7 godina su važan segment u ukupnoj ponudi, obzirom da se od ove skupine ne očekuju prihodi, ali zbog vrtićkih posjeta, muzej na ovaj način ispunjava svoju drugu funkciju, a to je općeg dobra i podizanja informiranosti domaćeg stanovništva (posebno djece) o kulturno-umjetničkoj ponudi u Gradu Sarajevu. Dodatno, na ovaj način se doprinosi općem obrazovanju stanovništva i kreira potencijalno tržište za buduću muzejsku ponudu.

Konačno grupne posjete će se odnositi kako na turiste, tako i na domaće posjetioce. Grupa će imati kombinaciju iz prethodnih kategorija posjetilaca. Svakako će detalji po ciljnim skupinama u smislu cjenovnih razreda će biti predstavljeni u posebnoj sekciji o cijenama.

3. Strateške smjernice

Prema literaturi postoje različite strateške smjernice kojima se muzeji trebaju voditi¹⁰, a na bazi njih za JU Gradski muzej Sarajeva predložimo slijedeće dvije:

Strateška smjernica 1. Dodatna vrijednost za lokalnu zajednicu

Strateška smjernica 2. Unapređenje cjelokupnog iskustva obilaska muzeja

Prva strateška smjernica je usmjerena na zadovoljavanje lokalnog stanovništva i adresira potrebe i interese koje imaju domaći posjetioци muzeja, dok druga prvenstveno se odnosi na turiste i goste koji svakako u svojoj posjeti planiraju obilazak muzeja.

Naime, „*Dodatna vrijednost za lokalnu zajednicu*“ ima višestruke implikacije za Sarajevo. Prije svega, svaka dodatna turistička atrakcija (1) upotpunjuje doživljaj turista tokom posjete Sarajevu, (2) produžava njihovo vrijeme boravka u Sarajevu i (3) stvara pretpostavke za ponovno vraćanje (retenciju) turista u Sarajevo.

¹⁰ Kotler, N.G., Kotler P. & Kotler W. (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2. Izdanje, HB Publishing, SAD



To su sve osnovne odrednice održivog turizma, kada će Sarajevo da posjećuju turisti zbog interesa, a ne samo zbog znatiželje, kada će se i struktura turista unaprijediti prema onima koje zanimaju znamenitosti koje Grad nudi, a ne isključivo egzotična ratna dešavanja. Prosječno zadržavanje turista u Sarajevu je dva noćenja, a uglavnom je razlog nedovoljna ponuda koja će zadržati turiste duže. Sa novim muzejima postoji mogućnost stvaranja dodatne vrijednosti i proširenja ponude za cjelokupnu destinaciju što je svakako dodatna vrijednost za lokalnu zajednicu, ali će i povećati broj turista na destinaciji. Sa ovakvom strateškom promjenom turističke ponude, Grad Sarajevo i cijela lokalna zajednica će imati multiplicirane koristi od turizma.

Slijedeća veoma bitna korist za lokalnu zajednicu jeste mogućnost angažovanja mladih, studenata i srednjoškolaca, te kroz volonterske aktivnosti ih motivisati za uključivanje i aktivan doprinos društvu. To se nalaže i kao jedan od osnovnih načina zadržavanja mladih u BiH, a povezivanje sa kulturnim događajima i kulturnim ustanovama će obogatiti i njihovo odrastanje ili sazrijevanje, te unaprijediti ukupni kvalitet života.

Konačno, društvo će imati više područja za kulturno aktivan život, koji po trenutnim istraživanjima nije dostatan u BiH. Poboljšati životni standard i zadovoljstvo građana je jedan od osnovnim uslova za motivisanje stanovništva da ostane u BiH, i to kroz ukupno poboljšanje imidža kako BiH, tako i Sarajeva.

Druga strateška smjernica, tj. „Unapređenje cjelokupnog iskustva obilaska muzeja“ se savršeno nadograđuje na sve dodatne aktivnosti opisane u poglavlju 1.2. Muzejska ponuda je dio ukupnog iskustva, i za turiste i za domaće posjetioce, i sama nije dovoljna. Nijedan turista neće doći samo da vidi neki muzej, ali ukoliko se upotpuni ponuda sa drugim sadržajima i promoviše kao jedinstvena cjelina, privući će se veći broj posjetilaca.

Obzirom da obilazak muzeja predstavlja iskustveni marketing, neophodno je adekvatno kreiranje iskustava koja se mogu dalje prenositi, dijeliti i ponovno proživljavati. Kupovina iskustva prema aktuelnim istraživanjima vodi većem zadovoljstvu i sreći kod kupaca/potrošača/posjetilaca. Nekoliko je razloga za to, a osnovni su¹¹:

1. Iskustvo će se češće interpretirati u pozitivnom smislu – prilikom prisjećanja o doživljenom, posjetioci muzeja će ponovno proživljavati ta iskustva, što će im ponovno izazvati ugodu i sreću.

¹¹ Van Boven, L. (2005). Experientialism, materialism, and the pursuit of happiness. *Review of General Psychology*, 9(2), 132-142.



2. Iskustvo će potaknuti bolje društvene veze – preporučavanje iskustva se često koristi u razgovorima sa prijateljima i porodicom, što u slučaju muzeja dovodi dalje do većeg broja posjeta i promocije kako te institucije, tako i turističke destinacije.
3. Iskustva će rjeđe biti lošije ocjenjena u poređenju s drugim iskustvima – iskustva su veoma individualna, tako da u slučaju usporedbe sa drugim muzejima neće izazivati negativne emocije.

Dodatno, za unapređenje iskustva posjete muzeju, može se svakako iskoristiti i saradnja sa umjetnicima iz BiH i regije, pa i šire, koja bi im dala platformu za zajednički i efikasniji pristup međunarodnim tržištima. Posebno mladi, neafirmisani umjetnici traže prostor za svoje izlaganje i kolaboraciju sa kolegama, a sa druge strane tako se stvara sinergija i unapređuje ukupni imidž muzeja o kojem je riječ. Ukupnost dvije navedene strateške aktivnosti će unaprijediti kvalitet ponude kako određenog muzeja, tako i lokalne zajednice, a za uzvrat će rezultirati zadovoljnim lokalnim stanovništvom i većim brojem turista u Gradu.

4. Razrada cjenovnih modela

Cijena je jedan aspekt taktičkih marketinških odluka u muzeju koji se sa posebnom pažnjom treba definisati. Donošenje odluke o cijeni muzeja je izazov budući da je potrebno razmotriti različite aspekte: muzej/ponudu, interesne grupe, konkurenciju i okruženje. Ono što je bitno u slučaju muzeja, a što smo već naveli, je da se cijena i cjenovni model muzeja ne odnosi samo na cijenu ulaznica tj. da se prihodi muzeja ne tretiraju samo kao prihodi od prodaje ulaznica već su tu i sljedeće kategorije prihoda: prihodi od najma prostora (npr. kafić/restoran/prodavnica), prihodi od prodaje suvenira, prihodi od sponzorstava, prihodi od posebnih događaja, prihodi od edukacijski usluga i drugo.

Literatura poznaje različite modele¹²: od modela vrijednosne razmjene (*exchange value model*), preko analize osjetljivosti profita i elastičnosti tražnje, do modela ekonomske optimizacije cijena koja se koristi kod procjene cijene proizvoda na već uspostavljenim tržištima i koristi matematičke izvode za kalkulaciju poželjne cijene. Za potrebe ove studije će se koristiti **model vrijednosne razmjene** koji se odnosi na procjenu cjenovnih granica, a pogotovo na procjenu maksimalno prihvatljive cijene za tržište.

¹² Smith, T. (2011). *Pricing strategy: Setting price levels, managing price discounts and establishing price structures*. Cengage Learning.



4.1. Cjenovni ciljevi

Cjenovni ciljevi organizacije odražavaju suštinske i ukupne ciljeve koje ta organizacija ima. Zavisno od uslova pod kojim se formiraju cijene i implikacija njihove primjene, muzeji se mogu opredijeliti za jedan od nekoliko strateških cjenovnih ciljeva:

- Troškovni pristup
- Pristup usmjeren na konkurenciju
- Pristup usmjeren na tržište

Kako bi se primijenio *troškovni pristup* cijenama, bilo bi potrebno uračunati investicije i sve povezane troškove za dva muzeja koja su u fokusu ove analize (a koje iznose oko 2.000.000,00 KM po muzeju), te sve godišnje troškove koje će svaki muzej imati (troškovi zaposlenih, troškovi režija, troškovi održavanja muzejske građe, ostali troškovi), kao i procijeniti tražnju na način da minimalni broj gostiju po određenoj cijeni zadovolji kriterij „pokrića“ navedenih troškova. Ovaj pristup je neprihvatljiv zbog toga što postoji dosta nepoznanica kako bi se izvela adekvatna kalkulacija (od obima tražnje za specifičnim muzejom do tačnog iznosa troškova).

Drugi pristup, *usmjeren na konkurenciju*, također nije 100% adekvatan za ovu muzejsku ponudu. Naime, u **Prilogu 1** se nalazi lista muzeja koji su trenutno u ponudi Grada Sarajeva i pripadajuće osnovne cijene. Svakako, može se vidjeti da ponuda Olimpijskog muzeja BiH i ponuda Muzeja Bistričke stanice nije usporediva sa navedenim ponudama, tako da se ne može koristiti ni ovaj pristup.

Zbog specifičnosti muzejske ponude, smatramo da JU Gradski muzeji Sarajevo trebaju odabrati pristup koji je *usmjeren na tržište*, odnosno, kreirati cijene na način da zadovolje maksimalno prihvatljivu cijenu za posjetioce/tržište, što je u skladu sa modelom vrijednosne razmjene. Na taj način, cjenovna struktura će u dugom roku osigurati finansijski opstanak, ali i dodatnu vrijednost. Kako bi se primijenio ovaj cjenovni cilj i pristup, neophodno je poznavati gornju cjenovnu granicu koje je tržište spremno prihvatiti (tzv. „cjenovni plafon“) o kojem će biti riječ u narednom dijelu.

Također, bitna karakteristika koja određuje pristup usmjeren na tržište je i cjenovna osjetljivost posjetilaca. Ovdje je bitno naglasiti da muzeji sa specifičnom ponudom koji pri tome pružaju dosta dodatnih iskustava imaju mogućnosti privući više turista, a da je poznato kako turisti imaju nisku cjenovnu elastičnost tj. nisu osjetljivi na cijenu¹³.

¹³ Rizzo, I., & Towse, R. (Eds.). (2016). *The Artful Economist: A New Look at Cultural Economics*. Springer.



Naime, u mnogim slučajevima, turisti su već napravili investiciju time što će doći i posjetiti određenu turističku destinaciju, tako da čak i nešto veća cijena ulaznica u muzej nije toliko visoka u poređenju sa drugim troškovima. Ovo je prvo obrazloženje zbog kojeg je opravdano i diferenciranje cijena o kojem će kasnije biti riječ.

Svakako, jako je važno da se prepoznaju i svi drugi izvori prihoda, te da će same posjete biti u direktnoj vezi sa drugim izvorima prihoda. Posjetioци često uživaju u ručku ili kafi u muzejskom okruženju, također, kupovine u muzejskim prodavnicama/suvenirnicama čine sastavni dio ukupnog iskustva u destinaciji i često su nešto što se nosi sa sobom iz destinacije.

4.2. Procjena potražnje

Za izračun i procjenu potražnje u ovom slučaju će se koristiti metoda koja u obzir uzima indeks tržišnog razvoja (ITR)¹⁴. Vrlo je bitno ocijeniti da li je tržište već zasićeno i da li ima prostora za razvoj novih turističkih proizvoda. Indeks tržišnog razvoja se bazira na procjeni trenutnog i maksimalnog tržišnog potencijala turističkog tržišta. Teorija navodi tri kategorije vrijednosti za ovaj indeks:

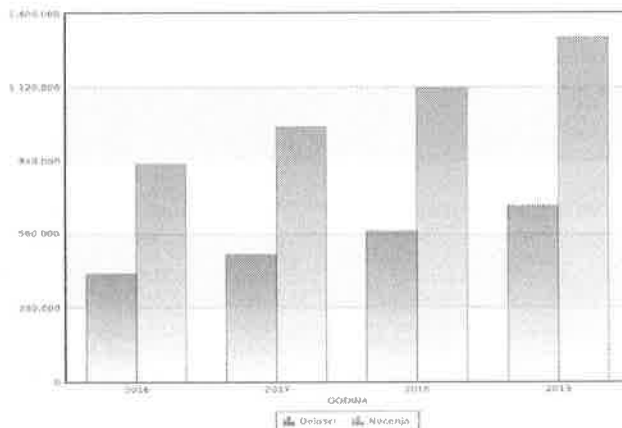
- ITR < 33 – tržište ima **veliki potencijal** za rast, moguće je kreirati ponudu na višim cijenama i višom dodatnom vrijednošću;
- ITR = 33-67 – postoji **umjereni potencijal** za rast tržišta, ali je potrebno ponuditi više od osnovnog proizvoda i postaviti niže cijene koje su konkurentne za turiste
- ITR > 67 – tržište je zrelo, ali i dalje postoji **mali potencijal** za rast na bazi obogaćene ponude;

Kako bi se napravila procjena tražnje na bazi ovog indikatora, korišteni su podaci o ukupnom broju dolazaka i noćenja turista u Kantonu Sarajevo kao širem području na koje dolaze ciljne grupe za period od 2016. do 2019. godine (Slika 5). Prikazana situacija sa noćenjima i dolascima turista u protekle četiri godine, gdje je se vidi da apsolutni broj dolazaka, a time i broj noćenja postepeno raste, te da je najveći broj dolazaka ostvaren 2019. godine (667.373 gosta i 1.308.382 noćenja). S druge strane, vidi se da je prosječno zadržavanje turista u Sarajevu i dalje oko 2 noći (za 2019. godinu to je prosječno 1,96 noći).

¹⁴ Ritchie, B. W., Burns, P. M., & Palmer, C. A. (Eds.). (2005). *Tourism research methods: integrating theory with practice*. Cabi.



Slika 5: Dolasci i noćenja turista u Kantonu Sarajevo po godinama

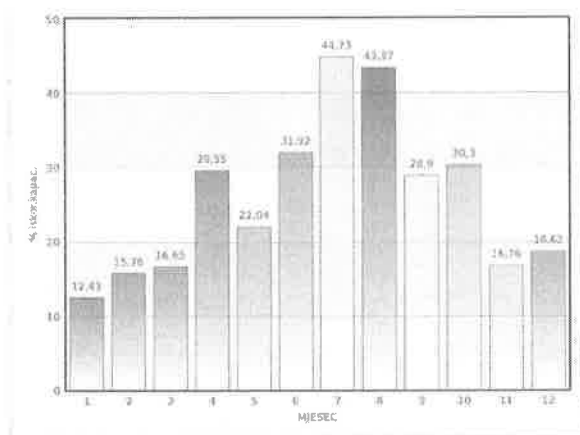


Izvor: https://zis.ks.gov.ba/statistika/turizam_grafikoni

Kako bi se izračunao indeks tržišnog razvoja (ITR) potrebno je procijeniti trenutni i maksimalni turistički potencijal i to ćemo uraditi na bazi broja noćenja i povezane iskorištenosti kapaciteta smještaja u Sarajevu za godinu koja je imala najviše posjetilaca tj. 2019. godinu.

Za 2019. godinu imamo da je broj noćenja 1.308.382 što prema podacima za 2019. godinu u prosjeku (prema raspoloživim podacima) predstavlja 27% posto iskorištenosti kapaciteta na godišnjem nivou (Slika 6).

Slika 6: Procent iskorištenosti turističkih kapaciteta po mjesecima



Izvor: https://zis.ks.gov.ba/statistika/turizam_grafikoni



Na osnovu navedenog, može se izračunati indeks tržišnog razvoja kako slijedi:

*Indeks tržišnog razvoja (ITR) = Trenutni tržišni potencijal / Maksimalni tržišni potencijal*100*

Trenutni tržišni potencijal₂₀₁₉ = Broj noćenja turista = 1.308.323

Iskorištenost kapaciteta₂₀₁₉ = 27%

Maksimalni tržišni potencijal ćemo procijeniti tako da se odredi da on nastaje pri 85% prosječne iskorištenosti kapaciteta u prosjeku, na godišnjem nivou, što je ukoliko ostale parametre ostavimo nepromijenjene, 4.118.980 noćenja.

Maksimalni tržišni potencijal = 4.118.980

Na bazi navedenog, računamo ITR kako slijedi:

*ITR = 1.308.323/4.118.980*100*

*ITR = 0.3176*100*

ITR = 31,76

Indeksna vrijednost tržišnog razvoja od 31,76 nam pokazuje da turističko tržište Sarajeva pripada prvoj teoretskoj kategoriji (ITR = 31,76, to jeste ITR < 33) i govori da tržište ima **veliki potencijal za rast, te da je ne samo moguće već i potrebno kreirati dodatnu ponudu koja će ponuditi dodatnu vrijednost.**

Kada je riječ o turistima, nadalje, postoje pokazatelji za trenutne atrakcije i njihovu posjećenost. Tako je u 2019. godini Sarajevsku žičaru posjetilo 130.893 turista (tj. posjetilaca koji su platili punu cijenu za strance, a ne računajući djecu kojima je ulaz besplatan). S druge strane, Vijećnicu je u 2019. godini posjetilo ukupno 22.094 osoba koji ne pripadaju posebnim grupama (penzioneri, učenici).



Ukoliko zanemarimo potencijalne višestruke posjete Žičari, te ukoliko uzmemo u obzir input da je u 2019. godini Kanton Sarajevo posjetilo 667.373 turista, onda to znači da je posjećenost Žičari na nivou od 19% od ukupnog broja posjetilaca Sarajeva.

Također, može se vidjeti da, iako je Vijećnica značajna atrakcija koja je i po svojoj veličini i po svojoj poziciji turistima bliska, a paralelno je i veoma blizu Žičari, posjećenost Vijećnici je na nivou od 17% u odnosu na ukupnu posjećenost Žičari, te na nivou od 3% u odnosu na ukupan broj turista u Gradu. Svakako, vidi se da, za obje destinacije postoji još veliki potencijal za rast i razvoj u smislu povećanja broja posjetilaca. S druge strane, vrlo je nepouzđano na bazi ovih parametara donositi procjenu o broju posjetilaca Olimpijskog muzeja BiH i Muzeja Bistričke stanice, budući da su, kako smo već naveli, oni jedinstveni po svojoj ponudi i nisu usporedivi sa ponudom Žičare i Vijećnice. Naime, kako ni Olimpijski muzej Sarajevo ni planirani Muzej Bistričke stanice nisu jednaki po svojoj poziciji i ponudi ni Žičari ni Vijećnici, ovi ulazni parametri se ne mogu uzeti za procjenu egzaktnog broja dolazaka turista (i domaćih posjetilaca). Ono što je neophodno jeste insistirati na jedinstvenoj ponudi obje destinacije, kako bi se iste diferencirale i kako bi bile postavljene na „mapu“ lokacija koje obavezno treba posjetiti u Sarajevu.

Zbog toga je, prilikom procjene potražnje za ponudom muzeja, potrebno razmotriti koji posjetioci su pod kojim uslovima spremni izdvojiti vrijeme i sredstva za posjetu muzejima. Naime, posjeta muzeju spada u aktivnosti koje se provode u slobodno vrijeme i za lokalno stanovništvo se može uporediti sa posjetom kinu (u Sarajevu su stanovnici spremni dati 5-7 KM za ulaznicu u Cinema City kino u večernjim satima) ili posjetom pozorištu (cijene za ulaznice u Narodno pozorište Sarajevo se kreću od 5 KM do 30 KM), pa se postavlja pitanje koliko su posjetioci spremni platiti za posjetu muzeju i sa kojim sveukupnim iskustvom se muzejska posjeta može uporediti.

U određenom smislu, bitno je naglasiti da su muzeji izgubili svoje cjenovne prednosti zbog historijske činjenice da je većina muzeja naplaćivala malo ili nikako za ulaznice, pa su se takva očekivanja kreirala kod posjetilaca (muzeji su generalno u svijetu podržani od strane države i direktno finansirani iz budžeta). Zbog toga je ključno naglasiti vrijednost ponude kako bi se promijenile percepcije i kreirala očekivanja.

Svakako, kao što je već navedeno, potrebno je poznavati i „cjenovni plafon“ tj. gornju granicu koju su stanovnici spremni prihvatiti za plaćanje cijene ulaznice u muzej. U istraživanju tržišta koje smo proveli u saradnji sa istraživačkom agencijom Valicon, na 1.258 ispitanika – građana BiH, postavljeno je pitanje „**Koliko ste spremni izdvojiti novca za kupovinu jednodnevne ulaznice za muzej u BiH?**“. Prosječan odgovor ispitanika je iznos od **9,74 KM**.



Dakle, ispitanici su naveli da bi za jedan cijeli dan u muzeju u BiH (propraćen adekvatnim sadržajem) bili spremni dati iznos od skoro 10,00 KM, što bi bila procijenjena maksimalna cijena za domaće tržište tj. cjenovni plafon. Ovaj podatak, ali i podaci analize uporedne ponude za slične aktivnosti, nam govori da je većina stanovnika BiH spremna dati **barem 5,00 KM** za posjetu muzeju koja traje nekoliko sati, te da su spremni dati i više novca (do 10,00 KM) ukoliko je ta ponuda obogaćena tj. cjelodnevna.

Ovdje je bitno naglasiti da posjetioци povezuju cijenu ulaznice u muzej sa dužinom svoje posjete muzeju. Iako je teško generalizirati, različite ranije studije¹⁵ su pokazale da je prosječna posjeta muzeju oko dva sata, što uključuje i ručak, kupovinu i zaustavljanje u toaletu, uz pregled izložbe i kolekcija. Muzeji koji su pronašli način da ohrabre posjetioce da provedu više vremena nego što je to prosjek također imaju poziciju da podignu naknade koje traže.

4.3. Cjenovni modeli

Na bazi navedene analize, te modela vrijednosne razmjene koji je usko povezan sa pristupom usmjerenim na tržište, te na bazi procjene maksimalne tražnje i indeksa vrijednosti tržišnog razvoja u Sarajevu predlažemo razvijanje cjenovnih modela na bazi diferenciranih cijena ulaznica – po ciljnim grupama.

Opravdanost diferenciranih cijena ulaznica u muzeje postoji iz najmanje dva bitna razloga poznata i u literaturi i u praksi:

1. **Cjenovna elastičnost tražnje se razlikuje po ciljnim grupama**¹⁶ – te je tako dokazano u ranijim naučnim istraživanjima da je cjenovna elastičnost turista veoma niska i da su oni spremni potrošiti veća sredstva kako bi vidjeli neophodne atrakcije u destinaciji u kojoj se nalaze i na taj način adekvatno iskoristili vrijeme i stekli nova turistička iskustva, dok je cjenovna elastičnost lokalnog stanovništva dosta viša.
2. **Smatra se ekonomski opravdanom prilikom za zemlje u razvoju diferencirati cijene prema turistima i prema lokalnom stanovništvu**¹⁷ - Naime, Bosna i Hercegovina se još uvijek tretira kao zemlja u razvoju (*developing country*) koja ima

¹⁵ Kotler, N.G., Kotler P. & Kotler W. (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2. Izdanje, HB Publishing, SAD

¹⁶ Kotler, N.G., Kotler P. & Kotler W. (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2. Izdanje, HB Publishing, SAD

¹⁷ Rizzo, I., & Towse, R. (Eds.). (2016). *The Artful Economist: A New Look at Cultural Economics*. Springer.



značajno niži dostupni prosječni prihod po glavi stanovnika u odnosu na susjedne zemlje ili na zemlje Evropske Unije. Zbog toga se može pretpostaviti da se prihodi i primanja turista koji dolaze u Sarajevo značajno razlikuju od prihoda i primanja lokalnog stanovništva, te da je i kupovna moć turista višestruko veća (na primjer, kupovna moć osoba iz Austrije je više od 4 puta veća od kupovne moći osoba iz Bosne i Hercegovina). Ovaj trend su primijetile mnoge zemlje u razvoju na svoju turističku ponudu i diferenciraju cijene ulaznica između stranih i domaćih posjetilaca.

Na bazi navedenog, te na bazi našeg istraživanja sekundarnih podataka, u **Prilogu 2** su predstavljene različite destinacije u zemljama u razvoju, ali i u razvijenim zemljama, koje primjenjuju princip diferenciranih cijena za turiste i za domaće stanovništvo, a to je i cjenovni model koji se preporučuje JU Gradski muzeji Sarajevo.

U skladu sa navedenim analizama, konkretni prijedlog cijena ulaznica za oba muzeja je naveden u Tabeli 1.

Tabela 1: Prijedlog cijena ulaznica za Olimpijski muzej Sarajevo i Muzej Bistričke stanice

Vrsta posjetilaca	Tip ulaznice	Cijena ulaznica s PDV-om	
		KM	EUR
Osnovni posjetioci			
Domaći posjetioci	Osnovna s popustom (58,3333% popust)	5,00	2,56
Turisti	Osnovna	12,00	6,14
Preferencijalni pristup			
Penzioneri i djeca 7-18 godina (domaći posjetioci)	Osnovna s popustom (83,3333% popust)	2,00	1,02
Penzioneri i djeca 7-18 godina (turisti)	Osnovna s popustom (58,3333% popust)	5,00	2,56
Grupe iznad 15 osoba (domaći posjetioci)	Osnovna s popustom (66,6667% popust)	4,00	2,05
Grupe iznad 15 osoba (turisti)	Osnovna s popustom (20,0000% popust)	9,60	4,91
Djeca do 7 godina	Gratis	0,00	0,00

Ostali elementi ponude o kojima je moguće voditi računa i iz kojih je moguće generirati prihode su predstavljeni u Tabeli 2.



Tabela 2: Prijedlog cijena za ostale elemente ponude

Ostali elementi ponude	Cijena s PDV-om	
	KM	EUR
Ormarić za ostavljanje stvari	1	0,51
Posebne postavke	Dodatno 2-6 KM u zavisnosti od postavke	Dodatno 1-3 EUR u zavisnosti od postavke
Sarajevo City Pass (jedan vid grupne kupovine)	20% popust na osnovnu cijenu	20% popust na osnovnu cijenu
Poseban pass koji izdaje JU Gradski muzeji Sarajevo za svoje atrakcije	20% popust na osnovnu cijenu	20% popust na osnovnu cijenu
Kutak za djecu	2,00	1,02
Prijatelj muzeja	Posebna kartica sa nekoliko nivoa članarine i ponude, u zavisnosti od toga šta je muzej u mogućnosti da pruži	
Iznajmljivanje prostora za kafić/restoran	Ko-brendiranje s muzejom, sporazum koji uključuje fiksni dio rente plus varijabilni u ovisnosti od broja posjetilaca u mjesecu	
Iznajmljivanje prostora za suvenirnicu	Ko-brendiranje s muzejom, sporazum koji uključuje fiksni dio rente plus varijabilni u ovisnosti od broja posjetilaca u mjesecu i u ovisnosti od broja prodanih suvenira	
Iznajmljivanje sala	Posebne cijene za različite vrste događaja	

Svakako, menadžeri muzeja trebaju pratiti prihode i prilagođavati mehanizme što bolje zaradi, nekoliko ideja za praćenje indikatora prihodovne strane je predstavljeno u Prilogu 3.

Također, ono što je veoma bitno jeste obezbijediti posjetiocima mogućnost kartičnog plaćanja za ulaznice, ali i za svu ostalu prateću ponudu u muzeju – budući da je to standard u inostranstvu i da ne posjeduju svi posjetioci gotovinu na raspolaganju.



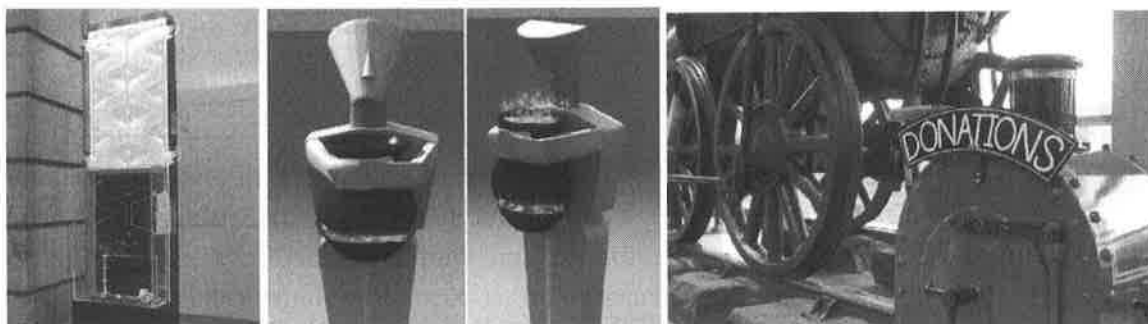
Kako bi privukli više posjetilaca, oba muzeja, nakon početnih nekoliko mjeseci poslovanja, mogu prepoznati periode sa malim brojem posjetilaca i u tim periodima organizirati besplatan ulaz (to može biti cijeli određeni dan npr. četvrtak ili nedjelja ili određeni sati u smislu „happy hour“ ili „museum hours“) ili se mogu pružiti dodatni popusti posjetiocima koji se odluče da tada posjete muzej.

Također, jedna od opcija za dodatno generiranje prihoda je organiziranje VIP obilazaka muzeja sa VIP tretmanom (lično sa XXX osobom). Za ovakve obilaske pojedini *premium* posjetioci su spremni platiti i 10 puta veću cijenu ulaznice.

Kako bi što više turista/posjetilaca Sarajeva imalo Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice na svojim „mapama“ lokacija koje se moraju posjetiti u gradu, potrebno je ostvariti i saradnju sa turističkim agencijama (onim što se bave *incoming* turizmom, ali i regionalnim agencijama preko kojih najčešće turisti dolaze). S takvim agencijama se može potpisati i ugovor o agencijskoj proviziji, kako bi i ona imala interes za dovođenje većeg broja gostiju u muzeje.

Konačno, u svijetu je poznato da su donacije jedan od osnovnih izvora prihoda za muzeje. S jedne strane, altruisti, filantropi i kolekcionari iz cijelog svijeta su ciljna skupina za prikupljanje većih individualnih donacija. Poznato je da i sport (a pogotovo Olimpijske igre) i željeznice privlače mnogo filantropa i kolekcionara, tako da je moguće uputiti posebno prilagođene pozive za donacije ne samo u BiH, već i u cijeloj regiji i šire. Za Olimpijski muzej BiH bi prvenstveni cilj mogle biti one osobe koje su bile uključene u organizaciju Zimskih olimpijskih igara 1984, te osobe koje su bliske EYOF takmičenju. S druge strane, svaki posjetitelj također može donirati muzeju. U inostranstvu, doniranje muzejima se podrazumijeva, bez obzira na to da li se ulaznice naplaćuju ili ne (u Velikoj Britaniji je već neko vrijeme slučaj da je ulaz u sve muzeje besplatan, odlukom i uz pomoć subvencija države), tako da je potrebno predvidjeti i prostor i mjesto za donacije u muzeju (primjeri na Slici 7.

Slika 7: Primjeri kutija za donacije u muzejima





5. Zaključci i preporuke

Da bi se adekvatno odredile cijene ulaznica u muzeje JU Gradski muzeji Sarajevo, konkretno Olimpijskog muzeja BiH i Muzeja Bistrička stanica, urađena je analiza aktuelne literature po navedenim pitanjima, te analiza slične ponude u svijetu i u Gradu Sarajevo. Dobre prakse su korištene kao *benchmark* tj. primjeri na kojima se može naučiti i iskoristiti ideje u muzejskoj ponudi grada Sarajeva. Na bazi ove analize dobile su se pretpostavke za strateške smjernice, postavljanje cjenovnih ciljeva, za odabir cjenovnog modela, te konačno za prijedlog konkretnih cijena.

Muzejska ponuda je veoma složena kategorija, jer ne zavisi samo od stalne postavke koja se u njoj nalazi, a kako se često pogrešno smatra. Muzeji su bogatstvo jednog grada, države, kulture, te imaju veliki doprinos u očuvanju i osnaživanju kulturno-umjetničke baštine. Također, muzeji se pozicioniraju na dva tržišta, tržište edukacije i tržište zabave i slobodnog vremena, te stoga moraju u isto vrijeme biti i zanimljivi i edukativni. Ponekad je teško razumjeti svu složenost poslovnih aktivnosti muzeja, posebno kada su usmjerene ka stvaranju što kvalitetnije i atraktivnije ponude.

Nakon analize sličnih ponuda u svijetu i preporuka u literaturi, kreirane su smjernice za osnovni proizvod, ali i za nezaobilaznu dodatnu ponudu koja mora postojati u muzeju. Upravo ta dodatna vrijednost za posjetioce stvara ukupni doživljaj koji vodi ka pozitivnom iskustvu. JU Gradski muzeji Sarajevo dodatne aktivnosti mogu uvoditi postepeno i onim redoslijedom kojim im bude dozvoljavalo redovno poslovanje i budžet, ali te se ponude moraju svakako adresirati.

Zaključeno je da će Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice svojom ponudom strategijski djelovati dvojako: (1) kao dodatna vrijednost za lokalnu zajednicu i (2) kao unapređenje cjelokupnog iskustva obilaska muzeja što je usmjereno ka turistima. Na baza analize ovih strateških smjernica definisane su i dvije osnovne ciljne skupine, a to su (1) Nostalgicari – kategorija koja se prvenstveno odnosi na lokalno stanovništvo, domaće i regionalne posjetioce, i (2) Aktivni turisti – turisti koji posjećuju Grad Sarajevo u želji da će ih motivirati veći broj atrakcija da provedu više vremena u Sarajevu i/ili da ga posjete ponovo.

Nakon analize, određivanja strategije i ciljnih skupina, te jasnije definisanja osnovne i dodatne muzejske ponude, prijedlog je da se primjeni pristup usmjeren na tržište kod određivanja konačne cijene ulaznica u muzeje. Obzirom na nepostojanje podataka o budućim troškovima koje će muzeji generirati i na nepostojanje podataka sa tržišta potrebnih za adekvatnu procjenu tražnje, konkretne analize i procjene tražnje se nisu mogle napraviti. Proračun pokazuje da je indeksna vrijednost tržišnog razvoja 31,76 što



znači da turističko tržište Sarajeva pripada prvoj teoretskoj kategoriji ($ITR = 31,76$, to jeste $ITR < 33$) i ima veliki potencijal za rast.

U ovom kontekstu, razvijen je model na bazi diferenciranih cijena ulaznica: po ciljnim grupama, a dokazana je opravdanost kreiranja diferenciranih cijena ulaznica. Predložena osnovna cijena ulaznice je 12,00 KM, ali domaći posjetoci imaju preferencijalni status i cijenu ulaznice od 5,00 KM. Dodatno su razrađene kategorije koje se odnose na djecu, na penzionere i na grupne posjete. Pored razrađenih cijena, dati su brojni drugi prijedlozi za generiranje profita, koji bi mogli biti iskorišteni kao ulazni parametri za izračun potrebnog vremena za povrat investicije u dva muzeja koja su predmet ove studije.



Literatura

- Kim Lian Chan, J. (2009). The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 173-196.
- Kotler, N.G., Kotler P. & Kotler W. (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2. Izdanje, HB Publishing, SAD
- Rizzo, I., & Towse, R. (Eds.). (2016). *The Artful Economist: A New Look at Cultural Economics*. Springer.
- Ritchie, B. W., Burns, P. M., & Palmer, C. A. (Eds.). (2005). *Tourism research methods: integrating theory with practice*. Cabi.
- Ruiz-Alba, J. L., Nazarian, A., Rodríguez-Molina, M. A., & Andreu, L. (2019). Museum visitors' heterogeneity and experience processing. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 131-141.
- Sandell, R., & Janes, R. R. (2007). *Museum management and marketing*. New York: Routledge.
- Schöpfer, K. (2016). *Turisti u muzeju: Priručnik za unapređenje ponude u muzejima u skladu sa zahtjevima turista*. Crna gora: Ministarstvo održivog razvoja i turizma.
- Smith, T. (2011). *Pricing strategy: Setting price levels, managing price discounts and establishing price structures*. Cengage Learning.
- Sotheby's Institute of Art (2020). The Business Model of the Nonprofit Museum. Dostupno na: <https://www.sothebysinstitute.com/news-and-events/news/the-business-model-of-the-nonprofit-museum>. Pristupljeno: juni, 2020.
- UN News (2020). Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings. Dostupno na: <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362>. Pristupljeno: juni, 2020.
- Van Boven, L. (2005). Experientialism, materialism, and the pursuit of happiness. *Review of General Psychology*, 9(2), 132-142.

Internet izvori:

- <https://www.traveller.com.au/tourist-prices-versus-prices-for-locals-the-great-tourism-ripoff-h12uhk>
- <https://www.telegraph.co.uk/travel/news/Should-foreign-tourists-pay-more-than-locals/>
- <https://www.abc.net.au/life/is-it-reasonable-to-pay-tourist-prices-when-travelling-overseas/11395356>



Prilozi

Prilog 1: Aktuelne cijene ulaznica u muzeje u Sarajevu

Muzej	Cijena ulaznice
Zemaljski muzej	6,00 KM
Muzej Jevreja	3,00 KM
Svrzina kuća	3,00 KM
Sarajevo 1878 - 1918	4,00 KM
Despića kuća	3,00 KM
Historijski muzej Bosne i Hercegovine	5,00 KM
Muzej Gazi Husrev-bega	3,00 KM
Muzej Gazi Husrev-begove biblioteke	3,00 KM
Stara pravoslavna crkva i muzej	2,00 KM
Muzej Alije Izetbegovića	2,00 KM
Brusa bezistan	3,00 KM
Muzej savremene umjetnosti Ars Aevi	4,00 KM
Art kuća sevdaha	2,00 KM
Vijećnica	10,00 KM
Spomenički kompleks "Tunel spasa"	10,00 KM
Muzej ratnog djetinjstva	10,00 KM
Muzej Sarajevske pivare	5,00 KM
Muzej optičkih iluzija	12,00 KM

Napomena: podaci važeći za juni 2020. godine



Prilog 2: Primjeri diferenciranog pristupa u kreiranju cijena za muzeje i slične turističke lokacije

Turistička lokacija	Cijena za turiste	Cijena za lokalno stanovništvo
Angkor Wat, Kambodža	55 USD	Besplatno
Budapest Parliament, Mađarska	6700 HUF	3500 HUF
Džamija Hassan II, Maroko	120 MAD	Besplatno
Hermitage, Rusija	700 RUB	400 RUB
Louvre, Francuska	15 EUR	Besplatno
Mu Ko Similan Tajland	500 THB	100 THB
Museum of New and Old Art, Tasmania	30 USD	Besplatno
Nacionalni park u Tajlandu	200 THB	20 THB
Sri Lanka's Pinnawala Elephant Orphanage, Indija	3000 INR	110 INR
Taj Mahal, Indija	1000 INR	40 INR



Prilog 3: Primjer nadzorne ploče (*dashboard-a*) za praćenje prihoda

Za generisanje prihoda u Muzeju, jako je važno voditi računa i kontinuirano pratiti parametre date u sljedećoj tabeli.

Parametar	Podatak
Evidencija posjetilaca	E-mail adresa/Zemlja porijekla/Rođendan
Prihod po posjetiocu	(KM/osoba)
Broj posjetilaca po kvadratnom metru	(osoba/ m ²)
Prihod po kvadratnom metru	(KM/m ²)
Prosječno zadržavanje u muzeju	(min/h)
Prostor muzejske suvenirnice	(m ²)
Prosječno zadržavanje u suvenirnici	(min/h)
Prihodi od donacija	(KM)
Prihodi od rentanja	(KM)
Prihodi od posebnih projekata	(KM)
Prostor za kapitalne investicije u odnosu na godišnje prihode	(% budžeta)
Povećanje posjetilaca na bazi promotivnih aktivnosti	(osoba)

Navedene podatke je moguće pratiti na mjesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou, te ih onda i porediti sa drugim muzejima, ali i pozorištima i kinima, te ostalim atrakcijama za provođenje slobodnog vremena sa sličnim profilom.