

część 3
NOWOCZESNE FORMY UDOSTĘPNIANIA OBIEKTÓW
I INSTYTUCJI KULTURY DLA TURYSTYKI

Marek Nowacki

KSZTAŁTOWANIE CENY WSTĘPU DO ATRAKCJI DZIEDZICTWA

Ustalenie właściwej ceny wstępu do atrakcji dziedzictwa¹ jest procesem złożonym. Wynika to przede wszystkim z charakteru atrakcji, która jest przedsiębiorstwem prowadzącym działalność finansową a jednocześnie miejscem o dużym znaczeniu dla społeczeństwa, miejscem ważnym dla tożsamości narodowej, a często także dziedzictwem całej ludzkości. Stąd pojawia się konflikt pomiędzy interesem ekonomicznym i społecznym. Analizując problematykę kształtowania ceny wstępu do atrakcji dziedzictwa należy rozważyć kilka zagadnień. Po pierwsze, czy w ogóle należy pobierać opłaty za wstęp do obiektów, które stanowią wspólne dziedzictwo ludzkości i powinny być dostępne bez ograniczeń? Po drugie, jeżeli tak, to według jakich przesłanek kształtować cenę wstępu: czy organizacje udostępniające obiekty dziedzictwa powinny podlegać prawom rynku?

1. Za darmo czy odpłatnie?

Z ekonomicznego i konserwatorskiego punktu widzenia, pobieranie opłat za wstęp wydaje się jak najbardziej uzasadnione. Po pierwsze, pobieranie opłat jest elementem efektywnego, uczciwego i przyjaznego środowisku zarządzania obiektami. Zebrane środki mogą zostać prze-

¹ Ang. *heritage attraction*. Autor celowo wprowadza nowe pojęcie dla odróżnienia obiektów, o których mowa jest w artykule, takich jak muzea i inne miejsca historyczne udostępniające zasoby dziedzictwa, od tzw. atrakcji dla odwiedzających (ang. *visitor attraction*), takich jak np. parki tematyczne lub pseudomuzea (np. Muzeum Figur Woskowych).

znaczone na ochronę i konserwację zasobów dziedzictwa oraz na edukację zwiedzających. Opłata za wstęp stanowi naturalne narzędzie przeciwdziałania okresowemu zatłoczeniu w obiektach dziedzictwa, zmuszając jednocześnie ich menadżerów do większej troski o zwiedzających, co pośrednio wpływa na zmniejszenie zniszczeń w obiekcie i redukuje nieodpowiednie zachowanie się zwiedzających. Zwolennicy tej opcji argumentują także, że skoro pobiera się opłaty za wstęp do innych atrakcji dla odwiedzających², to można także pobierać opłaty za wstęp do atrakcji dziedzictwa, zmniejszając także w ten sposób obciążenia podatników przeznaczone na ten cel (Bailey i in. 1997; Fyal i Garrod 1998; Thomas 1998).

Nie brakuje także argumentów przeciwko pobieraniu opłat. Dowodzi się, że popyt na zwiedzanie atrakcji dziedzictwa jest nieelastyczny cenowo, co oznacza, że wprowadzenie lub podniesienie ceny wstępu nie ma znaczącego wpływu na decyzję o zwiedzaniu. Po drugie, dostęp do zasobów dziedzictwa znajdujących się na terenie atrakcji lub do obiektów publicznych powinien być powszechny, a nie ograniczony do osób, które stać jest na kupienie biletu wstępu. Dowodzi się także, że pobieranie opłat jest niemoralne, gdyż komercyjne zarządzanie dziedzictwem jest sprzeczne z kulturową i edukacyjną misją atrakcji. Może ono doprowadzić do zdominowania długofalowych celów kulturalnych, jakie ma spełniać atrakcja przez krótkotrwałe cele ekonomiczne. Ponadto atrakcje, w których nie pobiera się opłaty za wstęp, otrzymują większe wsparcie zewnętrzne, a także notują większe przychody z tytułu dodatkowych wydatków zwiedzających je osób. Stwierdzono także, że opłaty zniechęcają zwiedzających do częstych i ponownych wizyt, przyczyniając się do spadku innych wydatków turystów w regionie (Prentice 1989; Robinson 1994; Fyall i Garrod 1998).

Zarówno w Polsce, jak i na świecie pobieranie opłat za wstęp do atrakcji dziedzictwa pozostaje powszechnie stosowaną praktyką. Tylko nieliczne z nich są w stanie utrzymać się z dotacji lub grantów. Do największych i najbardziej znanych należą British Museum w Londynie i Smithsonian w Nowym Yorku. Problemem jest więc raczej nie to, czy pobierać opłaty, ale jak to robić, by działać w zgodzie z misją atrakcji i oczekiwaniami społeczeństwa.

² Ang. *visitor attraction*.

2. Jaką wybrać strategię cenową?

Kształtując cenę wstępu do atrakcji dziedzictwa, należy brać pod uwagę cały zespół czynników: ekonomicznych, konserwatorskich oraz, a może przede wszystkim, społecznych. Czynniki wpływające na wybór optymalnej strategii cenowej można ująć w cztery grupy (McLean 1997):

- **czynniki organizacyjne** będące pod kontrolą atrakcji,
- **czynniki rynku**, na którym funkcjonuje atrakcja,
- **czynniki osób zwiedzających**,
- **czynniki środowiska zewnętrznego** (otoczenia).

Do **czynników organizacyjnych** należą cele marketingowe, jakie stawia przed sobą atrakcja (cena stanowi jeden z czterech elementów marketingu mix), cykl życia produktu (nowa atrakcja w regionie, nieposiadająca konkurencji może ustawić ceny na wyższym poziomie) oraz portfolio produktów, jakie oferuje zwiedzającym (bilet wstępu, imprezy okolicznościowe, sprzedaż pamiątek, filmowanie, kopiowanie obiektów itp.). Ponadto cena jest wyznacznikiem pozycji produktu, jego jakości (niska cena – niska jakość), a z drugiej strony może odzwierciedlać koszty działalności atrakcji, które muszą być pokryte przez przychody własne.

Czynniki rynkowe obejmują konkurencję działającą na rynku oraz segmenty rynku. Znajomość cen konkurencyjnych atrakcji może uchronić przed zawyżeniem lub zaniżeniem ceny wstępu. Efektem pierwszego (zawyżenia ceny) może być spadek liczby zwiedzających, a efektem drugiego (jej zaniżenia) może być nadmierne zatłoczenie w atrakcji i nieuzasadniony spadek przychodów. Kształtując cenę wstępu należy pamiętać o relacji ceny do oferowanej wartości (porównując ceny konkurencji należy wziąć pod uwagę produkt, jaki jest oferowany za tę cenę). Drugim czynnikiem są segmenty zwiedzających, dla których cena wstępu powinna być dobierana indywidualnie. Ponieważ atrakcja stanowi dla każdego zwiedzającego indywidualną wartość, ideałem byłoby pobieranie od każdego innej opłaty odzwierciedlającej tę wartość. Ponieważ trudno jest aż tak bardzo zróżnicować cenę wstępu, należy ustalić zróżnicowane ceny dla różnych segmentów zwiedzających. Realizuje się to w postaci rabatów cenowych stosowanych dla osób starszych, bezrobotnych, uczniów, grup wycieczkowych, członków organizacji wspierających, rezydentów, a także w określonych dniach tygodnia i porach dnia.

Czynniki zwiedzających to przede wszystkim ich potrzeby i stopień ich zaspokojenia oraz wyniesione korzyści, które decydują o frekwencji w atrakcji. Wśród potrzeb można wymienić potrzeby edukacyjne, społeczne, rekreacyjne, samospelnienia, inspiracji itp. Do korzyści należy zaliczyć: jakość i wachlarz świadczonych usług, łatwość korzystania z nich, a także wyniesioną wiedzę, przeżycia itp. Szacując cenę należy wziąć pod uwagę także inne koszty ponoszone przez zwiedzających, takie jak czas przeznaczony na dotarcie do atrakcji i koszt transportu.

Czynniki ekonomiczne, polityczne i społeczne można łącznie określić **czynnikami środowiska zewnętrznego** atrakcji. Należą do nich wysokość wsparcia zewnętrznego ze strony władz lokalnych, sponsorów prywatnych i organizacji charytatywnych. Uwarunkowania polityczne i społeczne mogą sprawić, że kształtując cenę wstępu nie bierze się pod uwagę czynników rynkowych. Dotyczy to zwłaszcza obiektów mających status muzeum, których organizatorami są samorządy lokalne. Mają one ograniczoną swobodę kształtowania cen wstępu, ze względu na obowiązki ustawowe, jakie na nich ciążyą, oraz presję organizatora atrakcji, który często sam, arbitralnie ustala cenę wstępu.

Strategia cenowa atrakcji oprócz wysokości opłat za wstęp powinna obejmować także system pobierania opłat, czyli mechanizm regulujący okresowo wielkość ruchu zwiedzających na terenie atrakcji oraz umożliwiający osobom o niższych dochodach dostęp do zasobów atrakcji. W atrakcjach mogą funkcjonować różne systemy pobierania opłat za wstęp (Kotler i Kotler 1998):

- pobieranie takiej samej opłaty od wszystkich zwiedzających,
- pobieranie różnych opłat od różnych segmentów zwiedzających,
- ustalenie programu członkowskiego, zgodnie z którym członkowie są zwolnieni z opłat, a bilety wstępu kupują tylko niezrzeszeni,
- zachęcanie zwiedzających do dobrowolnych datków w dowolnej wysokości poprzez ustawienie skrzynki przy wejściu,
- sugerowanie wniesienia dobrowolnych opłat po zakończeniu zwiedzania (przy bezpłatnym wejściu),
- pobieranie opłat, ale ustanowienie jednego lub kilku dni bezpłatnych wstępów i umożliwienie bezpłatnego lub zniżkowego wstępu określonym grupom osób, „dwie osoby w jednej cenie”, „dzieci towarzyszące rodzicom – gratis” czy bilety rodzinne,

– pobieranie różnych opłat w zależności od sezonu, dnia tygodnia lub pory dnia.

Czasami praktykowane jest także zwolnienie z opłat wstępu mieszkańców miejscowości lub regionu, w którym mieści się atrakcja³.

Zastanawiając się nad wyborem strategii cenowej należy wziąć pod uwagę trzy czynniki (Kotler i Kotler 1998). Po pierwsze należy określić, za które z elementów oferty (produktu) atrakcji można żądać opłaty, czyli które elementy atrakcji mają wystarczającą wartość dla zwiedzających, aby byli skłonni za nie zapłacić. Należy przy tym oszacować, jaką wartość ma dany element atrakcji dla poszczególnych segmentów zwiedzających. Po drugie należy sprecyzować strategię wobec poszczególnych segmentów zwiedzających. Trzeba odpowiedzieć na następujące pytania: Czy wszyscy zwiedzający mają płacić tyle samo? Czy w niektóre dni może być darmowy wstęp do atrakcji? Czy niektóre grupy mogą być zwolnione od opłat lub uprawnione do ulg? Po trzecie trzeba określić, jaka część przychodów atrakcji ma pochodzić z działalności własnej, gdyż działalność zarobkowa atrakcji może być bardzo szeroka i obejmować także odpłatne wypożyczanie eksponatów, organizację wystaw objazdowych, organizację wystaw i imprez okolicznościowych, składki członkowskie (np. towarzystwa przyjaciół muzeum), przychody z tytułu sprzedaży w sklepie na terenie atrakcji, dzierżawę obiektów i terenów atrakcji itp.

Wybór strategii cenowej wynika z celu, jakiemu ma ona służyć. Dalej omówiono cztery najczęściej stosowane strategie w atrakcjach dziedzictwa (Kotler 1994; Meidan 1994; Kotler i Kotler 1998).

Cel: maksymalizacja frekwencji. Pomimo niskiej ceny wstępu, która jest związana z tą strategią, stwarza ona dwie dodatkowe korzyści. Po pierwsze, duża liczba zwiedzających opowie o swoich wrażeniach ze zwiedzania innym osobom, zachęcając je tym samym do zwiedzenia atrakcji (pod warunkiem, że atrakcja stworzy ku temu warunki). I po drugie, duża liczba osób zwiedzających atrakcję oznacza wysoki poziom sprzedaży w sklepie, kawiarni, restauracji, a być może i liczną grupę

³ Argumentami przemawiającymi za takim postępowaniem jest umożliwienie ludności lokalnej nieograniczonego dostępu do własnego dziedzictwa, a także fakt, że lokalne muzea są w znacznej mierze utrzymywane z podatków lokalnej ludności.

członków organizacji wspierającej i sponsorów. Jednak maksymalizacja frekwencji może spowodować zatłoczenie, kolejki, hałas, obniżyć widoczność ekspozycji, a zatem wpłynąć negatywnie na komfort zwiedzania i satysfakcję osób zwiedzających, a także doprowadzić do zniszczenia zasobów atrakcji.

Cel: zwrot kosztów, a nawet zysk. W tym przypadku należy postrzegać cenę wstępu zarówno jako czynnik decydujący o założonym przychodzie, jak i o frekwencji (przychód z biletów wstępu to cena biletu pomnożona przez frekwencję). Cenę biletu wstępu ustala się na takim poziomie, aby wypracować docelowy, z góry założony przychód. Jej wadami są brak wrażliwości na zmiany frekwencji, nieuwzględnianie postrzeganej przez zwiedzających wartości produktu atrakcji oraz ignorowanie konkurencji. Na stosowanie tej metody mogą sobie pozwolić jedynie obiekty posiadające cenne zbiory lub atrakcje oferujące niecodzienne doznania (np. nowoczesne technologie), które są w stanie przyciągać zwiedzających nawet z dość odległych miejscowości. Atrakcje, które zdołają przekonać zwiedzających do swojej wyjątkowości, i które zdobędą dużą popularność, będą mogły żądać wyższej ceny za wstęp. Trzeba jednak pamiętać, że poziom ceny wstępu oddziałuje także na inne wydatki zwiedzających na terenie atrakcji, takie jak gastronomia, pamiątki itp. Im droższy będzie bilet wstępu, tym mniejsze są wydatki zwiedzających na terenie atrakcji.

Cel: maksymalizacja zysku. Jest to strategia często stosowana w komercyjnych atrakcjach dla odwiedzających, takich jak np. parki rozrywki. Zastosowanie tej strategii przez muzea budzi kontrowersje. Jednak niektórzy specjaliści w zakresie marketingu muzeów są zdania, że muzea powinny pobierać opłaty na poziomie podobnym do innych atrakcji czasu wolnego⁴. Co więcej, powinny pobierać najwyższą cenę z możliwych, która jest do zaakceptowania przez zwiedzających. Argumentuje się po pierwsze, że muzea subsydiowane są ze środków społeczeństw lokalnych i dlatego powinno się zmniejszać te obciążenia. Wiele z osób zwiedzających muzea jest w stanie i chce zapłacić więcej niż wynosi cena akceptowana przez większość.

Według K. Diggle'a (Diggle 1995 za: Kotler i Kotler 1998) najczęstszym błędem menadżerów muzeów jest przekonanie, że wszystkie oso-

⁴ Twierdzi tak np. znany konsultant marketingowy Keith Diggle (Diggle 1995).

by nie będą w stanie zapłacić wyższej ceny wstępu i dlatego utrzymuje się cenę na poziomie dużo poniżej wartości, jaką zapłaciłaby większość zwiedzających. Dalej K. Diggle przekonuje, że muzea muszą zacząć traktować wystawy jako rzadkie wydarzenia, dostosowywać różne ceny wstępu do różnych segmentów i wyraźnie łączyć różne elementy oferty z pobieraną za nie opłatą. Muzea powinny wprowadzić zwyczaj kupowania z wyprzedzeniem biletów na organizowane imprezy lub wystawy czasowe, tak jak to ma miejsce w przypadku koncertów muzycznych lub wydarzeń sportowych. Zmusza to potencjalnych zwiedzających do zaplanowania wizyty znacznie wcześniej i buduje świadomość ograniczonego dostępu do takich programów.

Muzea mogą więc spróbować zastąpić stałe ekspozycje specjalnymi, zmieniającymi się, o krótkim okresie trwania ekspozycjami, na które wymagane będą specjalne bilety wstępu. Inne formy wydarzeń specjalnych to oprowadzanie przez kuratorów, „zwiedzanie muzeum od kuchni”, wykłady znanych osób itp. Każde z nich wywołuje wrażenie specjalnego wydarzenia, za które może być ustalana specjalna cena, i na które mogą być sprzedawane specjalne, „terminowe” bilety wstępu. Aby przyciągnąć na takie wydarzenia osoby lub grupy o niższych dochodach, można zaoferować im system rabatów lub voucherów.

Cel: naśladowanie innych. Polega ona na kształtowaniu ceny na podstawie cen konkurencji. Stosują ją przeważnie nowe obiekty wchodzące na rynek lub mniejsze atrakcje, przyjmujące ceny podobne jak w innych obiektach tego typu w regionie. Wprowadzenie ceny wyższej niż większość podobnych obiektów w regionie może spowodować odpływ strumienia zwiedzających do konkurencji. Można także spróbować porównać cenę wstępu do atrakcji dziedzictwa z innymi placówkami czasu wolnego, takimi jak kina, teatry, imprezy sportowe itp. Ponieważ potencjalni klienci atrakcji często porównują cenę wstępu do długości czasu spędzonego za tę cenę, atrakcje powinny starać się zapewnić jak najbogatszą ofertę usług, takich jak gastronomia, sprzedaż pamiątek, miejsca odpoczynku podczas zwiedzania, ciekawa i różnorodna ekspozycja, aby wydłużyć czas przebywania na terenie atrakcji. Wydłużenie czasu zwiedzania poprzez poszerzenie oferty może w takim przypadku usprawiedliwić wzrost ceny wstępu. Naśladując strategię cenową multipleksów, można spróbować podnosić cenę wstępu w weekendy, kiedy chęć zwiedzenia atrakcji u ludzi jest większa niż w środku tygodnia.

3. Strategie cenowe w polskich atrakcjach

Na polskim rynku atrakcji opłaty za wstęp stosowane są powszechnie. Zarządzane atrakcje dziedzictwa, do których wstęp jest bezpłatny, są stosunkowo nieliczne. Są to przede wszystkim atrakcje promujące markę produktu (np. Centrum Wycieczkowe przy Browarze Kompanii Piwowarskiej w Poznaniu), muzea, które są *de facto* wystawami obiektów na sprzedaż (np. Muzeum Mineralogiczne w Szklarskiej Porębie), centra edukacyjne w parkach narodowych, do których cena wstępu zawarta jest w bilecie wstępu do parku, a także niektóre państwowe muzea martyrologiczne, do których wstęp jest bezpłatny na mocy ustawy (*Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach...*). Wspomniana ustawa wymaga także od każdego muzeum ustanowienia jednego dnia nieodpłatnego wstępu.

Badania przeprowadzone wśród dyrektorów polskich atrakcji (N=147)⁵ wykazały, że najczęstszą strategią jest utrzymywanie ceny odpowiadającej oczekiwaniom zwiedzających oraz moralny obowiązek utrzymania jak najniższej ceny, aby umożliwić wszystkim chętnym zwiedzenie obiektu. Obie odpowiedzi uznało jako ważne lub bardzo ważne po 74,6% osób zarządzających badanymi atrakcjami (tab. 1). Średnia wskazuje jednak, że druga z opcji zyskała sobie wśród ankietowanych większe uznanie. Również trzecie z najczęściej wskazywanych kryteriów mówiło o utrzymywaniu niskiej ceny w celu zmaksymalizowania frekwencji. Co ciekawe, kryterium to jest najważniejsze dla małych atrakcji o niskiej frekwencji, natomiast najmniej ważne dla atrakcji o frekwencji dużej.

Najmniej ważną strategią w polskich atrakcjach jest traktowanie ceny wstępu jako instrumentu zarządzania ruchem zwiedzających. Za ważne lub bardzo ważne uważa ją zaledwie 6,5% badanych. W tym przypadku menadżerowie obiektów dużych postrzegają ją jako ważniejszą niż pozostali. Można więc stwierdzić, że menadżerowie obiektów dużych, cieszący się wysoką frekwencją „liderzy” rynku, wykorzystują cenę jako instrument ochrony obiektu przed nadmiernym zatłoczeniem oraz generowania większych przychodów. Wynika to z pewnością z faktu, że obiekty duże cechujące się większą atrakcyjnością, mogą liczyć na większą elastyczność cenową popytu niż atrakcje małe.

⁵ Kwestionariusze rozesłano drogą pocztową do 300 losowo wybranych muzeów i instytucji paramuzealnych w Polsce.

Tabela 1. Kryteria ustalania ceny a wielkość atrakcji

Kryteria	Ważne lub bardzo ważne (%)	Średnia*	Wielkość atrakcji			H**
			Małe***	Średnie	Duże	
1. Staramy się utrzymać ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji	35,4	2,89	(2,43)	3,15	3,12	8,27^b
2. Utrzymujemy najwyższą cenę jaka jest możliwa do zaakceptowania przez zwiedzających	38,8	2,75	3,57	2,80	2,87	0,68
3. Utrzymujemy możliwie najniższą cenę, aby zmaksymalizować frekwencję	66,6	3,63	4,29	3,56	3,25	9,10^b
4. Utrzymujemy wysoką cenę, aby pozyskać środki potrzebne na utrzymanie obiektu i zbiorów	22,1	2,33	2,22	2,22	2,59	1,31
5. Mamy moralny obowiązek utrzymania jak najniższej ceny, aby umożliwić wszystkim chętnym zwiedzenie obiektu	74,6	4,05	4,17	4,00	3,91	1,32
6. Ustalamy cenę w celu osiągnięcia założonych zysków	18,3	2,31	2,22	2,23	2,64	1,76
7. Utrzymujemy wysoką cenę, aby liczba zwiedzających była na odpowiednim (nie za wysokim) poziomie	6,5	1,43	1,21	1,38	1,78	9,42^b
8. Staramy się utrzymywać cenę odpowiadającą oczekiwaniom zwiedzających	74,6	3,88	3,86	3,94	3,77	0,95
9. Utrzymujemy jak najwyższą cenę, aby zmaksymalizować zysk	8,6	1,69	1,52	1,91	1,63	1,98

Uwaga: – średnią obliczono przyporządkowując poszczególnym odpowiedziom następujące wartości: bardzo ważne – 5, ważne – 4, średnio ważne – 3, mało ważne – 2, nieważne – 1; ** wartości testu różnic międzygrupowych H Kruskala-Wallisa; Istotność testu: ^a – p<0,05; ^b – p<0,01; ^c – p<0,001; *** za atrakcje małe uznano obiekty o frekwencji mniejszej niż 10 000, za średnie o frekwencji od 10 001 do 50 000, za duże o frekwencji powyżej 50 000 zwiedzających rocznie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Innym kryterium, które różnicuje zarządzających atrakcjami o różnej wielkości, jest utrzymanie ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji. To kryterium w najmniejszym stopniu uwzględniają menadżerowie małych atrakcji, które, jak stwierdzono, preferują utrzymywanie ceny na jak najniższym poziomie.

4. Szacowanie optymalnej ceny wstępu do atrakcji

Jednym ze sposobów pomocnych w ustalaniu optymalnej ceny wstępu jest oszacowanie wartości atrakcji postrzeganej przez klienta. Metodą służącą do takiej oceny jest wycena warunkowa (CVM⁶). Znajduje ona zastosowanie w odniesieniu do zasobów, które przynoszą korzyści, a ich wartość jest trudna do oszacowania w kategoriach rynkowych, gdyż nie podlegają sprzedaży. Wycenę warunkową można przeprowadzić za pomocą sondażu, pytając respondentów o cenę, jaką byliby skłonni zapłacić za dane dobro (tzw. skłonność do zapłaty – WTP⁷) (Willis 1994; Powe, Willis 1996). Pomimo wielu zastrzeżeń do tej metody, stwierdzono, że wyrażenie przez jednostkę chęci zakupu dobra w deklarowanej cenie, daje większe prawdopodobieństwo późniejszego kupna, niż przez osobę, która takiej chęci nie wyraziła (Green, Blair 1995).

WTP można wykorzystać także do szacowania krzywej popytu⁸. Zwykle stosuje się jedną z trzech metod: funkcję regresji zmiany cen względem popytu, funkcję liniową dla średniej ceny i średniego popytu⁹ i regresję funkcji logarytmicznej zmiany cen i innych zmiennych niezależnych. Wrażliwość zwiedzających na zmianę cen zależy od wielu czynników, takich jak: dochód, ceny innych sąsiednich atrakcji oraz całkowitej liczby klientów na rynku. Generalnie uważa się, że popyt na atrakcje turystyczne jest stosunkowo elastyczny przy niskich cenach wstępu. Jednak gdy cena wstępu przekroczy pewien symboliczny poziom, wtedy nabiera charakteru wyraźnie nieelastycznego (Garrod 2003).

⁶ CVM – ang. *contingent valuation method*.

⁷ WTP – ang. *willingnes to pay*.

⁸ Krzywa popytu odzwierciedla związek pomiędzy bieżącą ceną a wynikającym z niej bieżącym popytem, tzn. pokazuje, jakie ilości produktu zostaną zakupione w danym czasie po konkretnych cenach (Kotler 1994).

⁹ Obliczoną ze wzoru: $\Delta Q/\Delta P \cdot P/Q$; gdzie ΔP jest procentową zmianą ceny, a ΔQ procentową zmianą frekwencji odpowiadającą zmianie ceny.

W badaniach przeprowadzonych w wybranych atrakcjach Wielkopolski i Kujaw¹⁰ niemal we wszystkich obiektach zwiedzający byli skłonni zapłacić więcej niż wynosiła rzeczywista cena biletu wstępu. Najwyższą kwotę za wstęp oferowano na Festynie Archeologicznym w Biskupinie – 10,70 zł (rzeczywista cena wstępu 10 zł, ulgowa 8 zł), a najniższą w Muzeum Rolnictwa w Szreniawie – 7,37 zł (5 zł, ulgowy 3 zł). Największą różnicę pomiędzy rzeczywistą ceną a skłonnością do zapłaty stwierdzono w Wielkopolskim Parku Etnograficznym w Dziekanowicach, gdzie wyniosła ona 3,07 zł, a najmniejszą w Biskupinie – tylko 0,70 zł. Jedynie zwiedzający Muzeum Narodowe w Poznaniu (Galerię Malarstwa i Rzeźby), skłonni byli zapłacić cenę niższą niż obowiązująca, jednak różnica ta była bardzo niewielka i wyniosła zaledwie 16 groszy.

W tabeli 2 przedstawiono skumulowany przychód, policzony dla 100 zwiedzających dla różnych wartości ceny wstępu. Zgodnie z tymi szacunkami trzy badane atrakcje: Biskupin, WPE i Muzeum Narodowe osiągną maksymalny przychód przy cenie wstępu równej 10 zł. Podczas gdy w przypadku Biskupina i Muzeum Narodowego wartość ta jest równa cenie wstępu, to w przypadku WPE jest ona aż o 4 zł wyższa od ceny wstępu. Odwrotnie jest w przypadku Nowego ZOO w Poznaniu. Tutaj cena wstępu jest o 2 zł wyższa od sugerowanej ceny zapewniającej maksymalny przychód. W Muzeum Rolnictwa cena optymalna równa jest cenie rzeczywistej.

Tabela 2. Skumulowany przychód na stu zwiedzających dla różnych cen wstępu

Cena wstępu (w zł)	Skumulowany przychód									
	Biskupin		Muz. Rol.		ZOO		WPE		Muz. Nar.	
	%	zł	%	zł	%	zł	%	zł	%	zł
0	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
1	98,85	98,85	99,27	99,28	99,48	99,48	–	–	–	–
2	97,31	194,63	97,34	194,69	99,23	198,46	99,32	198,63	95,50	191,00
3	95,01	285,03	94,20	282,61	98,72	296,16	98,97	296,92	94,50	283,50
4	92,51	370,06	87,68	350,72	98,46	393,86	97,95	391,78	83,00	332,00
5	89,44	447,22	84,29	421,50	97,69	488,49	97,26	486,30	81,00	405,00
6	74,86	449,14	55,55	333,33	85,42	512,53	73,97	443,84	67,00	402,00

¹⁰ Łącznie przebadano 1970 osób zwiedzających pięć atrakcji.

7	71,98	503,84	48,30	338,16	83,88	587,21	71,23	498,63	56,00	392,00
8	69,87	558,93	44,68	357,49	67,26	538,10	67,12	536,99	55,00	440,00
9	61,61	554,51	38,88	350,00	62,14	559,33	56,16	505,48	–	–
10	61,04	610,36	38,64	386,47	56,01	560,10	54,79	547,95	52,00	520,00
11	24,38	268,14	–	–	–	–	–	–	–	–
12	23,99	287,91	7,24	86,96	15,08	181,07	11,64	139,73	20,00	240,00
13		–	–	–	13,04	169,56	–	–	–	–
14	22,26	311,71	–	–	12,53	175,44	–	–	–	–
15	22,07	331,09	6,76	101,45	12,02	180,30	9,59	143,84	17,50	262,50
16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
17	13,44	228,41	–	–	–	–	–	–	–	–
18	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
19	–	–	–	–	4,34	82,60	–	–	–	–
20	13,24	264,88	2,17	43,48	3,83	76,72	4,45	89,04	12,00	240,00
25	4,80	119,96	0,48	12,08	0,51	12,78	1,03	25,68	5,00	125,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Krzywą elastyczności cenowej popytu dla badanych atrakcji obliczono biorąc jako zmienną niezależną skumulowane liczby zwiedzających, którzy byliby w stanie zapłacić daną cenę za wstęp, natomiast jako zmienną zależną maksymalną skłonność do zapłaty (MWTP). Estymację krzywych popytu wykonano za pomocą funkcji semilogarytmicznej w postaci:

$$P = a + b \cdot \ln(Q);$$

gdzie:

P – wartość MWTP,

Q – skumulowana liczba osób skłonnych zapłacić cenę P za wstęp do atrakcji.

W obliczeniach zastosowano estymację nieliniową metodą najmniejszych kwadratów, wykorzystując algorytm Levenberga-Marquardta (StatSoft, Inc. 2001). Współczynnik regresji R, otrzymanej w wyniku estymacji funkcji logarytmicznej, wyniósł od 0,96 do 0,98, wyjaśniona wariancja zaś od 0,92 dla WPE do 0,95 dla Muzeum Narodowego (tab. 3).

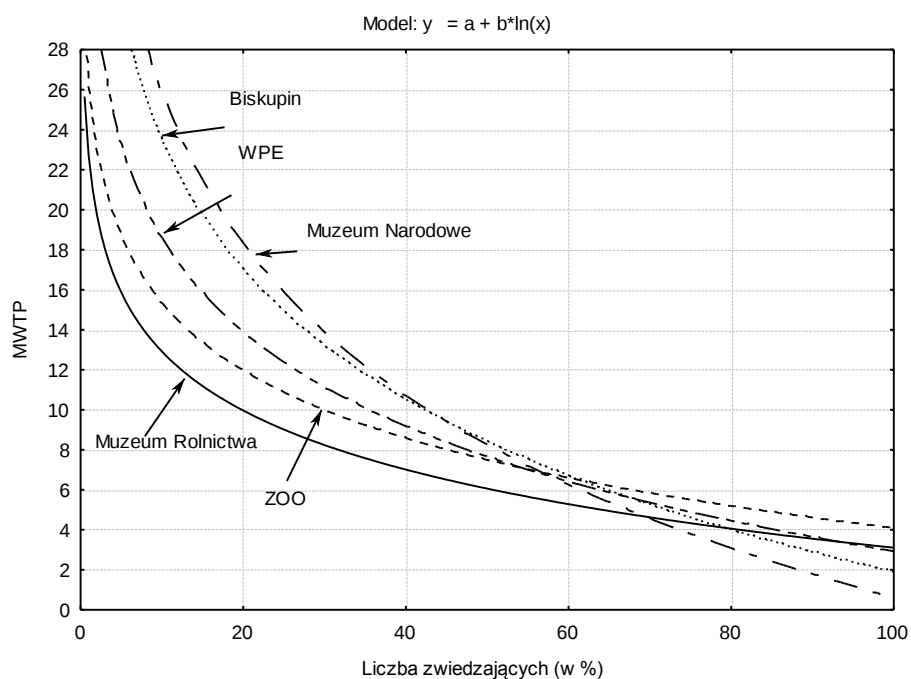
Analiza rysunku 1 potwierdza zależność, zgodnie z którą dla wszystkich badanych atrakcji wraz ze wzrostem WTP maleje liczba osób skłonnych zapłacić określoną ceną za wstęp do obiektu. Funkcja ta dla

Muzeum Narodowe ma przebieg najmniej elastyczny (tzn. wraz ze wzrostem ceny popyt maleje w najmniejszy sposób). Niewiele odbiega od niej także funkcja Festynu w Biskupinie. Zdecydowanie najbardziej podatny na zmianę ceny jest popyt w Muzeum Rolnictwa oraz w ZOO.

Tabela 3. Wyniki analizy regresji MWTP względem liczebności

Wyszczególnienie	Biskupin	Muzeum Rolnictwa	ZOO	WPE	Muzeum Narodowe
R	0,968	0,972	0,967	0,959	0,976
R ²	0,937	0,945	0,936	0,920	0,953
a	45,24	22,72	26,61	34,34	51,32
p	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
b	-9,41	-4,26	-4,88	-6,82	-11,01
p	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 1. MWTP w funkcji logarytmicznej skumulowanej liczby zwiedzających (opracowanie własne)

W celu określenia elastyczności cenowej popytu dla aktualnie oferowanych dóbr, dla poszczególnych atrakcji obliczono współczynniki elastyczności punktowej według wzoru:

$$E_{xy} = f'(x) \cdot x/y,$$

gdzie $f'(x)$ – pochodna funkcji elastyczności.

Ponieważ $(a + b \cdot \ln(x))' = b/x$, tak więc $E_{xy} = b/x$.

Ponieważ elastyczność jest funkcją i przybiera różne wartości, współczynniki elastyczności obliczono dla cen wstępu 5, 10 i 15 zł oraz dla aktualnej ceny wstępu do atrakcji (tab. 4). Dla ceny wstępu 5 zł, trzy z badanych pięciu atrakcji – Biskupin, WPE i Muzeum Narodowe – wykazały popyt nieelastyczny¹¹. W przypadku ceny wstępu wynoszącej 10 zł, już tylko Muzeum Narodowe zachowało popyt nieelastyczny. Dla kwoty 15 zł wśród wszystkich obiektów stwierdzono już popyt elastyczny. Obliczając współczynnik elastyczności cenowej dla aktualnych cen wstępu, stwierdzono, że są one bliskie -1. Jedynie w przypadku ZOO wartość ta odbiega w znaczny sposób i wynosi -0,54.

Tabela 4. Estymowane wartości współczynników elastyczności popytu dla badanych atrakcji

MWTP	Biskupin	Muzeum Rolnicze	ZOO	WPE	Muzeum Narodowe
5 zł	-1,882	-0,852	-0,977	-1,364	-2,751
10 zł	-0,941	-0,426	-0,488	-0,682	-1,101
15 zł	-0,627	-0,284	-0,325	-0,454	-0,733
Wartość dla aktualnej ceny wstępu	-0,941	-0,852	-0,543	-1,136	-1,101
Wysokość ceny dla $E_{xy} = 1$	9,41	4,26	4,88	6,82	11,01
Cena wstępu (zł)	10,00	5,00	9,00	6,00	10,00

Źródło: opracowanie własne.

Gdyby przyjąć zatem, że uzyskane krzywe elastyczności cenowej popytu, dobrze oddają rzeczywiste zachowania na rynku, należałoby zas-

¹¹ Gdy $E_{xy} < -1$, to mówimy o popycie elastycznym (wówczas procentowa zmiana popytu jest większa od procentowej zmiany ceny), gdy $-1 < E_{xy} < 0$, mamy do czynienia z popytem nieelastycznym (procentowa zmiana popytu jest mniejsza od procentowej zmiany ceny), gdy $E_{xy} = -1$, popyt określa się jako proporcjonalny (określonej, procentowej zmianie ceny odpowiada dokładnie ta sama procentowa zmiana popytu).

gerować obniżenie ceny wstępu do ZOO do poziomu ok. 5 zł, co mogłoby się przełożyć na zwiększenie przychodów z biletów wstępu. Pozostałe wartości oszacowanych cen nie odbiegają zbytnio od cen rzeczywistych.

Na elastyczność cenową popytu w danej atrakcji mają wpływ także inne czynniki, takie jak obecność innych atrakcji w mieście i regionie lub elastyczność dochodowa zwiedzających. Dodatkowymi czynnikami jest znajomość ceny atrakcji substytucyjnej, a także koszt dojazdu do niej, co może zaważyć na ostatecznej decyzji zwiedzających. Substytutami atrakcji dziedzictwa mogą być także inne miejsca spędzania czasu wolnego, jak np. kino, park miejski lub tak popularne ostatnio centra handlowe, które stają się głównymi miejscami spędzania czasu wolnego przez Polaków.

Oszacowane krzywe popytu, mogą stanowić wskazówkę dla korekty cen w celu zwiększenia przychodów atrakcji. W omawianym przykładzie dla Muzeum Narodowego w Poznaniu oraz Wielkopolskiego Parku Etnograficznego przy aktualnej cenie wstępu stwierdzono nieelastyczny popyt. Można więc zaproponować niewielkie podniesienie ceny wstępu, które nie powinno spowodować znaczącego spadku frekwencji. Dotyczy to zwłaszcza Muzeum Narodowego, które ze względu na unikalne w skali krajowej zbiory jest niekwestionowanym liderem w regionie pod względem posiadanych zasobów. Z kolei WPE mógłby spróbować podnieść ceny okresowo, np. podczas imprez typu „żywy skansen”.

W przypadku ZOO, gdzie stwierdzono bardzo elastyczny popyt (-0,543) i znaczącą różnicę pomiędzy aktualną ceną wstępu a oszacowaną MWTP (cena oszacowana była niemal dwukrotnie niższa od rzeczywistej), należałoby zatem rozważyć znaczące obniżenie ceny wstępu do poziomu ok. 5 zł. Obniżenie ceny można by zrekompensować systemem zachęty do ponownych odwiedzin, np. poprzez zniżkę na kolejną wizytę z drugą osobą, a także system karnetów okresowych. Obiekt ten znajduje się na terenie dużego miasta i znaczną część zwiedzających (ponad 2/3) stanowią powtórnie zwiedzający.

Literatura

- Bailey S., Falconer P., Foley M., McPherson G., Graham M., 1997, *Charging for Admission to Museums and Galleries: Arguments and Evidence*, Museum Management and Curatorship, 16 (4).
- Diggle K., 1995, *Charging ahead*, Museums Journal, Apr.
- Fyall A., Garrod B., 1998, *Heritage tourism: at what price?*, Managing Leisure, 3.
- Garrod B., 2003, *Managing visitor impacts*, [w:] *Managing visitor attractions*, pod red. A. Fyalla, B. Garroda, A. Leask, Butterworth Heinemann.
- Green, D., Blair P., 1995, *Framing and the price elasticity of private and public goods*, Journal of Consumer Psychology, 4 (1).
- Kotler N., Kotler P., 1998, *Museum strategy and marketing. Designing missions. Building audiences. Generating revenue and resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kotler P., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- McLean F., 1997, *Marketing the museum*, Routledge, London–New York.
- Meidan A., 1994, *Pricing*, [w:] *Tourism marketing and management handbook*, pod red. S.F. Witta i L. Moutinho, Prentice Hall, New York.
- Powe N.A., Willis K.G., 1996, *Benefits received by visitors to heritage sites: a case study of Warkworth Castle*, Leisure Studies, 15.
- Prentice R.C., 1989, *Pricing policy at heritage sites: how much should visitors pay?*, [w:] *Heritage sites: Strategies for marketing and development*, pod red. D. Herberta, R. Prentice'a, C. Thomasa, Aldershot, Avebury.
- Robinson K., 1994, *Future for tourist attractions*, ETB Insights, March.
- StatSoft, Inc., 2001, STATISTICA (data analysis software system), version 6. www.statsoft.com.
- Thomas J., 1998, *Museums resent tourists*, Tourism, Summer, 97.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach* (DzU z 1997 r., nr 5, poz. 2).
- Willis K.G., 1994, *Paying for heritage: what price for Durham Cathedral?*, Journal of Environmental Planning and Management, 37.
- Willis K.G., Garrod G.D., 1998, *Estimating the demand for cultural heritage: artifacts of historical and architectural interest*, Hume Papers on Public Policy, 6 (3).