



EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

**STUDIJA OPRAVDANOSTI OBNOVE I KORIŠTENJA OBJEKTA  
ŽELJEZNIČKA STANICA BISTRIK U SARAJEVU, TE RAZVOJ  
POSLOVNOG MODELA**



Oktobar, 2021. godine



**EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO**

**DIREKTOR**

**Prof. dr. Muamer Halilbašić**

**AUTOR:**

Mr. ecc Armin Avdić

Sarajevo, Oktobar, 2021. godine

## SADRŽAJ

Popis tabela .....	3
Popis shema .....	3
Popis slika .....	3
<b>IZVRŠNI SAŽETAK STUDIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Odabir poslovnog modela.....</b>	<b>7</b>
<b>2. HISTORIJSKI PRIKAZ OBNOVE I KORIŠTENJA BISTRičKE STANICE.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Arhitektonski opis objekta .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Namjena objekta prema prijedlogu prezentiranom u Glavnom projektu .....</b>	<b>10</b>
<b>3. KRATAK HRONOLOŠKI PREGLED DOSADAŠnjEG TOKA REALIZACIJE PROJEKTA SA TROŠKOVIMA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Potrebna ulaganja u periodu do okončanja radova .....</b>	<b>15</b>
<b>4. TEMATSki SADRŽAJ MUZEJA BISTRičKE STANICE .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Cijene ulaznica u Muzej.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Suštinska ponuda.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Dodatna ponuda .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4. Ciljne skupine posjetilaca.....</b>	<b>20</b>
<b>4.5. Razrada cjenovnih modela.....</b>	<b>22</b>
<b>5. UTVRDIVANJE VISINE CIJENE NAJMA UGOSTITELjskOG PROSTORA.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. Visina cijene najma poslovnih prostora -komparativna analiza .....</b>	<b>26</b>
<b>5.2. Procijenjeni prihodi u Muzeju .....</b>	<b>28</b>
<b>6. ANALIZA RIZIKA BUDUĆEG RADA MUZEJA BISTRičKA STANICA .....</b>	<b>32</b>
<b>7. ZAKLjučak .....</b>	<b>33</b>

### Popis tabela

<i>Tabela 1. Prijedlog cijena ulaznica za Muzej Bistričke stanice .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 2. Prijedlog cijena za ostale elemente ponude .....</i>	<i>23</i>

### Popis shema

*No table of figures entries found.*

### Popis slika

<i>Slika 1. Namjena objekta prema prijedlogu navedenom u Glavnom projektu.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 2. Projektovani prikaz objekta .....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 3. Prikaz trenutnog stanja objekta.....</i>	<i>32</i>

## IZVRŠNI SAŽETAK STUDIJE

Osnovni cilj izrade ove Studije jeste da prezentira procjenu ekonomske opravdanosti rada Muzeja (stare) Bistričke stanice nakon rekonstrukcije, predloži optimalan poslovni model njegovog rada te procijeni povrat uloženih sredstava od Grada Sarajeva u rekonstrukciju iste.

Gradsko vijeće Grad Sarajeva je na sjednici održanoj 20.02.2019.g. donijelo Odluku kojom se pristupilo realizaciji Projekta obnove i rehabilitacije historijske građevine - Zgrada željezničke stanice Bistrik u Sarajevu. Tokom 2019., 2020. i 2021. godine su realizirane aktivnosti na pripremi i rekonstrukciji objekta. Trenutno se privode kraju aktivnosti završetka objekta te je moguće u narednih nekoliko mjeseci, po završetku tehničkog prijema i dobivanju upotrebljene dozvole, objekat pustiti u rad.

Kao podloga za ekonomsku analizu, korišteni su podaci dostavljeni iz Grada Sarajeva kao investitora, podaci predstavljeni u dokumentu „Studija i preporuke za cijene ulaznica za muzeje: Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice“ koja je urađena od strane Ekonomskog instituta Sarajevo u junu 2020. godine, iz relevantnih statističkih biltena te iz javnih medija. Pored toga, izvršena je analiza strukture objekta i namjene pojedinačnih unutrašnjih prostora ali i vanjskog okruženja objekta.

Objekat Muzeja Bistričke stanice se sastoji iz sljedećih prostora: 1) prostora predviđenog za izložbene eksponate, 2) restorana sa cafe-om i otvorenom baštom, 3) kuhinjom, 4) poslovnim kancelarijama 5) pomoćnim prostorima za grijanje, skladištenje robe, toaletima te ostale prateće prostorije.

Poslovnim modelom je utvrđeno da je najbolja opcija da se prostor predviđen za restoran i cafe iznajmi trećem licu na korištenje, a da prostor u kojem će biti smještene muzejske postavke bude pod upravom JU „Gradski muzeji“ Sarajevo. U skladu sa tim, potrebno je bilo utvrditi adekvatnu cijenu najma restoranskog i cafe prostora sa pratećom kuhinjom i toaletima, te ljetnjom baštom ispred objekta.

Projektom je predviđeno da prostor restorana i cafe-a objekta ima 124 sjedeća mjesta, i to: a) 90 sjedećih mjesta u samom objektu muzeja, b) na prostoru uz nekadašnji peron dodatnih 18 sjedećih mjesta, i c) na popločanju ispred glavnog objekta još 16 sjedećih mjesta.

Površina prostora restorana i Cafe-a unutar objekta iznosi  $300,35 \text{ m}^2$  a prostora ispred objekta  $51,70 \text{ m}^2$ , a za koji bi kirija trebala iznositi 50% redovne kirije. Trenutna okvirna i najčešća cijena najma poslovnih prostora na lokaciji Starog Grada Sarajevo se kreće u rasponu od 10 do  $30 \text{ KM/m}^2$ , a u ovisnosti od niza faktora. Komparativnom analizom ponude za najam poslovnih objekata na prostoru centralnog dijela općine Stari grad Sarajevo, a uvažavajući specifičnosti predmetne lokacije i atraktivnosti Muzeja, zaključili smo da bi adekvatna cijena najma bila  $15 \text{ KM/m}^2$  mjesечно, a za baštu  $7,5 \text{ KM/m}^2$ , što ukupno iznosi  $4.893,00 \text{ KM}$  mjesечно za prostor restorana, cafea i bašte, prostorije u kojoj je smještena kuhinja sa toaletima, obzirom da se dio površine odnosi i na njih.

Pored ovakvog izračuna, procijenili smo i mogućnost ostvarivanja prihoda od ugostiteljskih usluga, kako bismo sagledali i realni kapacitet zarade najmoprimca, te smo utvrdili da bi po tom osnovu mjesечna kirija trebala biti  $2.500 \text{ KM}$ . Nakon toga smo uzimajući u obzir sve navedene elemente prvo utvrdili prosječnu cijenu, a zatim i procijenili da je fer cijena mjesecnog najma ugostiteljskog prostora ne veća **3.000 KM**, odnosno **36.000 KM** godišnje. Navedena cijena će biti prihvatljiva potencijalnim najmoprimcima te im obezbijediti i mogućnost ostvarivanja prosječne zarade. Cijena najma veća od navedene bi mogla dovesti do toga da ne bude zainteresiranih najmoprimaca. Naravno, kroz postupak

javnog poziva potencijalni najmoprimci trebaju ponuditi vlastitu cijenu najma prostora kako bi se za Grad Sarajevo ostvario što veći novčani prinos.

Pored toga, projicirano je ostvarivanje prihoda od prodaje ulaznica u muzej, a koji na godišnjem nivou iznose 366.500 KM. Također je predviđeno da se angažira jedna osoba iz JU „Gradski muzeji“ Sarajevo koja bi naplaćivala ulaznice u muzej, te prezentirala muzejsku postavku. Obzirom da je u rekonstrukciju objekta potrebno ukupno uložiti iznos od **2.600.153,85 KM**, očekivani period povrata uloženih sredstava Grada Sarajeva shodno visini kirije i zaradi od prodaje ulaznica u predmetni muzej je **7 godina**, odnosno stopa povrata od **14,13%**.

Preporučuje se osiguranje objekta od požara i rušenja stabala i grana obzirom da je objekat u značajnoj mjeri sagrađen od drveta, te se nalazi ispod šest velikih platana.

## 1. UVOD

Broj turista se u Bosni i Hercegovini iz godine u godinu kontinuirano povećava. Međutim, pokazatelji govore da se turisti ne zadržavaju dovoljno dugo u Sarajevu ili najčešće nemaju namjeru povratka u Sarajevo. Stoga je neophodno obogatiti turističku ponudu zbog koje bi produžio boravak turista u glavnom gradu BiH i povećala njihova retencija.

U Sarajevu je također u proteklom periodu postojalo nekoliko zanemarenih i napuštenih atrakcija, a među njima je bio i lokalitet Stare Bistričke stanice. Gradska uprava, sa željom da obogati ukupnu ponudu kako za turiste, tako i za lokalno stanovništvo, aktivirala je njenu obnovu i kreirala muzejsku ponudu Bistričke stanice nastojeći izvršiti rekonstrukciju objekta kako bi imao što autentičniji izgled.

Historijska građevina-Zgrada željezničke stanice Bistrik u ulici Bistrik 55, Općina Stari Grad Sarajevo 2007.g. je proglašena nacionalnim spomenikom Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 18/07). Nacionalni spomenik se nalazi na zemljištu označenom kao k.č. 2808, 2809, 2810 k.o. Sarajevo IX (novi premjer), Općina Stari Grad Sarajevo, tlocrtne površine od 309 m<sup>2</sup>.

Za podršku realizaciji projekta Vlada Federacije BiH je izdvojila sredstva u visini od 100.000,00 KM. Ugovorom sa Razvojnom bankom Federacije BiH osigurana su kreditna sredstva u iznosu od 2.000.000,00 KM. Ostatak sredstava u iznosu od 500.153,85 KM osiguran je iz Budžeta Grada Sarajeva. Ukupna vrijednost radova rekonstrukcije objekta iznose **2.600.153,85 KM**.

Temeljnom rekonstrukcijom predmetnog objekta stanice, javilo se pitanje rada Muzeja i sadržaja u okviru muzeja. Obzirom da se objekat Muzeja Bistričke stanice sastoji iz nekoliko vrsta prostora, neophodno je bilo kreirati prijedlog za upravljanje istim. U okviru objekta se nalaze sljedeći prostori:

- 1) prostor predviđen za izložbene eksponate,
- 2) prostor restorana sa cafe-om i otvorenom baštom,
- 3) kuhinja,
- 4) četiri poslovne kancelarije
- 5) pomoćnim prostorima za grijanje i skladištenje ugostiteljske robe,
- 6) hodnici,
- 7) ukupno šest toaleta.

Analizom vrste objekta, lokacije, planiranog sadržaja i ciljnog tržišta, zaključeno je da je najbolje da se prostor predviđen za restoran sa kuhinjom i cafe iznajmi trećem licu, a da prostor u kojem će biti smještene muzejske postavke bude pod upravom JU „Gradski Muzeji“ Sarajevo. U skladu sa tim, potrebno je utvrditi adekvatnu cijenu najma restoranskog i cafe prostora sa pratećom kuhinjom i toaletima, te ljetnjom baštom ispred objekta.

Visina cijene najma prostora generalno ovisi o nekoliko elemenata:

1. procijenjene godišnje posjete lokalitetu Muzeja,
2. konkretne lokacije,
3. platežne mogućnosti posjetilaca,
4. cijene najma sličnih ugostiteljskih prostora u bližem okruženju,
5. površine ugostiteljskog prostora i broja sjedećih mjesta na njemu,
6. raspoloživost ljetnje bašte,

7. stepena uređenosti i sadržaja unutar prostora,
8. atraktivnost muzejskih eksponata,
9. kvaliteta i specifičnosti/jedinstvenosti servirane hrane,
10. kvaliteta pruženih usluga,
11. dostupnosti parking prostora,
12. očekivanog perioda završetka pandemije COVID-19,
13. visine cijene ulaznica u muzej,
14. uvezanost sa turističkim agencijama koje će dovoditi turiste u muzej i sl.

Svaki od navedenih elemenata ima određeni značaj i utjecaj, međutim veoma je teško utvrditi precizno utjecaj svakog od njih. Stoga je njihov utjecaj na mogućnost ostvarivanja prihoda procijenjen u sumarnom iznosu, a što je detaljnije korišteno u nastavku Studije.

Važan elemenat budućeg rada Muzeja jeste poslovni model po kojem će se odvijati strateški i operativni rad muzeja. Opredjeljenje za odabir poslovnog modela smo bazirali na analizi predstavljenoj u nastavku.

### **1.1. Odabir poslovnog modela**

Obzirom da je za uspješan rad restoransko-ugostiteljskog dijela objekta potrebno adekvatno znanje i angažman, cijenimo da JU „Gradski Muzeji“ Sarajevo nema potrebne kapacitete kako bi u vlastitoj režiji vršili pružanje i ugostiteljskih usluga u ovom objektu. Obzirom na broj sjedećih mesta, veličinu i specifičnost prostora namijenjenog za ugostiteljske usluge, kao i potrebne aktivnosti izgradnje benda restorana na ovoj lokaciji, mišljenja smo da je mnogo bolji pristup da se predmetni restoran i cafe izdaju pravnom licu koje ima uspješan rad i potrebno iskustvo u pružanju ovih usluga. Razloga je nekoliko. Od samog početka rada muzeja od velike je važnosti da se pruži kvalitetna usluga posjetiocima sa raznovrsnom hranom i pićima koja trebaju biti na neki način u duhu objekta i teme koju muzej predstavlja posjetiocima. Također, za opremanje kuhinje i uređenje interijera poželjno je da postoji jasna vizija najmoprimca kojom bi izgradio vlastiti brend skladan sa misijom ovog muzeja.

Pored restoranskih prostora, u objektu ne postoje druge vrste prostora koje je moguće dalje iznajmljivati. Iako postoje 4 kancelarije na drugom i trećem spratu objekta, ipak će biti znatno teško iznajmiti iste obzirom na prilično otežan pristup drugoj i trećoj etaži uslijed uskih stepenica. Navedene kancelarije može koristiti uposlenik muzeja, te eventualno za potrebe rada muzeja kao suvenirnice.

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

U nastavku dajemo kratak historijski prikaz vezan za izgradnju i rad Bistričke stanice.

## 2. HISTORIJSKI PRIKAZ OBNOVE I KORIŠTENJA BISTRičKE STANICE

Bistrička stanica je primarno vezana za željezničku prugu koja je prolazila neposredno pored nje. *Prva pruga u Bosni i Hercegovini* puštena je u saobraćaj krajem decembra 1872. godine. Bila je to pruga normalnog kolosjeka od Banje Luke do Dobrljina, u dužini od 87 km. Izgrađena je kao dio Carigradske magistrale, koja je, prema planovima Osmanskog carstva, trebala povezati Carigrad sa Bečom.

Nakon Berlinskog kongresa, 1878. godine, Bosna i Hercegovina je došla pod vlast Austro-Ugarske monarhije. Austrougarska vlast započinje intenzivnu gradnju željezničke mreže u dolini rijeke Bosne 1878. godine. Tako je 10. septembra 1878. godine u Derventi osnovana prva direkcija bosanskohercegovačkih željeznica pod nazivom «Direkcija Carskih i kraljevskih Bosanskih željeznica». Osoblje direkcije je bilo iz Austro-Ugarske, a domaći radnici su bili pomoćno osoblje. Pruga je završena 5. oktobra 1882. godine, kada je dovezen prvi voz u Sarajevo. Ukupna dužina pruge iznosila je 270,12 km. Izgradnja *Južne pruge* od Metkovića do Sarajeva završena je 1. augusta 1891. godine.

U sklopu razvoja željezničke mreže, počinje se graditi *Istočna pruga*, koju su sačinjavale dvije pruge: Sarajevo-Uvac i Međeđa-Vardište. Trasa je bila veoma komplikirana i išla je iz Sarajeva dolinom rijeke Miljacke, zatim prateći vododjelnici, kroz tunel dug 850 m, spuštala se u dolini Prače i, slijedeći njen tok, dolazila u dolinu rijeke Drine. Dužina Istočne pruge iznosila je 161,5 km. Ova pruga je bila uskotračna i njena izgradnja je trajala oko 15 godina. Puštena je u saobraćaj 4. jula 1906. godine. Izgradnja ove pruge bila je jedna od najskupljih. Na ovoj pruzi izgrađeno je 99 tunela, mnogo nasipa, usjeka i potpornih zidova. Iste godine kada je puštena u rad ova pruga (1906.) izgrađena je i Zgrada željezničke stanice na Bistriku. Projekat za ovu zgradu je izradilo Tehničko odjeljenje Bosanskohercegovčkih državnih željeznica. Zgrada bistričke stanice izgrađena je kao tipski projekat (ista ovakva stanična zgrada izgrađena je na Palama), nepoznatog arhitekta.

Izgradnjom stanične zgrade, kao i njenih pratećih sadržaja: bifea, zgrade za upravitelja i skladišta tovarne građe, kao i izgradnjom nasipa, tunela i mosta, izgled stare mahale se potpuno izmijenio. Izgradnjom staničnih objekata, ukupna slika ambijenta nije bila uništena, kompleks se relativno dobro uklapao u ukupnu sliku ovog dijela Bistrika. Ukinutjem Istočne pruge 1973. godine, stanična zgrada Bistrik je u potpunosti izgubila svoj osnovni značaj. Posljednji voz, popularni čiro, ispraćen je sa ove stанице početkom avgusta 1978.

U nastavku dajemo detaljniji arhitektonski prikaz objekta koji je prvobitno bio izgrađen, koji je naveden u Odluci Komisije za očuvanje nacionalnih spomenika Bosne i Hercegovine, a čiji najveći dio je i zadržan.

### 2.1. Arhitektonski opis objekta

Zgrada željezničke stanice Bistrik u Sarajevu, sa svojim naglašenim kosim krovovima i bogato obrađenim drvenim strehama, predstavlja tipičan primjer «alpskog ili romantičarskog stila» arhitekture austrougarskog perioda. Objekat je orientiran u smjeru jugozapad-sjeveroistok i imao je dva glavna ulaza. Jedan se nalazio na jugoistočnoj strani, gdje je ranije bio prostor čekaonice, a drugi na sjeverozapadnoj, gdje je bio ulaz na peron. Zgrada željezničke stanice Bistrik je razvijena u horizontalnom smjeru kroz tri volumena različitih visina. Funkcionalno, oni su bili povezani samo na prizemnoj etaži.

*Prvi, najviši segment* stanične zgrade sastoji se od poduma, prizemlja, sprata i potkrovlja. Visina poduma iznosi 2,3 m, prizemlja 3,5 m, sprata 3,2 m i potkrovlja 3,0 m. Visine ovog dijela (mjerene sa vanjske strane) iznose: do strehe cca 9,5 m i do sljemenja krova cca 14,0 m. Tlocrtne dimenzije ovog segmenta su cca 12,35 X 12,85 m. U prizemlju ovog dijela nalazile su se sljedeće prostorije: čekaonica (dimenzije 6,0 X 5,2 m), kancelarija upravnika (5,5 X 4,0 M) i kancelarija prometnog ureda (5,5 X 4,0 m), blagajna (5,8 X 3,0 m), toalet (1,75 X 0,9 m) i stepenište. Vertikalna komunikacija u objektu ostvarena je preko jednokrakog drvenog stepeništa, čija širina iznosi cca 90 cm. Dimenzije prostora u kojem je smješteno stepenište iznose 5,8 X 2,85 m.

*Drugi segment* stanične zgrade, koji se nalazi u središnjem dijelu, je prizemni objekat. Bio je to natkriveni peronski prostor, koji je bio zatvoren sa tri strane, dok je jugoistočna strana, strana prema pruzi, bila otvorena. Krov je na jugoistočnoj strani bio oslonjen na 6 drvorezbom ukrašenih stupova. Visina ovog dijela, mjerena sa vanjske strane, iznosi: do strehe cca 4,0 m, i do sljemenja krova cca 7,0 m. Tlocrtne dimenzije ovog segmenta su cca 19,60 X 5,10 m, a njegova unutrašnja visina iznosi 3,75 m.

*Treći segment* stanične zgrade se sastoji od prizemlja i visokog tavanskog prostora. U prizemlju su bile smještene sanitarije i prostorije za prtljag. Tlocrtne dimenzije ovog segmenta iznose cca 4,75 X 7,30 m. Visina prizemlja iznosi 3,5 m. Visine ovog dijela (mjerene sa vanjske strane) iznose: do strehe cca 5,0 m, i do sljemenja krova cca 8,3 m.

Zgrada željezničke stanice na Bistriku je građena od tradicionalnih materijala. Tri osnovna materijala su korištena za gradnju objekta – kamen, drvo i opeka.

Temelji su izrađeni od lomljenog kamena i njihova debljina iznosi cca 60 cm. Visina sokla iznosi 90 cm i on je izrađen od tesanog kamena. Masivni vanjski zidovi prizemlja, sprata i potkrovlja su izvedeni od opeke, a njihova debljina iznosi cca 45 cm. Unutrašnji pregradni zidovi su izrađeni od opeke, debljine 15 cm. Svi zidovi sa unutrašnje i vanjske strane su malterisani i bojeni. Međuspratna konstrukcija je izrađena od drvenih greda, preko kojih je postavljen drveni pod.

Sva tri segmenta objekta su pokrivena dvovodnim krovovima sa pokrovom od utorenog crijeva. Krovovi su visoki, strmi, velikog nagiba, sa velikim, raskošno izrađenim drvenim strehama. Na prvom i trećem dijelu objekta krovovi su zarubljeni manjom krovnom plohom, koja je na vrhu ukrašena metalnim obeliskom. Prvi objekat ima dva dvovodna krova, koji su postavljeni pod pravim uglom u odnosu jedan na drugi.

Na jugoistočnoj fasadi se nalazi devet prozora, od toga su tri velika na spratu prvog segmenta, čije dimenzije iznose cca 0,9 X 1,8 m. Prozori su drveni, izrađeni u šest polja i na fasadi imaju lukove izrađene od fasadne opeke. Na ovoj fasadi su se nalazila i dvoja dvokrilna, u gornjem dijelu ustakljena vrata (jedna na čekaonici, a druga na uredu). Dimenzije vrata na čekaonici su iznosila cca 1,5 X 2,5 m i imala su nadsvjetlo i fiksna ustakljena krila sa obje strane. Vrata ureda su bila dimenzija cca 1,5 X 2,5 m i imala su nadsvjetlo.

Na sjeverozapadnoj fasadi se nalazilo devet prozora različitih dimenzija, i to na prvom i trećem segmentu, dok su na drugom, peronskom segmentu izrađena 4 tzv. slijepa prozora (samo su naznačena mjesta sa ramom i lukovima od fasadne opeke, bez otvora). Na ovoj fasadi, na prvom segmentu, su se nalazila jedna jednokrilna ustakljena vrata, dimenzija cca 0,9 X 2,5 m, i jedna dvokrilna u gornjem dijelu ustakljena vrata, koja su se nalazila na peronskom prostoru, dimenzija cca 1,5 X 2,5 m.

Na jugozapadnoj fasadi nalazila su se četiri prozora i jedan okulus, dok je na sjeveroistočnoj fasadi bilo 6 prozora različitih veličina. Na ovoj fasadi, na trećem segmentu, bila su izrađena troja jednokrilna ostakljena vrata sa nadsvjetlom, dimenzija  $0,9 \times 2,5$  m.

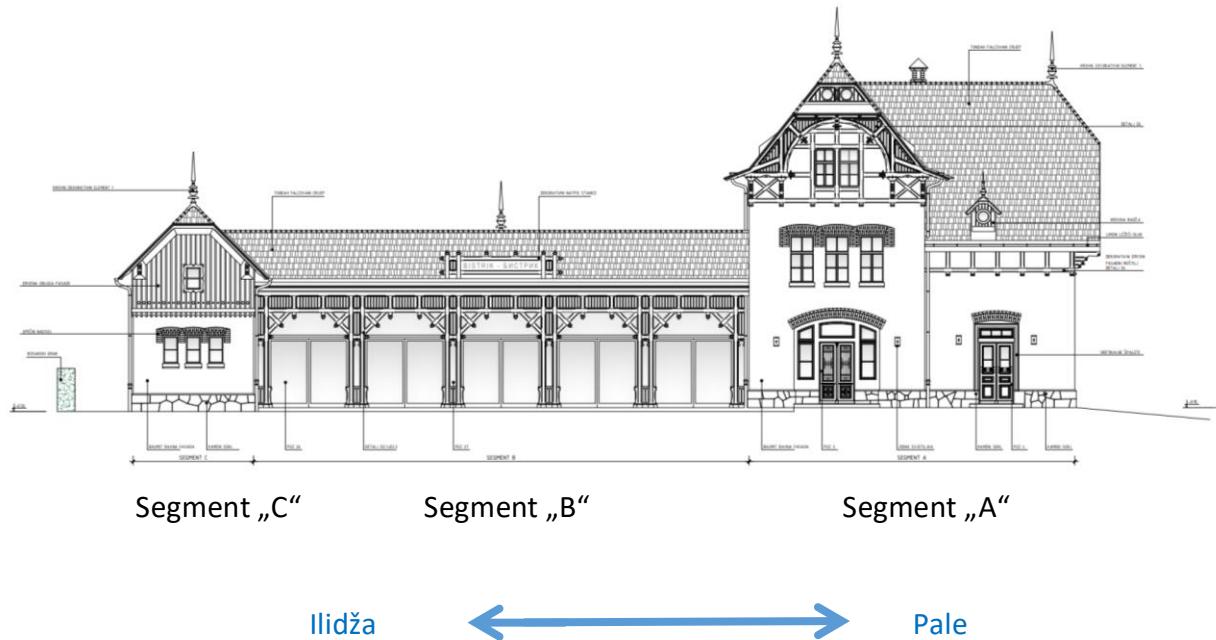
Komisija za očuvanje nacionalnih spomenika Bosne i Hercegovine je 2006. godine donijela Odluku da historijsku građevinu „Zgrada željezničke stanice Bistrik u Sarajevu“ proglašava nacionalnim spomenikom Bosne i Hercegovine. Na ovaj nacionalni spomenik, prema navedenoj Odluci, primjenjuju se mjere zaštite i rehabilitacije, utvrđene Zakonom o provedbi odluka Komisije za zaštitu nacionalnih spomenika, ustanovljene u skladu sa Aneksom 8. Općeg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini, i to sljedeće mjere zaštite:

- dopušteni su konzervatorsko-restauratorski radovi, konstruktivna sanacija, unutrašnja adaptacija novoj namjeni, uređenje pristupnog platoa i pripadajućih parcela i radovi kojima je cilj prezentacija nacionalnog spomenika, uz odobrenje federalnog ministarstva nadležnog za prostorno uređenje i stručni nadzor nadležne službe zaštite naslijeđa na nivou Federacije Bosne i Hercegovine;
- spomenik može biti korišten u ugostiteljske, edukativne i kulturne svrhe.

Obzirom na status predmetnog objekta kao nacionalnog spomenika, Grad Sarajevo je početkom 2019. godine donio odluku o rekonstrukciji objekta. Nakon donošenja odluke o rekonstrukciji, urađen je Glavni projekat koji je definirao namjenu, strukturu i obuhvat predviđenih radova, a što je detaljnije izloženo u nastavku.

## 2.2. Namjena objekta prema prijedlogu prezentiranom u Glavnom projektu

Objekat je podijeljen na tri cjeline (A, B i C), predstavljene na slici u nastavku.



Slika 1. Namjena objekta prema prijedlogu navedenom u Glavnom projektu

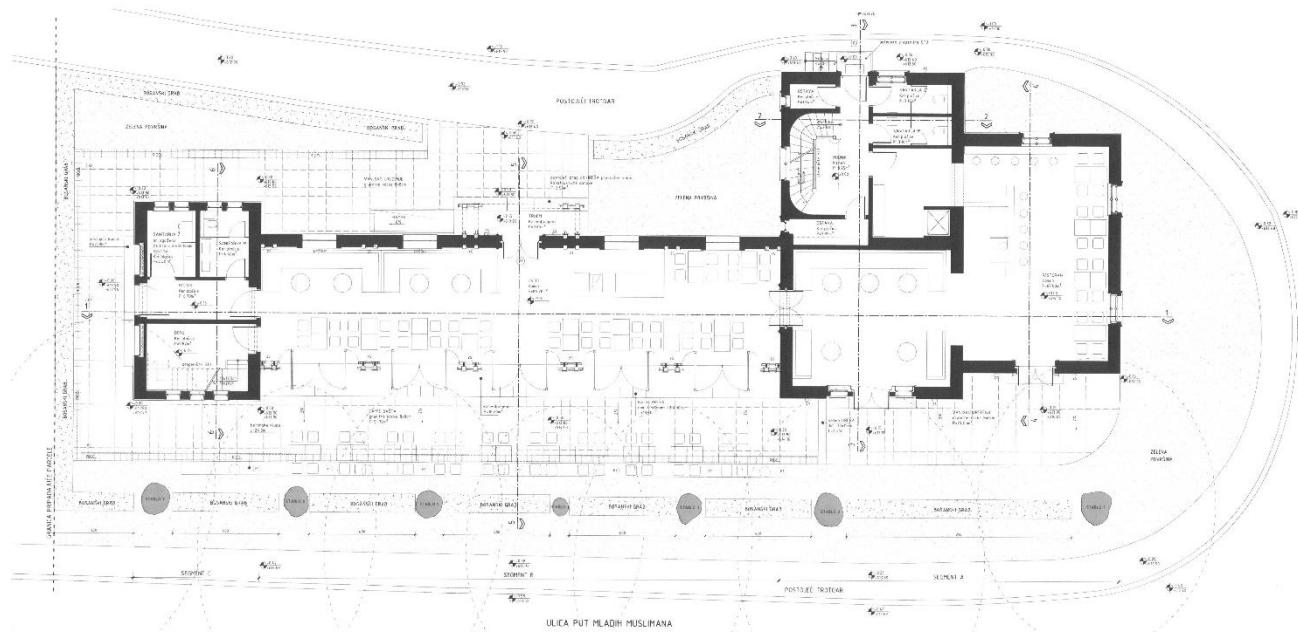
Segmenti objekta B i C, previđeni sa kao ljetna kafana sa otvorenim dijelom kafane ispod platana na južnoj strani. Ovaj dio objekta može biti korišten samostalno bez funkcionalne veze sa objektom A, a može i zajedno u kompletном objektu.

Centralni objekt A koristio bi se kao zatvoreni manji restoran sa kuhinjskim pogonom u podrumu, a moguće je uz njega u prizemlju postaviti i manju „izložbenu galeriju“.

Spratni dio koristio bi se kao administrativne prostorije, sa odgovarajućim sanitrijama.

Predloženu namjenu objekta datu Glavnim projektom moguće je mijenjati, o čemu će Gradska vijeće dati konačnu namjenu objekta, kao i donijeti odluku ko će upravljati objektom.

Projektovani prikaz objekta je dat na narednoj slici.



**Slika 2. Projektovani prikaz objekta**

Ukupna korisna površina prostorija u objektu stanice Bistrik iznosi  $436,50m^2$ , ( $(488,20m^2 - 51,70m^2$  (Caffe bašta)).

Na narednom prikazu je dat bilans površina u objektu, a prema Glavnom projektu rekonstrukcije te prema cjelinama A, B i C.

### Objekt A

Podrum:	Kuhinja	28,60 m <sup>2</sup>
	Prostor lifta	2,05 m <sup>2</sup>
	Sanitarije	7,05 m <sup>2</sup>
	Hodnik	8,75 m <sup>2</sup>
	Stepenište	3,90 m <sup>2</sup>
	<u>Ostava</u>	<u>5,80 m<sup>2</sup></u>
		56,15 m <sup>2</sup>

Prizemlje:	Restoran	87,00 m <sup>2</sup>
	Sanitarije	6,60 m <sup>2</sup>
	Hodnik	8,55 m <sup>2</sup>
	Ostave	4,60 m <sup>2</sup>
	<u>Stepenište</u>	<u>4,15 m<sup>2</sup></u>
		110,90 m <sup>2</sup>

Sprat:	Ured 1	31,55 m <sup>2</sup>
	Ured 2	21,95 m <sup>2</sup>
	Čajna kuhinja	10,55 m <sup>2</sup>
	Hodnik	7,00 m <sup>2</sup>
	Sanitarije	6,60 m <sup>2</sup>
	Ostave	3,25 m <sup>2</sup>
	<u>Stepenište</u>	<u>5,05 m<sup>2</sup></u>
		85,95 m <sup>2</sup>

Potkrovље:	Ured 3	9,85 m <sup>2</sup>
	Predprostor	5,15 m <sup>2</sup>
	Ured 4	13,25 m <sup>2</sup>
	<u>Kotlovnica</u>	<u>21,95 m<sup>2</sup></u>
		50,20 m <sup>2</sup>

Objekt A ukupno 303,20 m<sup>2</sup>

### Objekti B i C

Prizemlje:	Caffe	86,70 m <sup>2</sup>
	Caffe bašta	51,70 m <sup>2</sup>
	Depo	10,20 m <sup>2</sup>
	Hodnik	6,50 m <sup>2</sup>
	Sanitarije	9,40 m <sup>2</sup>
Sprat:	<u>Depo</u>	<u>21,20 m<sup>2</sup></u>

Objekti B i C ukupno 185,00 m<sup>2</sup>

UKUPNO A+B+C 488,20 m<sup>2</sup>

Nakon izrade Glavnog projekta, pristupilo se realizaciji radova. U nastavku u poglavljiju 3 je dat kratak hronološki pregled dosadašnjeg toka realizacije projekta sa troškovima realizacije.

### **3. KRATAK HRONOLOŠKI PREGLED DOSADAŠNJEG TOKA REALIZACIJE PROJEKTA SA TROŠKOVIMA**

Do sada su od strane Grada Sarajeva realizirane brojne aktivnosti vezane za rekonstrukciju Muzeja Bistrička stanica, koju ukratko predstavljamo u nastavku. Za navedene aktivnosti je bilo potrebno obezbijediti i određenu dokumentaciju. Tako je tokom 2019. 2020 i 2021.g. Grad Sarajevo obezbjedio sljedeću potrebnu dokumentaciju:

- Glavni projekat i revizija projekta,
- Elaborat sa inžinjersko-geoloških i geomehaničkih istražnih radova, Geotehničku dokumentaciju - geotehnička studija - misije G1 i G21 i Reviziju glavnog geotehničkog projekta, geotehnička studija – misija G23, Winner projecta d.o.o. Sarajevo i Građevinski fakultet u Sarajevu- Institut za geotehniku i geologiju,
- Glavni projekat zaštite od požara i Elaborat zaštite na radu, Proving d.o.o. Sarajevo,
- Glavni projekat unutrašnjih gasnih instalacija, VD-Mašinske instalacije Ilijadža,
- Ispitivanje gasne ložište instalacije s gasnim aparatom, IGT d.o.o. Sarajevu,
- Za ovu dokumentaciju izdvojena su sredstva u iznosu od 31.859,10 KM  
**„A“- Ukupna sredstva za projektu dokumentaciju iznose 96.443,10 KM.**

Ugovorene su i usluge za potrebe promocije Bistričke stanice i vizuelnog identiteta, i to:

- Snimanje izgradnje Bistričke stanice dronom i video kamerom, Studio 23 Sarajevo,
- Dizajn vizuelnog identiteta za Bistričku stanicu i dizajn komunikacijskih materijala, CPU Printing company d.o.o. Sarajevo.

**„A1“- Sredstva za promociju i vizuelni identitet iznose 13.020,00KM**

Nakon završetka projektne dokumentacije raspisani je tender za izbor najpovoljnijeg ponuđača za izvođenje radova, kao i obezbjeđenje stručnog nadzora nad radovima.

Dana 19.08.2020.g. potpisani je ugovor kao i aneks ugovora dana 23.12.2020. godine sa odabranim izvođačem radova „Neimari“ d.o.o. Sarajevo koji posjeduju licencu Federalnog ministarstva za prostorno uređenje za izvođenje radova na nacionalnih spomenika.

**„B“- Vrijednost ugovorenih radova na rekonstrukciji stanice su u iznosu od 2.338.814,42 KM.**

Ugovoren je i stručni nadzor nad izvođenjem radova za sve faze radova.

Stručni nadzor- arhitektura, kulturno-historijsko naslijeđe, Arhiplus d.o.o. Mostar

Stručni nadzor za geomehaničke radove, konstruktivnu obnovu i AB, ProKonsing d.o.o. Mostar,

Stručni nadzor za elektro radove, Electra d.o.o. Sarajevo

Stručni nadzor za mašinske i hidrotehničke instalacije, Paters d.o.o. Sarajevo

Koordinator nadzornog tima je Arhiplus d.o.o. Mostar.

**„C“-Vrijednost usluge stručnog nadzora je u ukupnom iznosu od 54.334,80 KM**

Elaborat o ocjeni stanja stabala i izrada projekta intervencija na korijenima platana za potrebe izvođenja radova prostorna ljetne bašte je urađen od strane Šumarskog Fakulteta u Sarajevu tokom 2020. i 2021.g.

**„D“-Vrijednost usluge Šumarskog fakulteta je u ukupnom iznosu od 12.261,60 KM.**

Za potrebe dobivanja odobrenja za građenje dobivene su saglasnosti na projektnu dokumentaciju od strane JP Elektroprivreda BiH, KJKP Vodovod i kanalizacija Sarajevo, Eko dimnjačar d.o.o. Sarajevo, JP BH Telecom dd Sarajevo, KJKP Rad d.o.o. Sarajevo, KJKP Sarajevogas d.o.o. Sarajevo, Inspektorata sanitarno-zdravstvene i farmaceutske inspekcije i inspekcije za hranu Kantona, Agencija za vodno područje rijeke Save Sarajevo.

Odobrenje za građenje je izdalo Ministarstvo prostornog uređenja Federacije BiH za izvođenje radova na rekonstrukciji i rehabilitaciji historijske građevine Željezničke stanice na Bistriku, 23.09.2020.godine, pravosnažno sa danom 24.09.2020.godine.

Prijava gradilišta na izvođenju radova je izvršena prema Ministarstvu prostornog uređenja Federacije BiH i Federalnoj upravi za inspekcijske poslove 06.09.2020.godine. Radovi su počeli 19.10.2020.godine upisom u Građevinski dnevnik od strane koordinatora nadzornog tima Arhiplus d.o.o. Mostar. U toku su završni radovi na priključenju oborinske kanalizacione mreže na ulicu Put mladih muslimana i na put Bistrik. Završetak svih radova se očekuje krajem oktobra 2021.g.

Radovi na rekonstrukciji objekta koji su izvedeni obuhvatili su: Geomehaničke radove, građevinsko-zanatske radove i vanjsko uređenje, radove konstruktivne obnove i AB radove, radovi vodovoda i kanalizacije, elektoinstalaterski i radovi na mašinskim instalacijama.

Na objekat su izvedeni i priključci komunalne infrastrukture i to: fekalna i oborinska kanalizacija, elektroenergetski priključak, gasni priključak, te priključak na BH Telecom.

„E“- Za komunalne priključke utrošeno je **25.429,93 KM**, (radovi na priključenju, saglasnosti, takse, demontaže postojećih priključaka i satova, računi za potrošnju energenata, odobrenje JP Ceste Federacije za radove na magistralnoj cesti Put mladih muslimana (oborinska kanalizacija).

Nedavno je podnešen zahtjev za tehnički pregled objekta prema Federalnom ministarstvu prostornog uređenja. Tehnički pregled je planiran za oktobar 2021.g. Nakon tehničkog pregleda i dobijanja upotrebnе dozvole objekat će se moći staviti u funkciju.

Sumarni pregled ugovorenih sredstava za realizaciju projekta:

„A“- Projektna dokumentacija.....	<b>96.443,10</b>
„A1“- Promociju i vizuelni identitet .....	<b>13.020,00</b>
„B“- Ugovoreni radovi na rekonstrukciji stanice.....	<b>2.338.814,42</b>
„C“- Stručni nadzor.....	<b>54.334,80</b>
„D“ - Šumarski fakultet.....	<b>12.261,60</b>
„E“ - Komunalni priključci.....	<b><u>25.429,93</u></b>
<b><i>Ukupno: 2.540.303,85 KM</i></b>	

Pored navedenih dosadašnjih ulaganja do okončanja postupka dobijanja upotrebnе dozvole biti će potrebna i određena dodatna ulaganja predstavljena u nastavku. Ona se odnose na tehnički pregled objekta, radove na iluminaciji objekta i troškovi održavanja.

### **3.1. Potrebna ulaganja u periodu do okončanja radova**

Ova ulaganja obuvataju sljedeće elemente.

#### **a) Tehnički pregled objekta**

Tehnički pregled stanice Bistrik od strane stručne komisije planiran je za oktobar 2021.g. Troškovnik prema obračunu komisije odnosno Federalnog ministarstva prostornog uređenja FBiH, iznosi cca 10.000,00 KM.

#### **b) Radovi na iluminaciji**

Objavljen je tender za izbor najpovoljnijeg ponuđača za izvođenje radova na iluminaciji objekta. Tokom radova na rekonstrukciji objekta ostavljeni su izvodi za postavljanje rasvjete na fasadi objekta. Procjenjena vrijednost radova iznose 40.950,00 KM, za što su obezbijeđena sredstava u budžetu Grada Sarajeva za 2021.g. Otvaranje ponuda za odabir najpovoljnijeg ponuđača je bilo zakazano za 30.09.2021.g.

#### **c) Troškovi održavanja**

Troškovi održavanja obuhvataju troškove komunalnih energenata, usluge tehničke i fizičke zaštite objekta do momenta dok korisnik/zakupac ne uđe u objekat, sa početkom nakon završetka tehničkog pregleda objekta. Orientacioni troškovi tehničke i fizičke zaštite su cca 2.300,00 KM/1 mjesec, odnosno do kraja 2021.g./početka 2022.g., tj 3 mjeseca, iznosi cca 6.900,00 KM.

Troškovi održavanja, potrošnje komunalnih energenata tokom rekonstrukcije objekta, do kraja 2021.g./početka 2022.g., tj. 3 mjeseca, će iznositi oko 2.000,00 KM.

**Ukupna potrebna sredstva (a+b+c) do kraja 2021/početka 2022.g. za navedene namjene iznose 59.850,00 KM.**

**Ukupan iznos potrebnih ulaganja u rekonstrukciju objekta stoga jeste: 2.600.153,85 KM.**

Navedeni iznos će se koristiti u daljoj finansijsko-ekonomskoj analizi za utvrđivanje projiciranog povrata na izvršena ulaganja.

#### **4. TEMATSKI SADRŽAJ MUZEJA BISTRičKE STANICE**

Projekt Muzeja Bistričke stanice ima tri važne dimenzije - kulturnu, socijalnu i razvojnu. Obnovom i čuvanjem ove stanice se štiti nacionalna baštinu, sjećanja naraštaja i vrijedna tradicija Bosne i Hercegovine. Naredna analiza je bazirana na dokumentu: Studija i preporuke za cijene ulaznica za muzeje: Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice urađenom od strane Ekonomskog instituta Sarajevo 2020. godine, gdje su prezentirani najznačajniji elementi za tematski sadržaj Muzeja Bistrička stanica kao i dat prijedlog cijena ulaznica u predmetni muzej.

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 Sarajeva, 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 kultnog filma „Valter brani Sarajevo“), Bistrička stanica je jedinstvena po svojoj suštinskoj ponudi.

Pored toga, Bistrička stanica je služila kao mjesto na koje je prije i nakon Prvog svjetskog rata dolazio najznačajniji dio hrane za Sarajevo, te je služio kao centralni prostor za utovar i istovar proizvoda dopremljenih putem željeznice za područje Sarajeva i okoline.

Jako je važno da ovaj 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. Stoga priča o filmu „Valter brani Sarajevo“, snimanju istog, intervjuji s glumcima, snimci filma i slično trebaju biti jedna od bitnih tema u Muzeju Bistričke stanice.

Pored velikog značaja za turiste, ovaj dodatni kulturno-umjetnički sadržaj ima potencijal da donese značajnu koristi za građane BiH, kojom bi kroz različite programe mogao uticati na podizanje svijesti o kulturnoj i umjetničkoj baštini naše zemlje, što je pogotovo slučaj kod djece i omladine.

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).

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) postave 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 većim brojem posjetilaca.

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 ponude.<sup>1</sup>

Obzirom na važnost tematike cijena ulaznica u muzej za procjenu ukupnih prihoda od rada muzeja, u nastavku dajemo analizu cijena ulaznica.

---

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

## **4.1. Cijene ulaznica u Muzej**

Kako je kreiranje cijene ulaznica za posjetioce jedan od ključnih elemenata poslovanja i kako je ovom pitanju potrebno pristupiti sistemski, analitički i kritički, tim Ekonomskog Instituta Sarajevo je u spomenutom dokumentu „Studija i preporuke za cijene ulaznica za muzeje: Olimpijski muzej BiH i Muzej Bistričke stanice“ došao do modela po kojem se trebaju kreirati cijene u Muzeju Bistričke stanice, a koji je 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 raspolažali 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 izabran cjenovni model koji je odraz analiza konkurenčkih, povezanih i sličnih ustanova koje postoje trenutno u gradu Sarajevu.

Analiza se bazirala i na praksi sličnih ustanova iz regionala 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 važećih restriktivnih mjera uzorkovanih pandemijom COVID-19 (juni 2020. godine), a što je do određene mjere oblikovalo odgovore ispitanika.

S druge strane, bitno je 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 efikasnosti.<sup>2</sup> U isto vrijeme, (često potplaćeni) zaposlenici muzeja, a i volonteri moraju biti motivirani da zadovolje visoke profesionalne standarde.

## **4.2. Suštinska ponuda**

Cjenovna politika treba biti odraz vrijednosti koja se kreira kroz ponudu predmetnih usluga. Svaki muzej treba biti u isto vrijeme i zanimljiv i edukativan. Oni koji vode muzej trebaju razmislići 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 slučaju Muzeja Bistričke stanice veoma pozitivno je to što muzej ima specifičnu i jedinstvenu suštinsku ponudu, koja je kao takva karakteristična za turističku destinaciju Sarajeva i nije replikabilna u okruženju.

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, potrebno je posvetiti pažnju aktuelnostima 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, kako je važno omogućiti veći broj ekranu osjetljivih na dodir i preko njih ponuditi više informacija posjetiocima. Iako je posjeta muzeju opipljivo iskustvo, ona je danas djelimično i virtualna, zbog toga što posjetiocci često imaju težnju

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

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:

- Vođenje računa o osobama sa invaliditetom, a posebno osobama u kolicima, te slijepim i slabovidnim 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;
- Obezbeđenje mjesta/lokaliteta za sjedenje i odmor izvan i unutar muzeja;
- Toalet u muzeju uvijek treba biti besprijekorno čist.

Ograničenje Muzeja bistričke stanice jeste što nema predviđen prostor za parking mjesta, osim za privremeno i kratkotrajno stajanje na minibuskoj stanici sa donje strane objekta. To će dovesti do toga da značajniji broj posjetilaca muzeja dolazi autobusima ili pješice, a što je u određenoj mjeri ograničenje jer se nalazi na takvoj udaljenosti od Baščaršije kao centralnog mjesta kojeg posjećuju turisti da je preblizu da se organizira autobuski prevoz, a za dolazak pješice je prilično daleko, uz strm uspon do objekta. To može biti jedno od značajnijih ograničenja u doноšenju odluke da li da turista posjeti objekat ili ne.

#### **4.3. Dodatna ponuda**

##### *Unaprijeđenje stalne postavke i dodatne/posebne izložbe i postavke*

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.

Pored toga, Muzej Bistričke stanice može ostvariti i 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 dogоворити са mladим 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 unaprjeđenja muzejske ponude je i organizacija događaja, na primjer:

- Organizirati društvene događaje u večernjim satima za ugledne goste (diplomate, zvaničnike, rukovodioce i slično),
- Organizirati društvene događaje uz promociju hrane i pića iz vremena o kojem govorи muzej, te po mogućnosti tematske zabave;
- Organizirati unutrašnje ili vanjske koncerne sa vrhunskim umjetnicima, uz naplaćivanje ekskluzivne cijene karte za ekskluzivni događaj sa malim brojem ljudi;
- Ukoliko muzej posjeduje salu za predavanja ili neko drugo odgovarajuće 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 konferenciјa, 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 posjetiocи trebaju i u tematskom kafiću/restoranu da iskuse muzejski ambijent, te da je uređenje takvo da oslikava uređenje muzeja i da su neki elementi ponude na raspolaganju i u ovim prostorima. Na primjer, za Bistričku stanicu, to bi mogao biti koncept neke čajdžinice, lokalne *craft* pivnice, kafane koja podsjeća na period pod Austrougarskom upravom, a koje bi se vrlo lijepo uklopile u ambijent i u ideju eksponata koji su tu izloženi.

#### *Suvenirnica – prodavnica u muzeju*

Prodavnica u muzeju, suvenirnica ili muzejski *shop* koji ima u svojoj ponudi veliki broj artikala je svakako također mogući 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 articke povezane sa suštinskom postavkom muzeja (muzejska tema, logotipi, slike u aplikaciji na majice, kišobrane, privjeske, magnete, olovke, blokove, cekere, teke, torbe, plakate/postere i slično), ali također treba nuditi i posebne articke vezane za organizovanje privremenih izložbi.

Obzirom na strukturu prostora unutar objekta, suvenirnica bi mogla biti smještena u jednoj kancelariji na 2. spratu objekta. Odluku o tome je potrebno donijeti u ovisnosti o zainteresiranosti posjetilaca i turista. Mi u finansijskim analizama nismo uzeli u obzir ovu vrstu prihoda jer smo procijenili da je u početku rada muzeja angažman posebne osobe koja bi radila u suvenirnici bilo finansijski neisplativo, a osoba koja bi bila kustos muzeja ne bi mogla obavljati i ovu vrstu aktivnosti, pored prodaje ulaznica i prezentiranja eksponata muzeja.

## *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. Ovo može u budućnosti biti dodatni izvor prihoda ali i obogaćivanja ponude kroz izgradnju prepoznatljivosti. 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;
- Sa lokalnim proizvođačima pića i vinarijama, dogovoriti proizvodnju posebnih prilagođenih serija pića posvećenih muzeju, uz dijeljenje profita od prodaje;
- U saradnji sa Sarajevskom pivaram ili nekom drugom manjom craft pivaram, napraviti posebna brendirana piva po starim recepturama;
- Uspostaviti kontakt sa fotografima i novinarima koji prate kulturna dešavanja, zbog izlaganja fotografija i/ili članaka iz oblasti kulture;

## *Internet i društvene mreže*

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. Muzej treba da ima i svoj profil na Facebook-u, Instagram-u, Youtube-u isl,

## **4.4. Ciljne skupine posjetilaca**

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

Osnovni posjetioci:

- Domaći posjetioci,
- Domaći i ino turisti.

Preferencijalni pristup za:

- Grupe
- Penzionere, te djecu od 7 do 18 godina starosti
- Djeca do 7 godina

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

#### 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 na Bistričkoj stanici rado če pogledati inserte onoga „kako je to nekad bilo u Sarajevu“ u smislu života, 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. Takvi turisti će imati mogućnost i želju da se popnu i na sarajevska uzvišenja, tako da im neće biti nepremostiva prepreka 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, a 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 vrtičkih 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 biti predstavljeni u sekciji o cijenama ulaznica.

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 generalno 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.

Druga strateška smjernica, tj. „*Unaprjeđenje cjelokupnog iskustva obilaska muzeja*“ se savršeno nadograđuje na sve dodatne aktivnosti opisane prethodno. 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.

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 zadovoljnijim lokalnim stanovništvom i većim brojem turista u Gradu.

#### 4.5. Razrada cjenovnih modela

Cijena je jedan vrlo važan aspekt poslovnih 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, konkurenčiju 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 prihodi od najma prostora (kafić i restoran), te potencijalno i prihodi od prodaje suvenira, od sponzorstava, prihodi od posebnih događaja, prihodi od edukacijski usluga i drugo.

Literatura poznaje različite modele: 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 utvrđivanja cijena se koristio **model vrijednosne razmjene** koji se odnosi na procjenu cjenovnih granica, a pogotovo na procjenu maksimalno prihvatljive cijene za tržište.

U ovom kontekstu, u predmetnoj studiji je razvijen 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 posjetioci 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.

**Tabela 1. Prijedlog cijena ulaznica za Muzej Bistričke stanice**

Vrsta posjetilaca	Tip ulaznice	Cijena ulaznica s PDV-om	
Osnovni posjetioci		KM	EUR
Domaći posjetioci	Osnovna s popustom (58,3333% popust)	5,00	2,56
Turisti	Osnovna	12,00	6,14
<b>Preferencijalni pristup</b>			
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.

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 Gradske muzeje Sarajevo svakako trebao razmisliti o razvijanju opcije online rezervacije i online kupovine muzejskih ulaznica putem direktnih muzejskih web stranica.

**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 Gradske 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 prodatih suvenira
Iznajmljivanje sala	Posebne cijene za različite vrste događaja

Kako bi privukli više posjetilaca, nakon početnih nekoliko mjeseci poslovanja, mogu se prepoznati periodi 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 mogućih opcija za dodatno generiranje prihoda je organiziranje VIP obilazaka muzeja sa VIP tretmanom (lično sa XXX osobom). Za ovakve obilaske pojedini *premium* posjetiocci su spremni platiti i 10 puta veću cijenu ulaznice.

Kako bi što više turista/posjetilaca Sarajeva imalo Muzej Bistričke stanice na svojim „mapama“ lokaciju koju 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 kolezionari iz cijelog svijeta su ciljna skupina za prikupljanje većih individualnih donacija. Poznato je da i željeznice privlače mnogo filantropa i kolezionara, tako da je moguće uputiti posebno prilagođene pozive za donacije ne samo u BiH, već i u cijeloj regiji i šire.

## 5. UTVRĐIVANJE VISINE CIJENE NAJMA UGOSTITELJSKOG PROSTORA

Obzirom da je zaključeno da prostor u kojem će biti smješteni ugostiteljski sadržaji treba biti iznajmljen trećem pravnom licu, postavlja se pitanje visine cijene mjeseca najma. Potrebno je utvrditi okvirnu cijenu koja bi donijela maksimalan prihod Gradu Sarajevu kao investitoru, a da pri tome postoje zainteresirani najmoprimci koji su spremni platiti tu cijenu. Određivanje pak previsoke cijene će dovesti do toga da neće biti zainteresiranih najmoprimaca i da bi cijenu ili trebalo spustiti ili restoransko-ugostiteljske usluge nuditi od strane upravitelja muzeja.

Ova visina najma se može bazirati na dva pristupa. Prvi jeste da se uradi analiza cijene mjeseca najma poslovnih prostora po  $m^2$  na području užeg dijela Starog grada Sarajevo koji po svojoj veličini, strukturi i poziciji mogu biti korišteni kao uporedni pokazatelj. Drugi pristup je pak da utvrdimo potencijal za ostvarenje prihoda od rada restorana i cafe-a, te da na osnovu toga procijenimo potreban iznos mjeseca najma, a da taj iznos ne ugrozi poslovanje najmoprimca, odnosno da i njemu obezbijedi prihvatljiv nivo neto zarade.

Moguće je pak napraviti i kombinaciju navedena dva pristupa, na način da se izračuna prosječna cijena između ova dva navedena iznosa ili utvrdi u nekom drugom smislenom omjeru koji bi bio što bliži realnom iznosu kojeg su najmoprimci spremni maksimalno platiti.

Nakon razmatranja mogućih pristupa, zaključili smo da je najbolje kombinirati dva navedena pristupa, obzirom na specifičnost ovog objekta u odnosu na druge poslovne prostore koji se koriste za ugostiteljske namjene. Ovdje je ipak u pitanju i objekat pod zaštitom države kao nacionalni spomenik, te će u sklopu mujejske postave biti posebno interesantan inostranim turistima koji posjete Sarajevo. Treba također uvažiti činjenicu da je u pitanju prostor koji će u budućnosti biti atraktivn za posjetu, posebno kako se bude dopunjavala mujejska zbirka. Objekat je potpuno rekonstruisan te će troškovi održavanja u budućnosti biti relativno niski, te i taj aspekt treba uzeti u obzir. Obzirom i da je u pitanju novi muzej u turističkoj ponudi Grada Sarajeva, i to će imati određeni utjecaj na broj posjetilaca, posebno inostranih. Međutim, ove mogućnosti su dosta ograničene prostorom na kojem je predviđeno da se izlažu eksponati (cca  $60 m^2$ ), te da se predviđeni prostor za izložbu nalazi na I spratu objekta a ne u prizemlju.

Iz tog razloga bi povremeno trebalo organizirati izlaganje u prizemlju objekta, posebno kod organiziranih većih posjeta, te nakon pribavljanja značajnijih mujejskih eksponata. Na taj način bi se obezbijedio veći izložbeni prostor. To je posebno moguće uraditi u ljetnjem periodu kada će dolaziti veći broj inostranih turista, a kada će istovremeno biti moguće pružati restoransko-ugostiteljske usluge i u bašti objekta.

Ovaj prostor sa druge strane može biti iskorišten, u dogовору са туростицким агенцијама, да се туристи овде дovedu пред крај дневних посјета знаменитостима Града Сарајева како би се на kraju obilazaka odmorili i ručali у једном lijepom ambijentu. Ово је посебно atraktivno tokom ljetnjih mjeseci обзиrom да се око objekta налази седам velikih platana који праве kvalitetnu hladovinu tokom ljetnjih mjeseci. Također, otvorena pozicija objekta prema sjeverozapadu omogućava kontinuirano strujanje ugodnog vjetra oko objekta tokom ljetnjih mjeseci. На тај начин, uz kvalitetnu i specifičnu hranu која treba biti nuđена у objektu, uz prirodna i domaća osvježavajuća pića dati ће značajnu vrijednost posjetiocima te boravak на ovom prostoru učiniti vrlo ugodnim.

Pored toga, ovaj prostor će biti zanimljiv i domaćim turistima, posebno djece iz škola, čije posjete je moguće organizirati tokom školske godine, kada je smanjen broj dolazaka inostranih turista. Također, bit će interesantan i domaćim lokalnim građanima i posjetiocima koji mogu odmoriti objektu ili u bašti objekta u pauzi između svojih obaveza. Iako bi objekat mogao biti atraktivn i za poslovne ljudе, obzirom da se nalazi pored glavne tranzitne saobraćajnice koja vodi iz Sarajeva prema istočnoj Bosni, nedostatak parking prostora značajno reducira mogućnost posjete poslovnih osoba. Stoga je preporuka da se pokuša iznaći adekvatan parking prostor za 5-7 automobila u blizini objekta kako bi se objekat učinio znatno atraktivnijim za ovu kategoriju platežno sposobnih posjetilaca koji bi sigurno značajno povećali ostvarene prihode.

Obzirom na svoju historijsku ulogu ovaj prostor će biti zanimljiv i za održavanje drugih kulturnih manifestacija, porodičnih druženja i manifestacija, posebno u poslijepodnevним i večernjim satima kada će biti znatno smanjene posjete muzejskom prostoru.

Svi navedeni aspekti, ali i drugi koji u ovom trenutku nisu izvijesni, će dovesti do pojave kontinuirane potražnje za posjetama, te omogućiti najmoprimcu održivo poslovanje. Sa njegove strane, neophodan je visoki kvalitet pruženih usluga, brzo pružanje istih, ljubazno osoblje, inovativnost i dobra osmišljenost ponude, uz prihvatljive cijene, a kako bi se obezbijedilo uspješno poslovanje kako najmoprimca tako i Muzeja u cjelini.

Na osnovu navedenih elemenata, procjenjujemo da će posjeta objektu tokom većeg dijela godine biti adekvatna, osim tokom zimskih mjeseci kada je smanjen broj dolazaka ino-turista.

## **5.1. Visina cijene najma poslovnih prostora -komparativna analiza**

Analizom ponude za nuđenje u najam poslovnih prostora na području općine Stari Grad Sarajevo prezentiranih na web stranici [www.olx.ba](http://www.olx.ba), zaključili smo da postoji desetak sličnih poslovnih prostora koji se nude u najam, iako postoje značajne razlike kako u stepenu opremljenosti pojedinih prostora, općeg stanja prostora, njihove veličine i mikrolokacije. Kao rezultat tih različitosti, postoji i značajan raspon u visini zahtijevane cijene iznajmljivanja koja se kreće od  $10 \text{ KM/m}^2$  do  $30 \text{ KM/m}^2$ . Neki prostori se nalaze neposredno pored glavnih ulica u Starom Gradu – Ferhadija, Zelenih beretki, Ćumurija i sl., a što omogućava i višu cijenu najma.

Radi komparacije, u nastavku dajemo prikaz najboljih uporednih poslovnih prostora sa prosječnim cijenama po  $\text{m}^2$  poslovnog prostora po kojima se oni nude na izdavanje na dan 30.09.2021. godine, a koji se nalaze u užem dijelu Baščaršije.

### **1. Poslovni prostor Sarajevo Baščaršija - Vijećnica 150m<sup>2</sup>**

<https://www.olx.ba/artikal/39574422/poslovni-prostor-sarajevo-bascarsija-vijecnica-150m2/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje:  $12 \text{ KM/m}^2$ .

### **2. Atraktivan poslovni prostor / Baščaršija**

<https://www.olx.ba/artikal/44820511/bauland-atraktivan-poslovni-prostor-bascarsija/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje:  $27,27 \text{ KM/m}^2$ .

### **3. Poslovni objekat, Stari Grad**

<https://www.olx.ba/artikal/22510976/nova-cijena-poslovni-objekat-stari-grad/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 14,71 KM/m<sup>2</sup>.

#### **4. Ugostiteljski objekat 250m2, Stari Grad**

<https://www.olx.ba/artikal/43054833/prostor-izdajeugostiteljski-objekat-250m2-stari-grad/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 12 KM/m<sup>2</sup>.

#### **5. Poslovni prostor sa portalima, 74m2, Baščaršija**

<https://www.olx.ba/artikal/44577127/poslovni-prostor-sa-portalima-74m2-bascarsija/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 27,03 KM/m<sup>2</sup>.

#### **6. Poslovni prostor u samom centru**

<https://www.olx.ba/artikal/38747096/poslovni-prostor-u-samom-centru/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 27,27 KM/m<sup>2</sup>.

#### **7. Poslovni prostor/ Stari Grad/ Baščaršija**

<https://www.olx.ba/artikal/38029109/poslovni-prostor-stari-grad-bascarsija/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 71,42 KM/m<sup>2</sup>.

#### **8. Poslovni prostor 160m2/ Baščaršija**

<https://www.olx.ba/artikal/33505185/bauland-poslovni-prostor-160m2-bascarsija/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 15,62 KM/m<sup>2</sup>.

#### **9. Stari Grad. Poslovni prostor 165m2 na tri etaže**

<https://www.olx.ba/artikal/33290820/tim-stari-grad-poslovni-prostor-165m2-na-tri-etaze/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 15,15 KM/m<sup>2</sup>.

#### **10. Stari Grad, Baščaršija, poslovni prostor, cca 90m2**

<https://www.olx.ba/artikal/42940012/m2-stari-grad-bascarsija-poslovni-prostor-cca-90m2/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 33,33 KM/m<sup>2</sup>.

#### **11. Stari Grad, višenamjenski poslovni prostor!**

<https://www.olx.ba/artikal/21405687/stari-grad-visenamjenski-poslovni-prostor/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 14,70 KM/m<sup>2</sup>.

#### **12. Poslovni prostor/ STROGI CENTAR**

<https://www.olx.ba/artikal/31579943/sigenx-izdaje-poslovni-prostor-strogi-centar/>

Ponuđena cijena za iznajmljivanje: 25,00 KM/m<sup>2</sup>.

Obzirom da se tržišna cijena formira na nivou približno nižem za 10% u odnosu na objavljenu cijenu, možemo zaključiti da se realne cijene kreću od 10-30 KM/m<sup>2</sup>, u jednom slučaju i znatno viših 70 KM/m<sup>2</sup>, te da je u pitanju značajan raspon, koji ovisi od niza faktora. Analizom strukture poslovnih prostora koji se nude na najam, njihove veličine, tačne pozicije, mogućnosti upotrebe i slično, zaključili smo da je realna tržišna cijena za najam Muzeja Bistrička stanica oko 15 KM/m<sup>2</sup>.

Kada posmatramo lokaciju Muzeja Bistrička stanica, vidimo da je ona udaljena oko 1,5 km od glavnog turističkog središta – Baščaršije, što u određenoj mjeri smanjuje atraktivnost prostora. Sa druge strane, postoje i određene prednosti koje se odnose na to da je u pitanju nanovo rekonstruisani objekat, sa kvalitetnom izolacijom, stolarijom, sistemom grijanja, i bez potrebnih dodatnih ulaganja. Stoga smo i zaključili da je fer cijena najma, prema tržišnim cijenama,  $15 \text{ KM/m}^2$  za ukupnu površinu koja se bude iznajmljivala.

Ukupna korisna površina prostorija u objektu stanice Bistrik iznosi  $436,50 \text{ m}^2$ , ( $(488,20 \text{ m}^2 - 51,70 \text{ m}^2$  (Caffe bašta)).

Kako je iz ranijeg prikaza strukture objekta vidljivo, ukupna površina unutar objekta koji se odnosi na ugostiteljske sadržaje iznosi:

- Podrum:  $56,15 \text{ m}^2$ ,
- Prizemlje:  $110,90 \text{ m}^2$  (Objekat A)
- Prizemlje sa ljetnjom baštom:  $185,00 \text{ m}^2$  (Objekat B i C)

Ukupan prostor kojeg je moguće koristiti za ugostiteljske namjene jeste  $352,05 \text{ m}^2$ .

Obzirom da se ljetnja bašta površine  $51,70 \text{ m}^2$  može koristiti tokom 6 mjeseci, potrebno bi bilo izdvojiti ljetnju baštu te za nju smanjiti kiriju za 50%. Ukoliko bismo navedeni prostor iznajmili jednom pravnom licu, mjesечna cijena najma bi u tom slučaju iznosila:

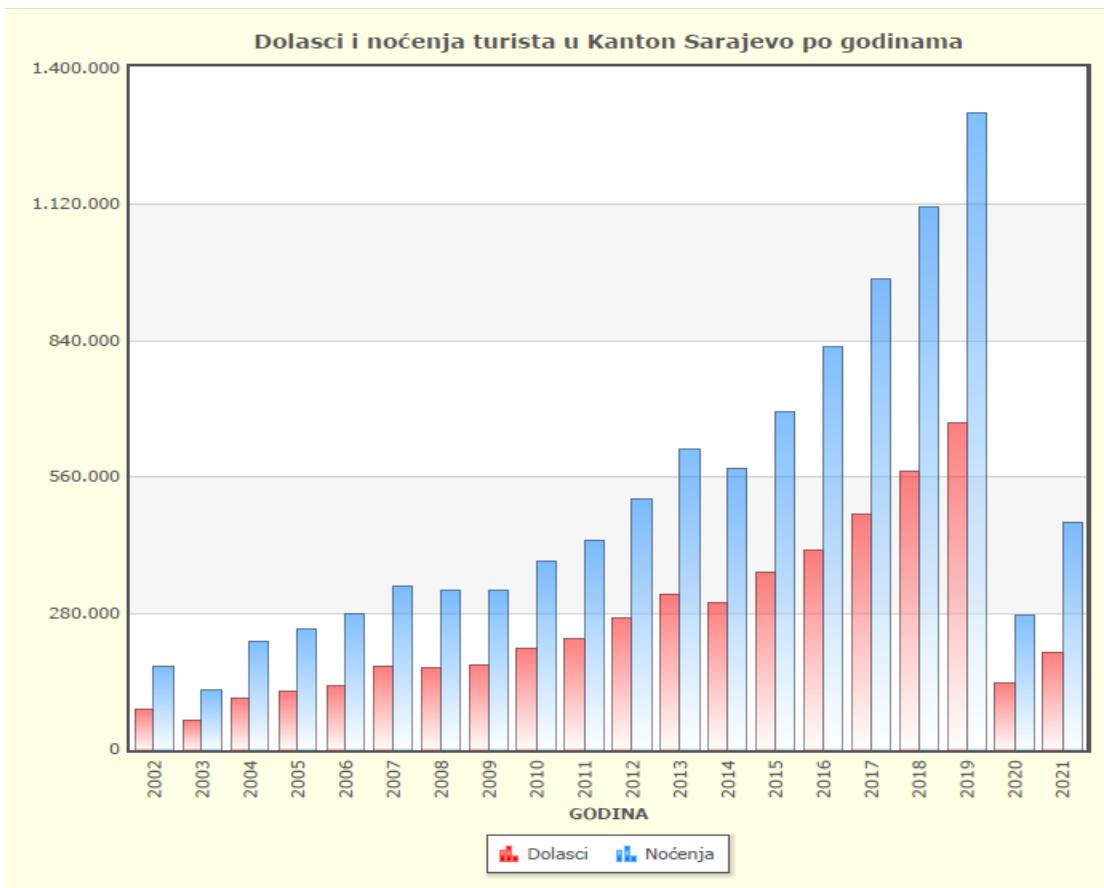
$$(352,05 \text{ m}^2 - 51,70 \text{ m}^2) \times 15 \text{ KM} + 51,70 \text{ m}^2 \times 7,5 \text{ KM} = 4.505,25 \text{ KM} + 387,75 = 4.893,00 \text{ KM}.$$

Pored ovako izračunate cijene najma, potrebno je utvrditi i procijenjenu prinosnu i profitnu snagu predmetnog objekta, kako bi se okvirno procijenili ukupni mjesечni i godišnji prihodi objekta, a što je urađeno u nastavku analize.

## 5.2. Procijenjeni prihodi u Muzeju

Obzirom na značaj predmetnog muzeja u turističkom pogledu, lokaciju, eksponate koje će muzej imati, moguća dalja unaprjeđenja muzejske zbirke, a koja za sada nisu značajnijeg obima, procijenili smo prosječnu dnevnu posjetu kako turista tako i lokalnog stanovništva. Postojat će izražena razlika u broju posjeta tokom perioda April-Avgust u odnosu na preostali dio godine, te će i struktura posjetilaca biti značajno drugačija. Cijenimo da će inostrani turisti tokom ljetnjih mjeseci generisati veći dio prihoda, a tokom ostalog perioda godine domaći posjetioci. U skladu sa tim, realno je očekivati i nešto više prihode tokom perioda april-avgust, prema našim procjenama za oko 40%, u odnosu na drugi dio godine.

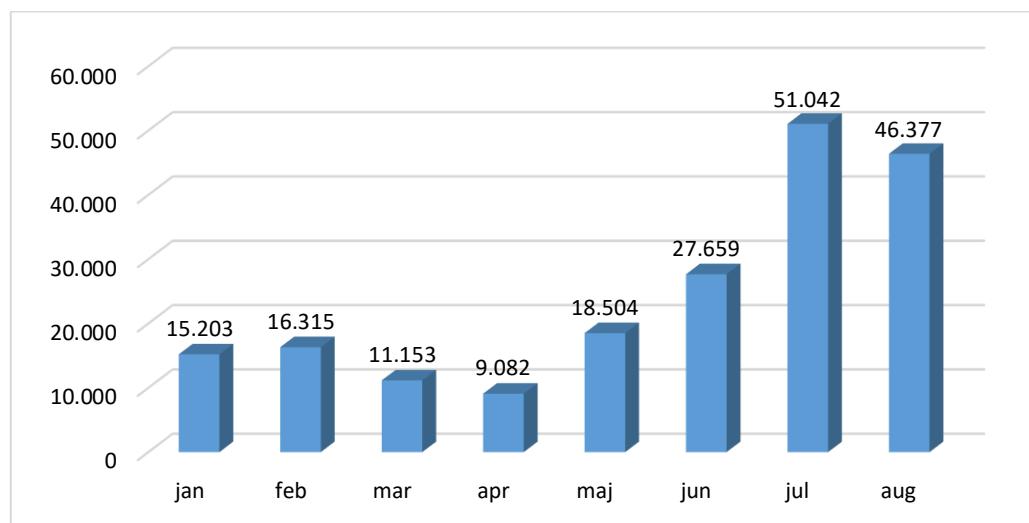
Prikaz dolazaka turista u Kanton Sarajevo po godinama za period od 2002-2021. godine za duži vremenski period je predstavljen na narednom grafikonu.



Grafikon 1. Dolasci i noćenja turista u Kanton Sarajevo po godinama (2002-2021)

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku Kantona Sarajevo

Uvažavajući mjesecnu posjetu broja turista Kantonu Sarajevo predstavljenu na narednom grafikonu, vidljiv je značajan rast broja dolazaka od aprila 2021. godine, što pokazuje da se efekti pandemije smanjuju i da turističko tržište Kantona Sarajevo ponovo raste.



Grafikon 2. Dolasci turista u Kanton Sarajevo u 2021. godini po mjesecima

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku Kantona Sarajevo

Iako je teško procijeniti koji broj turista i posjetilaca će posjetiti Muzej Bistrička stanica u toku godine, čini nam se razumna procjena da će cca 10% turista posjetiti i ovaj muzej. Za očekivati je da u 2022. godini obim turističkih dolazaka u Kanton Sarajevo bude oko 350.000, te da vremenom raste po cca 10% godišnje. U skladu sa ovim procjenama, za očekivati je da Muzej Bistričke stanice u 2022. godini posjeti oko 35.000 turista, te još oko 10.000 lokalnih građana. Također će dodatno jedan broj posjetilaca posjetiti samo restoran i cafe, a neće obilaziti muzejske postavke (naša je procjena oko 20.000 građana).

Navedeni iznosi predstavljaju polaznu osnovu za procjenu ostvarenih prihoda u Muzeju i ugostiteljskom objektu. Ulazna cijena u Muzej, prema prethodno navedenoj Studiji o utvrđivanju cijene ovisi da li je u pitanju domaći ili inostrani posjetilac, te iz koje kategorije je posjetilac.

Očekujemo veću zainteresiranost posjete inostranih turista cca 24.500 ili oko 70% od ukupnog broja turista, te oko 10.500 domaćih turista ili oko 30%.

Ukupni prihodi od ulaznica u Muzej od navedenih turista, a prema predloženim cijenama ulaznica jeste:

$$24.500 \text{ posjetilaca} \times 12,00 \text{ KM} = 294.000 \text{ KM}$$

$$\underline{10.500 \text{ posjetilaca} \times 5,00 \text{ KM} = 52.500 \text{ KM}}$$

UKUPNO: 346.500 KM

Također, dodatnih 10.000 građana će obići Muzej, od čega će značajan broj biti djeca i penzioneri. Cijena ulaznice za ovu kategoriju je postavljena na 2,00 KM što će u sumi iznositi dodatnih 20.000 KM.

Ukupan prihod od prodaje ulaznica u Muzej će prema projekcijama iznositi **366.500 KM**.

Također, navedeni posjetioci Muzeju će odmoriti u restoranu, osvježiti se, ručati i slično. Shodno projiciranoj strukturi posjetilaca, očekivanim cijenama ugostiteljskih usluga, dužini boravka u njemu, procjenjujemo da će prihod restorana sa cafe-om po jednom posjetiocu u prosjeku iznositi 4,00 KM. Inostrani turisti će trošiti nešto veći iznos u odnosu na domaće, a sa druge strane domaći posjetioci će se zadržavati duži period u samom ugostiteljskom objektu.

Kako je ukupan broj posjetilaca procijenjen na 65.000 posjetilaca godišnje to će obezbijediti ukupan prihod restoranu i cafeu u iznosu od 260.000 KM, odnosno oko 21.667 KM mjesечно.

Ako znamo (iskustveno) da se prosječna neto marža u ugostiteljstvu za ovaku vrstu objekata kreće oko 20%, tada je za očekivati da mjesечna neto dobit restorana iznosi 4.333 KM.

Kada uporedimo projiciranu neto zaradu restorana i cafe-a sa projiciranim neto dobiti, vidljivo je da navedeni iznos nije dovoljan kako bi se platio najam po cijeni od 15 KM/m<sup>2</sup>.

Prema ovoj kalkulaciji, maksimalan iznos za plaćanje za najam prostora ugostiteljskog dijela objekta iznosi oko 2.500 KM, obzirom da i vlasnik restorana treba ostvariti određeni neto profit kako bi imao poticaj da se bavi navedenim biznisom.

Kada izračunamo prosječnu veličinu najma dobijemo iznos:

$$(4.893 \text{ KM} + 2.500 \text{ KM}) = 3.696,50 \text{ KM}.$$

Obzirom na značajan raspon u procijenjenom kapacitetu budućeg ugostiteljskog objekta da generiše dobit u odnosu na izračun visine plaćanja najma prema zakupljenoj površini, mišljenja smo da cijena

najma ne bi trebala preći iznos od **3.000 KM mjesечно**, odnosno godišnje **36.000 KM**, posebno u prve 2-3 godine dok se poslovanje objekta ne uspostavi na adekvatnom nivou i dok negativni efekti pandemije na turizam ne budu eliminirani. Vremenom kako raste broj dolazaka turista, za očekivati je da i najmoprimac ostvari veću mjesečnu zaradu te bude u mogućnosti plaćati i nešto višu cijenu mjesecnog i godišnjeg najma.

Nakon povećanja broja dolazaka ino-turista u Kanton Sarajevo na predpandemijski nivo, a što je za očekivati u periodu od 3 godine, moguće će biti i dodatno povećati kiriju na izračunati prosječni nivo (3.696,50 KM mjesечно) kako broj posjeta objektu bude veći.

Sukladno navedenom, moguće je izračunati povrat ulaganja u rekonstrukciju ulaganja u objekat. Mi ćemo projekcije bazirati na visini cijene najma tokom prve godine rada muzeja.

Obzirom da će u muzeju biti neophodno zaposliti minimalno jednu osobu kao kustosa, mjesečna bruto plaća ove osobe će iznositi oko 2.000 KM odnosno godišnje oko 24.000 KM.

Također će postojati određeni troškovi zagrijavanja prostora muzeja, koju su procijenjeni na iznos od 4.000 KM godišnje, troškovi vode i odvoza smeća u iznosu od 1.000 KM godišnje te troškovi električne energije koji će se odnositi na muzejski dio objekta u iznosu od oko 2.500 KM godišnje. Ostali neplanirani troškovi na godišnjem nivou su procijenjeni na 3.500 KM. Ukupan iznos troškova muzeja na godišnjem nivou je procijenjen na 35.000 KM.

Preostali višak prihoda u odnosu na troškove iznosi  $366.500 \text{ KM} - 35.000 \text{ KM} = 331.500 \text{ KM}$ .

Na ovaj iznos treba dodati i procijenjeni godišnji prihod od iznajmljivanja ugostiteljskog dijela objekta u iznosu od 36.000 KM, što ukupno iznosi 367.500 KM.

Kada stavimo u odnos projiciranu dobit od 367.500 KM sa uloženim sredstvima u rekonstrukciju objekta (**2.600.153,85 KM**) dobijemo procenat povrata **14,13%**.

Pored toga, ovdje treba uzeti u obzir i druge društveno-ekonomске efekte realizacije ove investicije, a koje se ogledaju u zaposlenosti kako tokom izgradnje objekta, tako i nakon njegovog puštanja u rad gdje je predviđeno zapošljavanje minimalno 5 zaposlenika (kustos u muzeju, dva konobara i dvije osobe u kuhinji).

Iz navedene analize je vidljivo da postoji projicirana pozitivna društveno-ekonomска opravdanost ulaganja u rekonstrukciju muzeja Bistrička stanica te je realno očekivati pozitivan i uspješan budući rad muzeja.

U nastavku dajemo prikaz potencijalnih rizika koje smo prepoznali da će postojati tokom rada muzeja i eksploatacije objekta.

## 6. ANALIZA RIZIKA BUDUĆEG RADA MUZEJA BISTRičKA STANICA

Na lokaciji smo uočili da nije urađena niti predviđena za postavljanje ograda oko zemljišta na kojem se nalazi muzej. Obzirom da je objekat sa tri strane okružen saobraćajnicama, i to vrlo frekventnim, neophodno je oko cijelog kompleksa uraditi ogradu kako bi se boravak unutar prostornog obuhvata muzeja učinio sigurnijim i ugodnijim.

Bilo bi uputno izraditi i određeni dodatni sistem zaštite od oborinske vode kroz npr. kliznu kapiju, žardinjere koje bi mogle biti postavljene na gornjem ulazu, te preusmjeriti dio vode kao drugim šahtovima u okolnom području.

Također, obzirom da je u objektu obilno korištena lakirana drvena građa, objekat bi trebalo osigurati i od požara.

Obzirom na sedam visokih platana koji se nalaze oko objekta, objekat muzeja bi trebalo osigurati od štete prouzrokovane vjetrom, jer bi rušenje nekog od stabala ili grana sa tih stabala moglo prouzrokovati veliku štetu na objektu.



Slika 3. Prikaz trenutnog stanja objekta

## **7. ZAKLJUČAK**

Na osnovu svih navedenih činjenica i projekcija, možemo zaključiti sljedeće:

1. Rekonstrukcija objekta stare Bistričke stanice u Muzej Bistričke stanice predstavlja vidljiv i značajan doprinos turističkoj ponudi Grada Sarajeva te prezentiranju dijela kulturno-historijske baštine Bosne i Hercegovine kako inostranim tako i domaćim posjetiocima.
2. Objekat Muzeja Bistričke stanice predstavlja nacionalni spomenik Bosne i Hercegovine i kao takav svjedoči o vrijednom društvenom i kulturno-historijskom dobru.
3. Ukupna ulaganja u potpunu rekonstrukciju Muzeja Bistričke stanice će iznositi 2.600.153,85 KM.
4. Stopa profitabilnosti ulaganja će iznositi 14,13% a period povrata uloženih sredstava u rekonstrukciju 7 godina, što pokazuje društveno-ekonomsku opravdaost investicije.
5. U objektu će biti zaposleno najmanje 5 zaposlenika, jedan kustos, i 4 osobe u pružanju ugostiteljskih usluga.
6. Rad ugostiteljskog objekta bi tematski trebalo povezati sa historijskim periodom izgradnje i korištenja objekta kako bi se posjetiocima prezentirao što autentičniji prikaz sveukupnog života građana Sarajeva na prelazu iz XIX u XX vijek.
7. Preporučuje se osiguranje objekta od vremenskih nepogoda, rušenja stabala i grana stabala, te požara, obzirom na značajno korištenje lakovane drvene konstrukcije.
8. Prostor namijenjen za pružanje ugostiteljskih usluga bi trebalo iznajmiti trećem pravnom licu profesionaliziranom za pržanje ovakve vrste usluga i sa ugledom u poslovnom svijetu.
9. Mjesečna cijena najma za dio objekta za pružanje ugostiteljskih usluga bi trebao iznositi 3.000 KM mjesечно, odnosno 36.000 KM godišnje, sa fiksnom mjesečnom kirijom u prve dvije godine, a sa rastom obima poslovanja u budućnosti se cijena može povećavati ka iznosu od cca 3.700 KM mjesечно.
10. Upravljanje Muzejom Bistrička stanica bi trebalo prepustiti JU „Gradski muzeji“ Sarajeva obzirom na njihov kapacitet u upravljanju ovakvima vrstama ustanova.