

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VZPOSTAVITEV POSLOVNEGA MODELA EKOLOŠKEGA
KAMPIRANJA**

Ljubljana, november 2015

BORIS FARTEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Boris Fartek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vzpostavitev poslovnega modela ekološkega kampiranja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Boštjanom Antončičem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - o poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi magistrskega dela, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - o pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 13. 11. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 POMEN POSLOVNEGA MODELIRANJA V PODJETNIŠTVU | 2 |
| 1.1 Teoretično ozadje poslovnega modeliranja | 3 |
| 1.2 Koncept poslovnega modeliranja | 4 |
| 1.3 Proces oblikovanja poslovnega modela..... | 5 |
| 1.4 Poslovno okolje | 7 |
| 2 KAMPIRANJE KOT OBLIKA TURISTIČNE DEJAVNOSTI | 8 |
| 2.1 Kampiranje kot del turistične ponudbe..... | 8 |
| Dejavnost in elementi vsebine kampov | 10 |
| 2.2 Trendi razvoja turizma kampiranja | 11 |
| 2.3 Glamurozno kampiranje | 12 |
| 3 ELEMENTI EKOLOŠKEGA TURIZMA PRI KAMPIH | 13 |
| 3.1 Opredelitev ekološkega turizma | 13 |
| 3.2 Ključni ekološki elementi pri dejavnosti kampov | 18 |
| Priložnosti vključevanja ekoloških vidikov v dejavnost kampov | 18 |
| 4 ANALIZA PRIMERA GLAMUROZNIH KAMPOV V SLOVENIJI | 19 |
| 4.1 Koncept delovanja kampa | 19 |
| 4.1.1 Upravljanje in organizacijska struktura..... | 21 |
| 4.1.2 Prodajni kanali in poslovanje | 21 |
| 4.2 Ponudba kampa | 23 |
| 4.2.1 Vključevanje naravnih, glamuroznih in drugih elementov v dejavnost | 24 |
| 4.2.2 Servisne storitve | 25 |
| 4.2.3 Priložnosti razvoja in rasti..... | 25 |
| 4.3 Umeščanje v okolje | 25 |
| 4.4 Prepoznavnost in promocija | 26 |
| 5 POSLOVNI MODEL EKOLOŠKEGA KAMPIRANJA | 27 |
| 5.1 Opredelitev dejavnosti..... | 28 |
| Turistični vidiki kampiranja..... | 30 |
| 5.2 Vsebina poslovnega modela..... | 30 |
| 5.2.1 Prostorsko načrtovanje in umeščanje v okolje | 31 |
| 5.2.2 Matrika poslovnega modela | 34 |
| 5.2.3 Nastanitvena in infrastrukturna podpora | 37 |

| | | |
|--------------------------------|---|-----------|
| 5.2.4 | Management kampa | 39 |
| 5.2.5 | Ekološki vidiki | 42 |
| 5.2.6 | Vsebina dejavnosti in ponudba..... | 42 |
| 5.3 | Priložnosti razvoja in konkurenčna prednost | 43 |
| 5.4 | Možnosti trženja in promocija..... | 43 |
| SKLEP | | 46 |
| LITERATURA IN VIRI..... | | 49 |

KAZALO TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabela 1: | Elementi poslovnega modela Canvas..... | 6 |
| Tabela 2: | Področja poslovnega okolja po Osterwalderju..... | 7 |
| Tabela 3: | Ključne dejavnosti, resursi in partnerji pri Garden Village Bled | 20 |
| Tabela 4: | Opis prodajnih kanalov in povezav uporabnikov do ponudnika pri Garden Village Bled | 22 |
| Tabela 5: | Opis posameznih ukrepov optimiziranja stroškov in vpliv sezonske dejavnosti glede na organizacijsko strukturo za Garden Village Bled..... | 22 |
| Tabela 6: | Podrobnosti ponudbe Garden Village Bled..... | 23 |
| Tabela 7: | Izseki komentarjev uporabnikov, ki so obiskali Garden Village Bled..... | 24 |
| Tabela 8: | SWOT analiza izbranega območja za vzpostavitev poslovnega modela ekološkega kampiranja | 28 |
| Tabela 9: | Ocena primernosti možne turistične dejavnosti v okolju načrtovanega poslovnega modela ekološkega kampiranja | 33 |
| Tabela 10: | Turistične danosti v okolju načrtovanega poslovnega modela..... | 34 |
| Tabela 11: | Canvas matrika vzpostavljenega poslovnega modela ekološkega kampiranja | 36 |
| Tabela 12: | Opredelitev stroškovnih postavk in denarnih tokov poslovnega modela..... | 41 |
| Tabela 13: | Vsebina destinacije in ponudbe za usmerjeno tržno pozicioniranje..... | 44 |

KAZALO SLIK

| | | |
|----------|--|----|
| Slika 1: | Garden Village Bled | 19 |
| Slika 2: | Organizacijska struktura Garden Village Bled | 21 |
| Slika 3: | Pogled na glamurozni šotor in hiško na drevesu v Garden Village Bled | 26 |
| Slika 4: | Transformacija idej v procesu dizajniranja poslovnega modela..... | 35 |
| Slika 5: | Elementi managementa poslovnega modela ekološkega kampiranja | 40 |

UVOD

Smernice razvoja in delovanja kampov so posledično z razvojem turizma vedno v funkciji razvoja in doseganja novih trendov in ponudbe uporabnikom. Kampiranje se je deloma iz tradicionalnih načinov bivanja v avtokampih, šotorih in različnih bivalnih enotah oziroma apartmajskih hiš razvilo v dodatno ponudbo in dvignilo na raven večjega udobja, užitka, razkošja in glamurja. Tako nastajajo destinacije s poudarkom na raznoliki in kvalitetni ponudbi uporabniku s čim pristnejšim stikom z naravo in okoljem v katerem biva, hkrati pa ponujajo inovativne elemente, v različnih segmentih, nastanitvenih, vsebinskih, gostinskih in programskih, ki omogočajo večjo konkurenčno prednosti ter privlačnost destinacije.

Glavni namen magistrske naloge je na podlagi obravnave primerov glamuroznih kampov, teoretičnih okvirjev in priložnosti razvoja turizma kampiranja v izbranem raziskovanem delu Slovenije, oblikovati poslovni model ekološkega kampa, z upoštevanjem elementov poslovnega modeliranja in vključevanjem zgoraj omenjene ponudbe in izkušnje za uporabnika po bivanju v naravnem okolju kot konkurenčne prednosti.

V začetnem delu magistrske naloge se dotaknemo teoretičnega okvirja poslovnega modeliranja s prenosom teoretičnih okvirjev na vsebino raziskave. Na podlagi obravnave obstoječih praks, smo izpostavili primer učinkovitosti organiziranja in delovanja glamuroznega kampa in nočitvene ponudbe v Sloveniji. V nadaljevanju sledi analiza možnosti razvoja, vzpostavitve in izvajanja oblike ekološkega kampa v raziskovanem okolju z upoštevanjem izbranih elementov raziskave.

Raziskovalni pristop je temeljil na osnovi prakse izvajanja dela in analizi posameznih raziskovanih vprašanj. Osnova obravnave raziskave je primer obstoječe prakse delovanja kampa in glamurozne ponudbe bivanja, ki predstavlja način sonaravnega kampiranja, nočitev in ponudbe usmerjene v izkušnjo obiskovalcev, hkrati pa sledi smernicam glamuroznega načina bivanja v stiku z naravo. Pri raziskavi primera obstoječe prakse so nas zanimala naslednja raziskovalna vprašanja:

- V kolikšni meri izbran primer vključuje elemente ekološkega turizma in katere?
- Kakšna je dodatna ponudba glede na osnovno dejavnost?
- Kakšne so priložnosti za diverzifikacijo dejavnosti?

Oblikovanje poslovnega modela temelji na Canvas metodi modeliranja, ki smo jo izbrali zaradi učinkovite, razširjene in vse pogostejše rabe poslovnega modeliranja, ki služi tako za izboljševanje kot za vzpostavljanje najrazličnejših poslovnih modelov v različnih panogah in dejavnostih.

Pri oblikovanju poslovnega modela smo obravnavali še ostala naslednja raziskovalna vprašanja vezana na poslovni model ekološkega kampiranja:

- Kateri so ključni elementi managementa pri poslovnem modelu ekološkega kampiranja?
- Kakšne so konkurenčne prednosti raziskovanega poslovnega modela v primerjavi z obravnavanim primerom?
- Katere so priložnosti dejavnosti ekološkega kampa v izbranem okolju?

Na podlagi obravnave študije primera glamping ponudbe iz abstraktne ravni raziskave, poleg oblikovanja Canvas poslovnega modela ekološkega kampiranja v empiričnem delu raziskave, zajemamo analizo finančnih pogojev poslovanja, analizo poslovnega okolja dejavnosti, opredelitev ocene uspešnosti poslovanja in konkurenčno prednost ekološkega kampiranja v izbranem okolju.

Poleg empiričnega dela pri oblikovanju poslovnega modela ekološkega kampiranja, sledimo možnostim vključevanja elementov ekološkega turizma pri dejavnostih kampov, ponudbi lokalnih izdelkov, naravni in umirjeni namestitvi za uporabnika, priložnosti gostinske ponudbe, ponudbe aktivnih programov, priložnosti spoznavanja kulture in zgodovine krajev, ki jih smiselno opredeljujemo z namenom njihove prepoznavnosti in učinkovite rabe.

Pri raziskovanju so bili pristopi bolj deduktivni, kjer je raziskava izhajala iz že znanih rezultatov in praks, pri katerih smo sledili vključevanju elementov ekološkega turizma, na podlagi tega pa opredelili poslovni model osnovanega na več vidikih: možnost oblikovanja destinacije ekološkega kampiranja, ekološka ponudba lokalnih izdelkov, upoštevanje elementov ekološkega upravljanja in poslovanja, naravna in umirjena ponudba za uporabnika, priložnosti gostinske ponudbe, ponudbe aktivnih programov, priložnosti spoznavanja kulturnega in zgodovinskega ozadja krajev in širše določeno okolje kampa.

Za oblikovanje poslovnega modela ter upoštevanja lokalne ponudbe z obstoječo razvito turistično ponudbo, smo izbrali zahodni del Pomurja, ki zajema severni del geografske regije Prlekije. Gre za pokrajino ob reki Muri, ki na severu meji z Avstrijo, na zahodu s Podravske statistično regijo, proti vzhodu preko Mure se nadaljuje v Prekmurje na jugu pa v Prlekijo. Izbrani del regije je v večini obdan z vinskimi in gozdnatimi gričevji in manjšimi dolinami, kjer v večini poteka poljedelska in kmetijska dejavnost.

1 POMEN POSLOVNEGA MODELIRANJA V PODJETNIŠTVU

Za učinkovito razumevanje, predvsem pa uspešno izvajanje kakršnekoli dejavnosti (storitvene, proizvodne ipd.) je pomembna strukturirana in celostna obravnava, ki se preko poslovnega modela podjetja oblikuje in definira. V teoretičnem smislu morda zveni posamezna vsebina poslovnega modela neuresničljiva, oziroma premalo realna, čeprav je vsak element poslovnega modela, ki ga poznamo, pomemben za celosten segment dejavnosti.

V okviru podjetništva pogosto govorimo o pomembnosti poslovnega načrta, ki je ključen za zagon podjetniške ideje v realnosti. Pomembno je ločevanje poslovnega načrta od poslovnega modela. Poslovni načrt, ki definira neko poslovno dejavnost, govori predvsem o izvajalskih, operativnih in finančnih potrebah za uspešnost poslovanja, medtem ko pri poslovnem modelu govorimo o tem, kako in kje vodimo določeno dejavnost. Gre za nek del v celotni dejavnosti podjetja, ki vpliva na kulturo organizacije in njene principe delovanja.

1.1 Teoretično ozadje poslovnega modeliranja

Poslovno modeliranje se v strokovni literaturi resno omenja kot koncept konec devetdesetih let, v času prehoda iz ustaljenih oblik komercialnih dejavnosti v razvoj popolne in vse močnejše digitalizacije poslovanja.

Več virov navaja različne definicije poslovnega modeliranja, ki se vrtijo okrog vprašanja, kako naj bo definicija poslovnega modela opredeljena in določena. Termin poslovni model se uporablja v najrazličnejših kontekstih. Prav zaradi tega ni enotne opredelitve definicije poslovnega modela oziroma ta ne obstaja.

Posamezni avtorji niti ne omenjajo definicij, ampak razvrščano opredelitve različnih avtorjev. Krstov L. in Krstov A. (2011) omenjata definicije različnih avtorjev. Morris, Schindehutte in Allen (2005) poudarjajo, da obstajajo različna soglasja o medsebojnih lastnostih definicij poslovnega modela. Rappa (2003), Afuah in Tucci (2001), Turban, King, Lee, Warkentin, Chung (2002), Gordijn, Akkermans, van Vleit (2000), predstavljajo poslovne modele kot metode, s katerimi organizacijam pomagajo izvajati poslovanje. Timmers (1999), Dubosson-Torbay, Osterwalder in Pigneur (2002), obravnavajo poslovne modele kot arhitektura, medtem ko Krishnamurthy (2003) dokazuje, da je poslovni model pot do donosnosti dobička organizacije.

Precej definicij ne omenja koncepta poslovnega modeliranja, temveč samo termin poslovni model. V naši nalogi se najbolj naslanjamo na definicijo poslovnega modela, kot so jo začeli razvijati Dubosson-Torbay, Osterwalder in Pigneur (2002), ki pravi, da je poslovni model arhitektura podjetja in njegovo omrežje partnerjev za ustvarjanje, trženje in zagotavljanje vrednosti, ter odnos kapitala enega ali več segmentov kupcev, z namenom ustvarjanja donosa in trajnostnih virov prihodkov.

Poslovni model je uporaben pri opisu edinstvene dodane vrednosti podjetij (koncept poslovnega modela), kako podjetje uporablja svojo trajno konkurenčno prednost, da sčasoma deluje bolje kot njegovi tekmeci (strategija) in kot tudi, kako podjetje ustvarja denar danes in v prihodnje (prihodki) (Morris, Schindehutte, Richardson, & Allen, 2006).

Za oblikovanje poslovnega modela je osnova njegovo vzpostavljanje, gre za poslovno modeliranje. Poslovno modeliranje preprosto povedano lahko razumemo kot logično razmišljanje, s katerim doprinesemo podjetju način poslovanja in obstoj v poslu. Poslovni model opisuje utemeljitve, kako organizacija ustvarja, prinaša in ohranja vrednost. Osterwalder in Pigneur (2010) opisujeta poslovni model sestavljen iz devetih osnovnih gradnikov, ki zajemajo štiri glavna področja: kupce, ponudbo, infrastrukturo in finančno vzdržnost.

Alexander Osterwald in Dr. Yves Pigneur sta zadnja leta naredila preboj v poslovnem modeliranju s predstavljenim Canvas poslovnim modelom. Gre za vizualno orodje sintetiziranja poslovno ključnih elementov, ki opredeljujejo delovanje poslovnega modela.

1.2 Koncept poslovnega modeliranja

Za poslovno modeliranje predpostavljamo, da predstavlja niz ukrepov za uspešno upravljanje podjetja na ključnih področjih svoje dejavnosti. Gre za definiranje ponudbe podjetja uporabnikom in gospodarskim akterjem v svoji dejavnosti ter ustvarjanje dobička. Pri oblikovanju poslovnega modela mislimo tudi na oblikovanje strukture managementa oziroma upravljanja ter upoštevamo strateške usmeritve podjetja.

Pri oblikovanju koncepta poslovnega modela je pomembno upoštevati štiri osnovne in medsebojno povezane elemente oziroma podmodele. Gre za model izmenjave, organizacijski model, model virov in finančni model. Na kratko povzeto, model izmenjave opisuje dodane vrednosti, ki jih podjetje ponuja na trgu, vključno s kupci, dobavitelji in konkurenti. Organizacijski model vključuje vloge in odgovornosti, dejavnosti in poslovne procese, ki omogočajo pretok blaga, informacij in denarja med podjetji in njegovimi partnerji. Model virov zajema v podjetju različne vire potrebne za mobilizacijo in podporo, finančni model opredeljuje potrebne objektivne funkcije podjetja, ki podkrepijo ostale tri (Shi & Manning, 2009).

Po Osterwadelju, Pigneuru in Tucciju (2005) poslovni model pomeni načrt za to, kako videti podjetje. To izraža predpostavko, da je model abstrakcija, ki opisuje poslovanje, temelječo na konceptualni ravni.

Doganova in Eyquem-Renault (2009) konceptualizirata poslovni model kot sistematično analitično orodje, deloma za ocenjevanje in deloma za ukrepanje v povezavi z organizacijskimi spremembami na splošno in še posebej deloma za reševanje inovacijske dejavnosti.

Zadnja leta je vse bolj popularen Canvas koncept poslovnega modeliranja, ki je vizualno, sistematično in logično uporaben pri različnih storitvenih, proizvodnih in drugih oblikah poslovne dejavnosti. V nalogi smo se pri vzpostavitvi poslovnega modela ekološkega kampiranja osredotočili na poslovni model Canvas, ki sta ga na metodološki in uporaben način, za potrebe poslovnega modeliranja, predstavila Osterwalder in Pigneur (2010) v knjigi

»*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*«. Navajajo enostavno definicijo, kaj je poslovni model, hkrati pa izpostavijo poslovne modele inovativnosti, ki so primeri svetovno priznanih podjetij s stalnim razvojem in izboljševanjem lastnega načina poslovanja temelječega na lastnem osnovnem poslovnem modelu.

Poslovni model Canvas vključuje utemeljitve, kako organizacija ustvarja, pridobiva in ohranja vrednost. Canvas predstavlja skupni jezik za strategijo in inovacije, s čimer optimizira strateške razprave in ideje v svoji vsebini poslovnega modela. Poleg poslovnega modeliranja pa je pri vzpostavljanju novih modelov pomembna inovativnost, ki se odraža v konkurenčni prednosti in uspešnosti poslovnega modela. Pri takšnih modelih govorimo o poslovnih modelih inovativnosti, kjer v osnovi gre za početje stvari na drugačen način oziroma za spremembe (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Poslovni model je okvir ali recept za ustvarjanje in zajemanje vrednosti. Inoviranje je početi stvari drugače od ustaljenih norm. Zato je poslovni model inovativnosti okvir ali recept za ustvarjanje in zajemanje vrednosti s početjem stvari drugače.

Najpogosteje pri že obstoječih poslovnih modelih gre za spremembo pravil igre, enostavno ali radikalno za ustvarjanje denarja. Spremembe so pogosto glede ustvarjanja ali izkoriščanja, da bi bolje ustvarili in zajeli vrednosti (Afuah, 2014).

1.3 Proces oblikovanja poslovnega modela

Pri vzpostavljanju poslovnega modela, ki se začne z idejo, po navadi na strani podjetnika, prihaja do več faz, od usklajevanja, oblikovanja, do popravkov in sprememb, preden začne model delovati v praksi. Fazne situacije ponujajo široko svobodo glede na oblikovanje ideje, hkrati pa zajemajo omejitve zaradi realne vzpostavitve poslovnega modela.

Posebnih predhodnih standardiziranih delovnih procesov ni, so le usmeritve za konkretnije oblikovanje ideje in poslovnega modela. Vsako podjetje in s tem njegov poslovni model je individualni produkt, ki različno prikazujejo učinkovitost delovanja, od česar pa je pomembno zavedanje stalne kontrole in izboljševanja za poslovno uspešnost.

Glavna sprememba, v zvezi z oblikovanjem poslovnega modela, nastane pri prehodu ideje v prakso in pri začetku procesa poslovanja. Prav zaradi morebitnih sprememb, je v začetni fazi na novo vzpostavljenega poslovnega modela nujna fleksibilnost in prostor za prilagodljivost podjetja v okolju.

V začetni fazi novega poslovnega modela obstaja več izzivov, vključno s potrebo trga in prepoznavnostjo s strani strank po produktih in izdelkih, ki bodo dovolj donosni, da se zagotovi preživetje dejavnosti, potrebo po izboljšanju tehnoloških in poslovnih kompetenc v zvezi s

ponujenimi izdelki, razvoj organizacijske strukture za usklajevanje dejavnosti družbe, potrebo po vzdrževanju visoke ravni navdušenja in zaupanja v poslovno idejo (Davidson & Klofsten, 2003).

Kot smo omenili v prejšnjem poglavju, je poslovni model Canvas osnova za vzpostavitev poslovnega modela ekološkega kampioniranja v tej nalogi. Model omogoča enostavno predstavitev in možnost urejanja, prilagajanja in spreminjanja vsebine v procesu poslovnega modeliranja. Pri Canvas modelu gre za način opisovanja poslovnega modela preko devetih osnovnih gradnikov poslovnega modela, ki prikazujejo logiko, kako podjetja ustvarjajo in pridobijo denar. Teh devet gradnikov zajema štiri glavna področja poslovanja: kupce, ponudbo, infrastrukturo in finančno sposobnost. Poslovni model je tako tudi načrt za strategijo, ki jo je potrebno izvajati preko organizacijske strukture, procesov in sistemov. Devet gradnikov poslovnega modela Canvas je predstavljenih v tabeli 1.

Tabela 1: Elementi poslovnega modela Canvas

| | |
|-------------------------|---|
| UPORABNIŠKI SEGMENTI | Gre za opredelitev različnih skupin ljudi ali organizacij, ki jih podjetje dosega in ponuja storitve. |
| DODANA VREDNOST | Gre za opis skupine izdelkov in storitev, ki ustvarjajo konkurenčno vrednost za določen segment kupcev. Dodana vrednost je tista, ki vpliva na odločitev strank po izbiri podjetja od drugega in rešuje problem stranke ali izpolnjuje njeno potrebo. |
| PRODAJNI KANALI | Opisujejo, kako podjetje komunicira in doseže svoj segment strank, da prenese dodano vrednost storitev in izdelkov do njih. |
| UPORABNIŠKI ODNOSI | Opisuje vrste razmerij, ki jih podjetje vzpostavi z določenim segmentom strank. |
| DENARNI TOKOVI | Predstavlja denar, ki ga družba ustvari od posameznega segmenta kupcev (gre za zaslužek, kjer so stroški odšteti od prihodkov). |
| KLJUČNI RESURSI | Opisuje najpomembnejša sredstva, potrebna, da poslovni model deluje. |
| KLJUČNE DEJAVNOSTI | Opisuje najpomembnejše dejavnosti, ki jih podjetje mora opravljati, da poslovni model deluje. |
| KLJUČNI PARTNERJI | Opisuje mrežo dobaviteljev in partnerjev za potrebe delovanja poslovnega modela. |
| STROŠKOVNA KONSTRUKCIJA | Gre za opis vseh stroškov, ki nastanejo pri delovanju poslovnega modela. |

Vir : A. Osterwalder & Y. Pigneur, Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and Challengers, 2010, str. 28.

Kot močno orodje pri inoviranju novih poslovnih modelov se uporabljajo prototipi. Prototipiranje je vizualno razmišljanje, ki oblikuje abstraktne pojme v otipljive in omogoča raziskovanje novih idej (Osterwalder & Pigneur, 2010).

1.4 Poslovno okolje

Pri vzpostavljanju poslovnega modela je ključno okolje v katerega plasiramo poslovni model. Razumevanje okolja pomaga dejavnosti podjetja pri oblikovanju poslovnega modela, hkrati pa pripomore k lažjemu prilagajanju in ustvarjanju učinkovitega in fleksibilnega modela glede na kulturo in spremembo trga.

Za doseganje boljšega razumevanja pri oblikovanju poslovnega modela, glede na določeno okolje, je priporočljivo v grobem oceniti štiri glavna področja. Ta so tržni dejavniki, industrijski dejavniki, ključni trendi in makroekonomski dejavniki (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Posamezna področja navajamo v tabeli 2, povzeto po Osterwalderju v knjigi *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

Tabela 2: Področja poslovnega okolja po Osterwalderju

| | |
|--------------------------|---|
| TRŽNI DEJAVNIKI | vprašanja trga tržni segmenti potrebe in zahteve prehodni stroški privlačnost prihodkov |
| INDUSTRIJSKI DEJAVNIKI | tekmeci novi ponudniki nadomesti proizvodi in storitve dobavitelji in drugi akterji v vrednostni verigi deležniki (interesne skupine) |
| KLJUČNI TRENDI | tehnološki trendi regulativni trendi družbeni in kulturni trendi socialno-ekonomski trendi |
| MAKROEKONOMSKI DEJAVNIKI | globalno stanje trga kapitalski trg surovine in drugi viri gospodarska infrastruktura |

Vir : A. Osterwalder & Y. Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010, str. 310.

Dvoje vprašanj lahko podjetjem pomaga pri razvoju strategije in oblikovanju poslovnega pristopa v novem gospodarskem okolju:

- Pod kakšnimi pogoji naj podjetja vzpostavijo oziroma prilagodijo svoj poslovni model?
- Katere zmogljivosti in značilnosti poslovne dejavnosti podpirajo oblikovanje uspešnega oblikovanja poslovnega modela?

2 KAMPIRANJE KOT OBLIKA TURISTIČNE DEJAVNOSTI

Smernice razvoja in načrtovanje turizma so vedno v funkciji doseganja določenega cilja. Cilj in naloga razvoja sodobnega turizma v 21. stoletju je prehod od masovnega in množičnega turizma na koncept kakovostnega in trajnega turizma. Ekološki ukrepi se nanašajo na vse aspekte zaščite, revitalizacije, izboljšanja in racionalne uporabe prostora ter njegove turistične valorizacije (Veljković & Colarič-Jakše, 2014).

V zadnjih 20. letih so kampi bistveno pripomogli k trajnostnemu razvoju okolja in turizma Slovenije, predvsem njenega podeželja. Kampi omogočajo najpristnejšo preživljanje prostega časa v stiku z okoljem. Dejavnost avtokampov ne posega v trajno uničevanje slovenskega okolja ter tako ohranja Slovenijo zeleno in čisto (Veljković & Colarič-Jakše, 2014).

V povezavi s slovenskim prostorom in prakso, se kampi najpogosteje nahajajo v bližini turistične ponudbe povezane s športnimi aktivnostmi (npr. aktivnosti v naravi, termalni turizem, obalna območja, jezera in reke, gore). Tako lahko govorimo, da igra pomembno vlogo sama turistična destinacija, ki vpliva v našem primeru na promocijsko in tudi vsebinsko ponudbo kampov.

Če omenjamo turistično destinacijo je pomembno omeniti njen integralni turistični proizvod oziroma kompleksen in večdimenzionalni turistični proizvod, zasnovan na številnih virih, proizvodih in storitvah ter oblikah lastništva. Tako znotraj destinacije lahko prihaja do različnih povezav in sodelovanja zasebnega, javnega in civilnega sektorja. Destinacija naj bi imela tudi druge ekonomske in socialne značilnosti, ki naj bi bile soodvisne ali nasprotujoče si z različnimi pogledi na turizem. Ena ključnih značilnosti je, da mora destinacija predstavljati gostoljubno skupnost (Vodeb, 2010).

2.1 Kampiranje kot del turistične ponudbe

Kampiranje in njegovi začetki segajo v 19. stoletje, ko se kot poseben način preživljanja prostega časa in kot del nočitvene turistične ponudbe začne aktivno pojavljati v 20. stoletju. Privlačnost in popularnost kampiranja je v posebnem načinu razumevanja oddiha v naravi. Kampiranje je v tesni povezavi z rekreacijo, ukvarjanjem s športom in bolj ali manj udobno namestitvijo na prostem. Tak način vrača modernega človeka v stik z naravo od katere se je odtujil z razvojem urbane in tehnološke civilizacije.

Veljković in Colarič-Jakše (2014) definirata kamp kot urejen prostor, na katerem gostje uporabljajo svojo ali izposojeno opremo za začasno bivanje, (šotori, kamp prikolice), in ki razpolaga z ustrežno tehnično in higiensko sanitarno opremo ter notranjo komunikacijo.

V Sloveniji je evidentiranih 65 kampov, od tega je 45 registriranih kot avtokampov. V Združenju kampov Slovenije, ki je že 20 let organizirano kot sekcija za kampe pri Turistično gostinski zbornici Slovenije, je včlanjenih 35 kampov. Kampi so drugi najmočnejši steber slovenskega turizma, saj skupaj ustvarijo 1.170.610 prenočitev (2010) s 7 % povečanjem v letu 2011. Vse prenočitve se ustvarijo na 7.276 mestih za kampiranje, predvsem v poletni sezoni od maja do konca oktobra. V zadnjih 20 letih so kampi bistveno pripomogli k trajnostnemu razvoju okolja in turizma v Sloveniji, predvsem njenega podeželja. Kampi omogočajo najpristnejše preživljanje prostega časa v stiku z okoljem. Nekateri kampi so že v postopku pridobivanja ali nameravajo pridobiti okoljski znak/certifikat (Veljković & Colarič-Jakše, 2014).

Vizija razvoja je, da Slovenija postane najodličnejša in najpristnejša (čista, zelena, kakovostna) destinacija za kampiranje. Največje težave, ki kampe spremljajo že vrsto let, so okoljske, trženjske in zakonodajne. Okoljska zakonodaja kampe obravnava kot trajno zazidljivo območje, kar pa ti niso (Veljković & Colarič-Jakše, 2014).

V slovenskem prostoru je v zadnjih letih opazno povečanje nočitev oziroma bivanja v kampih. Slovenski kampi so v letu 2011 zabeležili nekoliko več kot 390.000 prihodov turistov, od tega je bilo 60 % prihodov tujih turistov. V primerjavi z letom 2008 je bilo v slovenskih kampih v letu 2011 zabeleženih za 4,5 % več prihodov tako domačih kot tujih turistov. Kampi so v obdobju med 2008 in 2011 zabeležili približno med 12 %–13 % vseh prihodov turistov v Slovenijo; to kaže, da se turisti med svojim obiskom v Sloveniji v zadnjih letih odločajo za prenočevanje v kampih v približno enakih deležih. Delež prihodov domačih turistov, zabeleženih v kampih, je med prihodi domačih turistov v vse nastanitvene objekte znašal okoli 13 %–14 %, delež prihodov tujih turistov v kampe pa se je glede na njihove prihode v vse nastanitvene objekte v opazovanem obdobju gibal med 11 % in 12 % (SURS, 2012).

V strukturi prihodov gostov v kampih je bilo v obdobju 2008–2011 med 57 % in 60 % tujih turistov. Ključni trgi, od koder je bilo največ turistov, so bili Nemčija, Italija in Nizozemska. Turisti iz Nemčije so bili v letu 2011 v strukturi tujih gostov v kampu po deležu prihodov med vsemi prihodi tujih turistov na prvem mestu, in sicer so bili zastopani s 23-odstotnim deležem prihodov tujih turistov; sledili so Italijani in Nizozemci (s po 14 % prihodov), Avstrijci (9 % prihodov), Čehi (8 % prihodov) ter Francozi (6 % prihodov). Kampisti so povprečno najdlje v kampih v zdraviliških občinah. Domači turisti so v obdobju 2008–2011 največ prenočitev v kampih ustvarili v zdraviliških občinah, 62 %–65 %. Povprečno najdlje so se kampisti, tako domači kot tuji, v obdobju 2008–2011 zadrževali v kampih v zdraviliških občinah; vsi skupaj so prenočevali okoli 3,9-krat (domači okoli 4,0-krat, tuji 3,7-krat). Največ tujskih prenočitev v tovrstnih kampih so ustvarili turisti iz Avstrije, Italije, Nizozemske in Nemčije, in sicer vsi skupaj več kot tri četrtine vseh tujskih prenočitev (SURS, 2012).

Dejavnost in elementi vsebine kampov

Dejavnost kampov, ki spada v panogo turizma kot gospodarske dejavnosti, predstavlja širši nabor ponudbe in programa, temelječega na ponudbi nočitvenih možnosti. Razlogi za posamezno dejavnost kampa, bodisi klasičnega avtokampa ali v zadnjem času vse pogosteje drugačnih oblik kampiranja in ponudb, so v tesni povezavi s posamezno turistično destinacijo. Prav ta ponuja prostor in morebitno priložnost za razvoj kampov ter tudi drugih nočitvenih kapacitet, z namenom celostne turistične ponudbe, ki jo destinacija potrebuje.

Destinacija je koncepcija geografskega prostora, njegove meje so določene s kompleksnostjo odnosov, ki nastanejo med lokalno skupnostjo, atrakcijami in turisti. Skratka, destinacije ni lahko definirati, ker je odraz percepcije turistov in je definirana z gibanjem turistov znotraj atrakcije, namestitve in storitev (Veljković & Colarič-Jakše, 2014).

Turistična destinacija (angl. *tourism destination*) se lahko v širšem pomenu definira kot sleherni širši integralni kraj, h kateremu so namenjeni turisti in ki svojo turistično identiteto gradi na koncepciji kumulativnih atrakcij, kar omogoča doživetje in z dodano turistično infrastrukturo prostor zbiranja turistov. Turistična destinacija je pogojena z željami, afinitetami in potrebami turistov (Čavlek, Bartoluci, Prebežac, & Kesar, 2011).

Za uspešnost turistične destinacije, so pomembni trije ključni dejavniki, brez katerih ta ne more funkcionalno obstajati. Uspešnost turistične destinacije je odvisna od načrtovanja, managementa in marketinga turistične destinacije, za katero so v nadaljevanju predstavljene posamezne odgovornosti in naloge za doseganje uspešnosti v okviru opredeljenih dejavnikov, kot jih opredeljujeta Veljković in Colarič-Jakše (2014):

- Načrtovanje turistične destinacije:
 - kritična presoja turističnega potenciala,
 - posvetovanje in sodelovanje s turističnimi destinacijami,
 - vlaganje in infrastruktura.
- Management turistične destinacije:
 - varovanje turističnih potencialov,
 - kompetentni strokovnjaki,
 - informiranost,
 - trajnostni, zeleni razvoj.
- Marketing turistične destinacije:
 - raziskovanje,
 - ciljni trgi,
 - krepitev zavesti,
 - obiskanost in finančna uspešnost,
 - »City Wide« pristop.

Značilnost uspešne turistične destinacije je njen integralni turistični proizvod oziroma kompleksen in več dimenzionalen turistični proizvod, zasnovan na številnih virih, proizvodih in storitvah ter oblikah lastništva. Tako lahko znotraj destinacije prihaja do različnih povezav in sodelovanja zasebnega, javnega in civilnega sektorja (Vodeb, 2010).

Vsebina kampov je različna in unikatna, vendar v osnovi predstavlja možnost nočitve v lastnih ali urejenih nočitvenih ponudbah. Kampi omogočajo individualno bivanje v bližini turističnih destinacij, v zadnjem času pa tudi v regijah in krajih s pestro raznoliko, domačo in manj prepoznavno turistično ponudbo. Pri dejavnosti kampa se je pri upravljanju v osnovi nujno potrebno vprašati o vprašanjih povezanih z delovanjem kampa.

Sheets in Thoensen (2014) poudarjata, da mora kamp imeti vizijo, svoje poslanstvo, opredeljene vrednote, programsko filozofijo in več temeljnih ciljev od katerih naj bo eden povezan z dobičkom oziroma prelomno točko poslovanja. Ne obstaja popolna formula za oblikovanje poslanstva posameznega kampa, vendar je potrebno pri vsaki dejavnosti kampa vedeti zakaj je v tem poslu. Splošno rečeno, si je pri vzpostavitvi dejavnosti potrebno odgovoriti na naslednja tri vprašanja:

- Kakšne storitve bomo zagotavljali?
- Komu jih bomo ponujali?
- Kako biti najboljši v tem kar počneš?

Gre za vprašanja, s katerimi dobimo temeljne odgovore ponudbe v okviru dejavnosti, njene distribucije do ključnih uporabnikov oziroma kupcev, ter kako biti konkurenčen s svojo dejavnostjo v svoji panogi.

2.2 Trendi razvoja turizma kampiranja

Pri trendih in razvoju kampov smo se osredotočili na opisovanje tistih kampov, ki so nastali oziroma usmerili svojo dejavnost v glamurozni način kampiranja in ponudbe.

Dejavnost kampov je zelo odvisna od sezonskega obratovanja, predvsem je to značilno za klasične avtokampe namenjene šotorjenju, avtodomom in bivalnim prikolicam. Vse pomembneje postaja podaljševanje sezone obratovanja kampov, predvsem na celoletno dejavnost, za kar pa je potrebna drugačna infrastruktura, predvsem s ponudbo inovativnih namestitev, ki ohranjajo pristen koncept in naravno izkušnjo kampiranja. Poudarek je na ponudbi zimske in poletne sezone, za kar je potrebno urediti možnosti zagotavljanja ponudbe prilagojene letnemu času in nuditi dovolj udobne kapacitete bivanja s prilagojenimi servisnimi storitvami.

Kampi v Sloveniji, ki so na podlagi bodisi svojega večletnega delovanja ali na novo ustanovljene dejavnosti svojo ponudbo širili na različne načine, jo obnavljali in dodajali ter s tem zagotavljali vse močnejši obstoj na trgu, so danes vse bolj prepoznavni na Slovenskem, predvsem pa na tujem trgu. V zadnjih štirih letih je koncept glamuroznih kampov prešel iz dosedanje obstoječe ponudbe klasičnih slovenskih avto kampov, v nastajanje novih glamuroznih turističnih destinacij kampiranja. V nadaljevanju naštevamo najvidnejše slovenske kampe, ki so svojo ponudbo usmerili v čim bolj ekološko dejavnost ter glamurozno kampiranje, oziroma se s to dimenzijo v celoti ukvarjajo od svojega začetka:

- Kamp Alpe – Kraljev hrib
- Kamp Korita – eco kamp
- Kamp Menina
- Kamp Koren
- Camping Bled
- Garden Village Bled
- Glamping Herbal Ljubno
- Šotorišče Kanu kamp Radenci ob Kolpi
- Kamp Kolpa, Vinica – kolesarske vile
- Zemljanke - Penzion Mavrica, Don Bosko Veržej
- Glamping vinska vas – Terme Ptuj
- NaturPlac »na Škali«
- Park Idila – Bloško jezero

2.3 Glamurozno kampiranje

Glamping oziroma glamurozno kampiranje je nova oblika zelenih potovanj in dodana vrednost destinaciji, predvsem v turizmu na podeželju. Gre za bivanje v naravi z vsem udobjem, ki ga ponuja hotelska soba, hkrati pa s sanitarijami in posteljo odpravlja večino nevšečnosti kampiranja. Mobilna hotelska soba sredi narave je tako odgovor na potrebe sodobnega popotnika, ki poleg lokalne potrošnje sredi divjine išče varnost, udobje doma in harmoničen stik z naravo predstavlja Grčmanova (2014).

Razvijanje in ponudba kampov se vse bolj začinja preoblikovati v glamurozne oblike kampiranja (glamping), v povezavi z naravno in izkustveno dimenzijo za obiskovalce. V turistični ponudbi nočitev, so znani že nekateri primeri tovrstnih oblik kampov. Spletni vir Glamping.com (What is glamping? 2015) definira glamping kot neko fuzijo glamurja in kampiranja s pozitivnimi in pestrimi izkušnjami uporabnika, na podlagi naravnega in umirjenega bivanja v okolju. Poleg tega se vse bolj upošteva elemente ekološkega turizma, pri katerem govorimo o prijaznejših oblikah turizma za okolje, predvsem z vidika ohranjanja narave in z nizkimi vplivi na okolje.

Glamping je odličen način za možnost zagona nove dejavnosti bodisi v gostinstvu ali kot lastnik lepih naravnih lokacij, lastnik vinogradov, kmetij ali restavracij. Glamping koncept lahko oživi, razširi in poveča vrednost obstoječih turističnih destinacij, kot so kampi, eko hoteli, golf, velnesi in zdravilišča. Glamping je primeren tudi za zahtevne vlagatelje ali lokalne skupnosti, ki vidijo ekološki turizem kot priložnost za zelene naložbe in način za ustvarjanje dodane vrednosti in donosnosti naložb (Start glamping business, 2015).

Vse več se pojavljajo različni tipi glampinga. Glamping prenočišča se razlikujejo, vendar se individualno ali v obliki kampov in naselij pojavljajo naslednje oblike glamping objektov: prikolice, skednji, kmetije, kabine, kupole, kocke, eko-domovi, kočice, jurte, tipi in drugi šotori, vile, drevesne vile.

Šotori so med najbolj priljubljenimi trendi v glampingu, saj nudijo nostalgičen občutek tradicionalnega kampiranja s čudovitim udobjem v notranjosti šotora (What is glamping? 2015).

3 ELEMENTI EKOLOŠKEGA TURIZMA PRI KAMPIH

Trajnostno naravnani turizem je turizem prihodnosti. Ker je splošna ekološka zavest vedno večja, lahko pričakujemo, da se bodo potrošniki vse pogosteje odločali za sonaravni način življenja, ki bo vplival tudi na odločitve v zvezi s preživljanjem prostega časa in izbiro počitnic ter potovanj. Združitev narave, razkošja in dobrega počutja niso več dejavniki, ki se med seboj izključujejo, pač pa se celo dopolnjujejo (Korenčan, 2009).

V mednarodnem okolju v zadnjih letih udeležujejo prehod v zeleno gospodarstvo, govori se o zelenem turizmu in vlogi turizma v zelenem gospodarstvu, pri čemer se izraz zeleno gospodarstvo nanaša na vključevanje trajnostnih načel v vse segmente gospodarskega razvoja. Hkrati s tem tudi zeleni turizem ne pomeni zgolj turističnih storitev v zelenem okolju, temveč prizadevanje in skrb za razvoj vseh treh stebrov trajnostnega razvoja (čeprav se pojem »zeleni« pogosto enači z okoljevarstvenimi in prostorskimi rešitvami). Enako velja za izraz eko-turizem, pri katerem je prav tako treba postaviti mejo med eko-turizmom in načeli trajnostnega turizma, saj se izraz eko-turizem nanaša na segment turističnega sektorja, medtem ko bi se morala načela trajnostnega turizma vključiti v vse zvrsti turističnih aktivnosti, operacij, ustanov in projektov, vključno s tradicionalnimi in alternativnimi oblikami (Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije, 2012).

3.1 Opredelitev ekološkega turizma

V rabi je pogosto poleg ekološkega turizma slišati tudi govora o eko-turizmu. V osnovi gre za enako opredeljevanje pomena ekološkega načina turizma, le da se glede na trende v komercialni

rabi pogosteje pojavlja poimenovanje eko-turizem kot vrsta turizma, ki je prav tako koncept oziroma načelo razvoja turizma v smeri ekološko neokrnjenega okolja.

Izraz se uporablja za sonaravni oziroma na naravi zasnovani turizem (neokrnjeno naravno in materialno kulturno dediščino) in se navezuje na trajnostni razvoj, ki je v prid prihodnjim generacijam. Gre torej za na naravi zasnovani turizem, ki (Veljković & Colarič-Jakše, 2014):

- sloni na izkušnjah, povezanih z naravnimi atrakcijami,
- zavestno minimizira vplive turizma na okolje in
- zagotavlja koristi lokalnega prebivalstva.

Eko-turizem je posebna oblika alternativnega turizma, ki je tesno povezana z okoljem in predvsem z naravo. Njegova značilnost je potovanje v nedotaknjeno naravo, namen potovanja pa predvsem doživljanje narave. V zadnjih letih je postalo v svetu in turistični praksi Slovenije tudi jasno, da je potrebno pri eko-turizmu upoštevati pravico do zemlje in nadzor lokalnih skupnosti nad razvojem procesa eko-turizma (Suwa-Stanojevič, 2010).

Mag. Drole (v Suwa-Stanojevič, 2010) poudarja, da je opredelitev za razvoj eko-turizma v določenem področju države povezana s hudimi omejitvami drugih dejavnosti in usmerjanjem dejavnosti in procesov, ki potekajo v krajini. Zato ne more biti načelna samo politična odločitev, ampak mora v svoj krog pritegniti interese tam živečega prebivalstva. To mora v takih odločitvah videti priložnost, hkrati pa mu mora biti omogočena tudi realizacija njihovih načrtov.

Mednarodna zveza za eko-turizem (angl. *The International Ecotourism Society*) je kot eko-turizem opredelila potovanja v naravna območja oziroma obliko turizma, ki odgovorno varuje naravo in spodbuja blaginjo lokalnega prebivalstva. Gre za potovanja v neokrnjena naravna območja, ki naj bi jih obiskovalci s svojim odgovornim ravnanjem, torej z neagresivnim poseganjem v naravo, takšno tudi ohranjali. Ekoturizem raje kot na količino turistov prisega na kvaliteto. Poleg tega, da ozavešča popotnika o okoljskih problemih, eko-turizem krepi gospodarski razvoj lokalnih skupnosti. Neguje tudi spoštovanje do različnih kultur in človekovih pravic.

Turistična ponudba, ki se opredeljuje kot eko-turizem, mora upoštevati nekaj osnovnih načel eko-turizma. Paziti mora, da s svojo dejavnostjo ne posega v naravo ali kulturo v kateri se nahaja, graditi mora odgovoren odnos do narave in kulture, zagotoviti pozitivne odnose med obiskovalci in gostitelji, zagotoviti finančne koristi za lokalno prebivalstvo ter povečati občutljivost gostitelja s politično, okoljsko in družbeno klimo države v kateri se nahaja. Eko-turizem se osredotoča na posameznikovo prostovoljstvo, osebno rast in odgovornost do okolja. Odgovoren eko-turizem temelji na programih, ki kolikor je mogoče, zmanjšajo negativne vplive turizma na okolje. Pravi eko-turizem deluje po načelih recikliranja ter varčevanja z energijo in vodo (Kaj je eko-turizem? 2015).

Eko-turizem zajema načela trajnostnega turizma glede ekonomskih, socialnih in okoljskih vplivov turizma.

Eko-turizem kot **sociološka kategorija** je kultura ali način obnašanja, ravnanja, gospodarjenja, načrtovanja, nadzora in spremljanja družbi, okolju in ekonomskemu razvoju prijaznih aktivnosti v številnih naravnih in grajenih okoljih, varovanih in nevarovanih okoljih, razvitih in nerazvitih področjih sveta.

Kot **ekonomska kategorija** ima eko-turizem svoje izhodišče v marketinški filozofiji, kjer kot specialen marketinški produkt – izdelek, omogoča promocijo in trženje celovitega ekoturističnega produkta neke dežele, ki ga sestavljajo številni pod-produkti, kot so ekoprehrambena ponudba in nastanitev, eko-prevozna sredstva, ohranjeno socio-kulturno okolje, tradicionalna arhitektura in bivanjski prostor s tradicionalnim načinom življenja, varovanja območja, ekološko neoporečna pitna voda iz javnih zajetij, izvirov in vodnjakov, ekoturistične tematske, pohodne in kolesarske poti, ohranjanje značilne krajine itd., ki so osnovani na osnovi mednarodno priznanih ekoturističnih in ekoloških standardov.

Eko-turizem kot **okoljska kategorija** naj bi predstavljala uravnotežen gospodarski, socialni in okoljski razvoj, ohranjanje narave in kulturne dediščine, tradicionalnih okolij ter biotske raznovrstnosti, poudarjanje naravne in kulturne dediščine v celoviti ponudbi turističnih destinacij, usmerjanje turistične ponudbe in prodaje v nasprotju z masovnim turizmom k individualnim obiskovalcem in majhnim skupinam organiziranih turistov pod okriljem specializiranih vodniških služb, vzpostavljanje in ohranjanje blaginje lokalnega prebivalstva.

Eko-turizem zajema tudi nekatera posebna načela, po katerih se razlikuje od širšega koncepta trajnostnega turizma (Turistična zveza Slovenije, 2003):

- dejavno prispeva k ohranjanju naravne in kulturne dediščine,
- vključuje lokalne skupnosti v načrtovanje, razvoj in delovanje ter prispeva k njihovem dobremu počutju,
- predstavlja in interpretira obiskovalcem naravno in kulturno dediščino ciljnega kraja,
- je ciljna destinacija za individualne obiskovalce in organizirane manjše skupine,
- gospodarski učinki njegovih aktivnosti so prioriteto namenjeni lokalnim skupnostim in njihovim prebivalcem.

Eko-turizem razumemo kot dolžnost in odgovornost obiskovalcev do naravnega prostora za ohranjanje okolja, zagotavljanje dobrega počutja turistov in lokalnih prebivalcev, negovanje lokalne kulture in spodbujanje spoštovanja turistov ter lokalnih prebivalcev z zagotavljanjem pozitivne izkušnje za obiskovalce in gostitelje (What in ecotourism? 2015). V Sloveniji se je takšna oblika že uveljavlja pri številnih oblikah turistične dejavnosti (ekološke kmetije, termalni turizem, eko-hoteli), v zadnjem času pa tudi pri novih oblikah konceptov kampiranja, kot na

primeru kampa Gardenvillage iz opisa na njihovi spletni strani (Eko turizem pri Garden Village Bled, 2015).

Eko-turizem se danes obravnava kot selektivna oblika turizma, njegov razvoj temelji predvsem na valorizaciji naravnih turističnih atrakcij in tudi vseh drugih kulturnih specifičnosti, ki spremljajo potek turistične aktivnosti. Odvija se na prostorih in okoljih, kjer je ohranjena privlačna narava. Motivacija turistov, da pridobivajo znanje in spoznanje o naravnem okolju, je ključna značilnost eko-turizma.

Eko-turizem je oblika turizma, ki temelji na naravi, in ob tem neguje etični ideal – krepi znanje in zavest o okolju in v praksi uporablja tehnike dolgoročnega planiranja in upravljanja, ter je zato primeren za destinacijsko skupnost in naravno okolje. Eko-turizem v svetu oznanja drugačen odnos in obnašanje udeležencev oziroma turistov do okolja, predvsem pa poudarja potrebo po bolj humanem pristopu, duhovni obogatitvi osebnosti in učinkovitem odnosu do naravnih in antropogenih (človeških) turističnih vrednosti.

Po mednarodni eko-turistični organizaciji (angl. *The international Ecotourism Society - TIES*) so osnovne značilnosti ekoturizma naslednje (Veljković & Colarič-Jakše, 2014):

- prispeva k zaščiti biotske raznovrstnosti,
- podpira blagostanje lokalne skupnosti,
- vključuje izkušnje učenja,
- zajema odgovorne aktivnosti v turizmu in turističnem gospodarstvu,
- odvija se predvsem v malih skupinah s posli majhnega obsega,
- zahteva najmanjšo porabo neobnovljivih resursov,
- poudarja lokalno udeležbo in poslovne priložnosti, še posebej za podeželsko prebivalstvo.

Trenutno v Sloveniji zaznavamo dve smeri eko-turistične ponudbe. V eni se eko-turistična ponudba rojeva na ekoloških turističnih kmetijah, ki ponujajo zdravo bivalno okolje in ekološko hrano, drugo smer pa predstavljajo že uveljavljeni nastanitveni objekti, ki so se odločili razvijati eko-turistično ponudbo.

Eko-turistična infrastruktura sama po sebi še ni eko-turizem, lahko pa vsebuje principe trajnosti, ki so najbolje izraženi s certificiranjem. Brez turistične infrastrukture ni turizma, zato je še toliko bolj pomembno, da je le ta okoljsko sprejemljiva (Stopar, 2011).

Z vidika uporabnikov ponudbe ekološko usmerjenih destinacij so turisti tisti, ki morajo potovati z namenom učenja o naravnem, kulturnem in socialnem okolju izbrane destinacije in prispevajo k ohranjanju le te, navaja Kraševc (2009).

Wallance in Pierce (1996, v Finnell, 2008) pravita, da je lahko turizem eko-turizem, če je usmerjen k šestim ključnim načelom:

- minimiziranje negativnih vplivov na okolje in lokalne ljudi,
- zavedanje in razumevanje naravnega in kulturnega sistema okolja in vpletenost obiskovalcev v vprašanja, ki zadevajo ta dva sistema,
- varovanje in gospodarjenje uradno zaščitene in drugih naravnih območij,
- začetno in dolgoročno sodelovanje lokalnih ljudi pri odločitvah, ki zadevajo vrsto in obseg zelenega turizma,
- usmerjati ekonomske in druge koristi lokalnim ljudem, ki pa le dopolnjujejo in ne nadomeščajo tradicionalnih dejavnosti,
- poskrbeti za posebne priložnosti za lokalne ljudi in zaposlene v turizmu, da uporabljajo in obiskujejo naravna območja in se naučijo več o njihovih atrakcijah.

Hetzer (1965, v Fennell, 2008) je definiral štiri temeljne stebre, ki jim moramo slediti za odgovornejšo obliko turizma:

- minimalni vpliv na okolje,
- minimalni vpliv in maksimalno spoštovanje kultur gostiteljev,
- maksimalne ekonomske koristi za narod države gostiteljice,
- maksimalno »rekreacijsko« zadovoljstvo sodelujočih turistov.

Z načeli eko-turizma je mogoče oblikovati poslovni model, ki spodbuja in varuje okolje ter lokalno skupnost. Za uspešno poosebljanje eko-turizma, je v dejavnosti potrebno upoštevati naslednje tri ukrepe: trajnost, poslovne prakse, razvoj skupnosti in skrb za okolje. Trajnostne poslovne prakse so koraki, da poslovna dejavnost zmanjšuje vpliv na okolje in povečuje svojo samozadostnost, ki vključuje izbiro gradbenih materialov, izbiro energije, ravnanje z odpadki in porabo vode. Razvoj skupnosti vključuje družbene, kulturne in ekonomske učinke, ki jih dejavnost ima na poslovno dejavnost in lokalne prebivalce (Lanier, 2013).

Ves turizem postaja in bo v prihodnosti še bolj usmerjen v okolju prijazne oblike turistične dejavnosti. Pri tem se tudi trend uporabnikov oziroma turistov vse bolj odloča za umirjene in naravne oblike turistične ponudbe. Ekološka ponudba predstavlja trend rasti pri različnih turističnih ponudnikih v zadnjih letih. Najlažje o ekološkem turizmu govorimo v naravnih parkih in drugih območjih naravne ali kulturne krajine, čeprav je zavedanje o ekološkem ravnanju na vseh turističnih destinacijah in ponudbah vse bolj pomembno in nujno.

Dr. Mark Esposito v enem izmed svojih intervjujev pravi: »Eko-turizem je oblika trajnostnega razvoja, ki skuša uporabljati dogovore za določitev možnih poti v prihodnost. Predvidevam, da bo eko-turizem predstavljal katalizator na prehodu k novi družbeni paradigmi, ki bo naravo razumela kot neločljiv del naše družbe za vzpostavitev novega družbenega ekosistema.« (Ištitut za razvoj družbene odgovornosti, 2015).

3.2 Ključni ekološki elementi pri dejavnosti kampov

Pri kampih, kjer vključujemo ekološko dimenzijo tako v ponudbi kot v dejavnosti, je v osnovi pomembno kakšen turistični proizvod ponujamo. Cvikl in Alič (2009) navajata, da je turistični proizvod osnovni del in obenem bistvo turistične ponudbe. Predstavlja tisto »nekaj«, kar privlači turiste, ter jim ponuja in obljublja to, kar želijo in iščejo, torej sestavljajo tako fizični proizvod kot storitve, ter naravne in kulturne dobrine.

Ker kampiranje kot turistična dejavnost, z nastanitveno in dodatno ponudbo, vpliva na okolje, je pomembno, da v širšem pogledu turizem, kot dejavnost, prispeva k ohranjanju okolja in onesnaževanja. Turistična naselja naj imajo čim več zelenih površin, porabljajo naj (tudi) deževnico, alternativne vire energije (sončne zbiralnike, vetrnice, rastlinsko biomaso, energijo malih vodnih elektrarn); stavbe naj bodo čim bolj izolirane, v čim večji meri naj reciklirajo lastne odpadke, tako tekoče (čistilne naprave) kot trdne (incineratorji, kompostiranje), (Pogačnik, 2008).

Priložnosti vključevanja ekoloških vidikov v dejavnost kampov

Kampi ponujajo idealen prostor vključevanju ekoloških vidikov pri samem bivanju gostov, kot tudi na strani programske ponudbe usmerjenje v ekološko ozaveščanje gostov in ponujanje izkušnje naravnega načina bivanja, tako v tujem okolju kot doma. Ključni ekološki elementi, ki jih je moč zaslediti pri slovenskih kampih so:

- varovanje in negovanje naravnih virov – ozaveščanje o varčni rabi električne energije in varčevanje z vodo,
- uporaba čim večjega števila povratne embalaže,
- ponudba domače hrane in ponudba izdelkov iz lokalne ekološke pridelave,
- pridobivanje energije iz obnovljivih virov (ogrevanje vode na sončne celice – kolektorje),
- zbiralniki vode – zalivanje rastlin z zbrano deževnico,
- uporaba naravnih oziroma razgradljivih čistilnih sredstev,
- ločevanje odpadkov, reciklaža,
- energetske varčni objekti v kampu.

V svoji raziskavi Stoparjeva (Stopar, 2011) ugotavlja, da so v Sloveniji nameni eko-turistične ponudbe različni. Nekatera ponudba temelji predvsem na osveščanju o pomenu varovanja narave in njenem ohranjanju, druga na prikazovanju in spoznavanju narave in kulturne dediščine, tretja na povezovanju z lokalnimi skupnostmi. Malo je tistih, ki bi v svojo turistično ponudbo zajeli vse tri dejavnosti. Predvsem je odvisno, kakšna je narava ponudbe, kakšen je turistični proizvod, kakšni so nameni turističnega ponudnika in seveda kakšni so motivi turistov.

4 ANALIZA PRIMERA GLAMUROZNIH KAMPOV V SLOVENIJI

Analizo primera delujočih praks v povezavi z vsebino naloge smo opravili fizično na terenu, kjer smo poleg ogleda posamezne dejavnosti opravili intervju z upravniki. Analiza in vprašanja raziskave so temeljila na Canvas poslovnem modelu, ki smo ga izbrali kot osnovo za poslovno modeliranje v tej nalogi. V študijah primera so odgovori osnovani na Canvas modelu, kar omogoča lažjo primerjanje in razumevanje poslovnega modela ekološkega kampiranja.

Za študijo primera kampov, ki se ukvarjajo z glamuroznimi in ekološkimi elementi kampiranja, smo izbrali trenutno enega izmed najpopularnejših slovenskih konceptov glampinga, Garden Village Bled, ki v svoji ponudbi in dejavnosti zajema celosten koncept glampinga. Nahaja se v manjši vasi blizu Bleda (slika 1), oddaljeni od vsakdanjega vrveža, hkrati pa dovolj blizu ostali Blejski turistični ponudbi, kar predstavlja privlačno lokacijo za različne profile uporabnikov. Pri Garden Village Bled v osnovi stremijo k osebni pristopu do gostov in domači ponudbi.

Slika 1: Garden Village Bled



4.1 Koncept delovanja kampa

Garden Village Bled je osnovan na konceptu naravne, ekološke in lokalne ponudbe s pristnim domačim in sproščenim vzdušjem. V svoji ponudbi primarno ponujajo nočitve na drugačen, glamurozen način. Razpolagajo z različnimi tipi nočitvenih kapacitet. Ponujajo nočitve v glamuroznih šotorih, manjših šotorih na pomolih, hišicah na drevesih in v apartmaju.

Garden Village Bled je popolnoma ekološko in inovativno zamišljen kompleks, zgrajen na opuščeni vrtnariji, kjer je gostom na voljo samozadostno bivanje v prijetnem naravnem okolju. Lastniki so želeli ohraniti del preteklosti in jo povezati s sedanostjo, zato so celotni del kampa zasadili s številnimi vrstami sadnih dreves, zelišč in zelenjave, ki so na voljo njihovim gostom. Razpolagajo z več vodnimi viri, in sicer z lastno vrtino s pitno vodo in izviro (s stalno temperaturo 15 °C), ter potokom, ki priteče iz Blejskega jezera (ogreto do 26 °C v poletnih mesecih), ki omogoča lastno pitno vodo, bazen za »knajp« terapijo in refleksno masažo stopal, kopanje v potoku z naravnim slapom, naravni biotop ter poseben ribnik, namenjen ribolovu. Poleg trgovinice in restavracije je za druženje na voljo tudi družabni prostor ob ognjišču, za otroke pa manjše igrišče (Garden Village Bled, 2015).

Oblikovanje Garden Villaga Bled temelji na znanju slovenskih arhitektov, kot tudi krajinskih arhitektov ter domačih proizvajalcev in izvajalcev del. Oskrbovanje od hrane in drugih izdelkov je v čim večji meri s strani lokalnih in domačih dobaviteljev, z namenom ohranjanja prijetne izkušnje uporabnika orientirane na domačo izkušnjo. Lastniki skrbijo za ohranjanje domače ponudbe in realizirajo trende o katerih se v širšem družbenem in medijskem prostoru govori in izpostavlja kot poslovna priložnost. V tabeli 3 prikazujemo dejavnosti, resurse in partnerje, ki so trenutno ključni pri Garden Village Bled.

Tabela 3: Ključne dejavnosti, resursi in partnerji pri Garden Village Bled

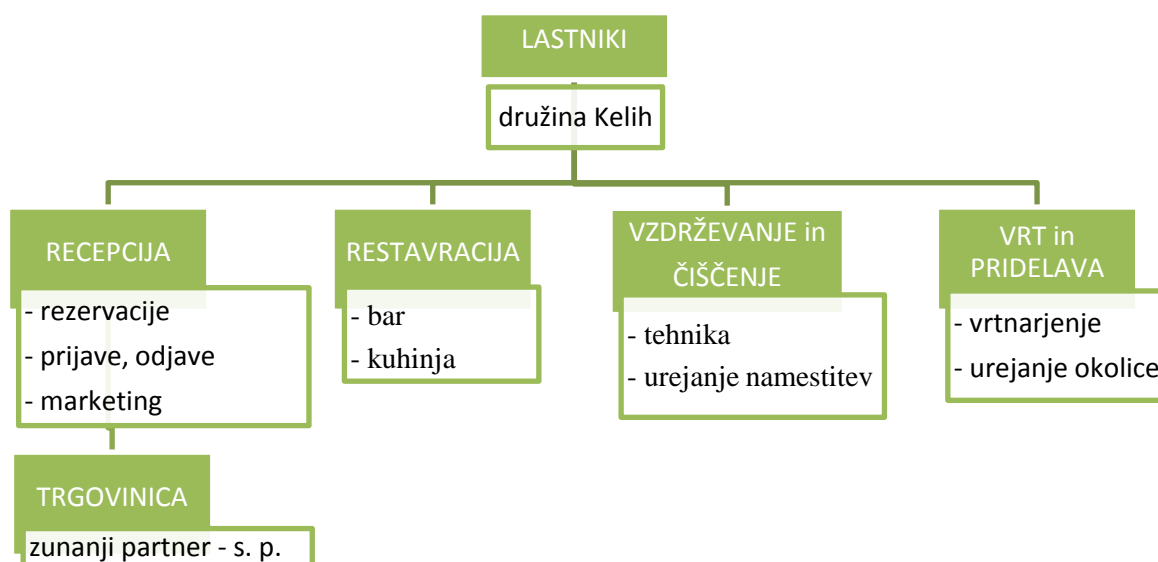
| |
|--|
| KLJUČNE DEJAVNOSTI |
| <ul style="list-style-type: none"> - Udobne nastanitve/nočitve v glamuroznih šotorih, drevesnih hiškah in šotorih na pomolih. - Servisne storitve, ki jih ponujajo so: postrežba zajtrka in izbranih menijev v šotore oziroma v drevesne hiške, možnost ribarjenja v potoku, pomoč pri ponudbi rekreacijskih in drugih turističnih možnosti v kraju in okolici. - Odnos z uporabniki se izvaja preko vodenja baze obiskovalcev v celoti preko elektronske pošte. Čez leto preko kontaktov gostov poteka obveščanje o različni ponudbi in ugodnostih, gostom pošiljajo tudi elektronske čestitke ob rojstnem dnevu. |
| KLJUČNI RESURSI |
| <ul style="list-style-type: none"> - Dodana vrednost ponudbe je v ponudbi lastnega »jacuzzija« pri večini namestitev, domača hrana iz vrta in rastlinjaka, možnost neposredne uporabe pridelkov iz vrta s strani gostov, ponudba izposoje koles, prodaja ekoloških in domačih izdelkov v svoji trgovini. |
| KLJUČNI PARTNERJI |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ključni partnerji v dejavnosti so predvsem s strani dobaviteljev lokalnih produktov za potrebe restavracije in gostinske dejavnosti, medtem ko so partnerji na strani promocije agencije in privatna podjetja, predvsem za aktivnosti v naravi (adrenalinski športi, otroške animacije, izleti, lokalni turistični center ipd.). - Sodelovanje z lokalnimi turističnimi organizacijami je vzpostavljeno predvsem preko promocije in predstavitve ponudbe Garden Village Bled v turistično informativnem centru Bled in pri Blejski turistični organizaciji Turizem Bled, zavod za pospeševanje turizma. Prav tako je aktualni župan občine Bled dobro podprl njihovo dejavnost. |

4.1.1 Upravljanje in organizacijska struktura

Upravljanje dejavnosti je v privatni lasti družinskega podjetja. Lastniki so z dejavnostjo začeli v poletni sezoni leta 2014. Podjetje je registrirano kot zadruga z omejeno odgovornostjo. V prvem letu so dejavnost vršili samo v poletni sezoni, v letu 2015 pa so načrti za obratovanje čez celo leto, v poletni in zimski sezoni, ob načrtovanem zmanjšanju obsega obratovanja pozimi, omejenem na restavracijo in posameznimi nastanitvami primernimi glede na sezono.

Za upravljanje kampa skrbi ekipa petih redno zaposlenih in posameznih sezonskih zaposlitev glede na potreben obseg dela, kar prikazuje slika 2. Lastniki so vključeni v proces strateškega upravljanja in dogovarjanj o ključnih odločitvah v povezavi z dnevnim delom in vodenjem. Za izvrševanje nalog, kontrolo dela zaposlenih, realizacijo načrtovanih aktivnosti, skrb za delo recepcije, restavracije, vzdrževanje, čiščenje in skrb za lastno pridelavo hrane je odgovornost na strani vodje kampa.

Slika 2: Organizacijska struktura Garden Village Bled



4.1.2 Prodajni kanali in poslovanje

Trenutni prodajni kanali, ki so učinkoviti za trženje in promocijo, so lastna spletna stran in drugi ključni spletni portali promocije destinacije Garden Village Bled opisano v tabeli 4. Največji del promocije in predstavitev lastne ponudbe poteka preko spletne strani www.gardenvillagebled.com, ki obiskovalcem ponuja celostno predstavitev destinacije, tipe nastanitvev, ponudbo storitev, cenike in kontaktne informacije. Del promocije in prodaja poteka tudi preko izbranih socialnih omrežij, ki omogočajo najbolj ažurno in privlačno predstavitev aktualnega dogajanja kot tudi promocije Garden Village Bled.

Tabela 4: Opis prodajnih kanalov in povezav uporabnikov do ponudnika pri Garden Village Bled

| | PRODAJNI KANAL | UČINKOVITOST PRODAJNEGA KANALA |
|---|--|---|
| <p>PREDSTAVITEV IN UČINKOVITOST PRODAJNIH KANALOV</p> | <p>Lastna spletna stran</p> <p>Socialno omrežje (facebook stran)</p> <p>Spletni portali ponudbe kampiranja: www.avtokampi.si www.tripadvisor.com www.mountvacation.si www.airbnb.com www.inyourpocket.com</p> <p>Elektronska pošta</p> | <p>Zelo učinkovit za predstavitev, ponudbo, možnost spletne prodajalne.</p> <p>Učinkovit kanal za promocijo in ažurne objave.</p> <p>Zelo učinkoviti za prodajo in osnovno predstavitev ponudbe in dejavnosti.</p> <p>Učinkovita za prodajo, rezervacije.</p> |
| | <p>UPORABLJENE TRŽENJSKE IN PROMOCIJSKE POTI PRI GARDEN VILLAGE BLED</p> | |
| <p>TRŽNE IN PROMOCIJSKE POTI</p> | <p>Lastna promocija preko spletnih strani in portalov, lokalna turistična organizacija Bled (Turistično informativni center), preko obiskovalcev in blogerjev, članki v mednarodnih turističnih revijah (zadnja aktualna objava v mehiški reviji Almagazin), sejmi (Alpe-Adria).</p> | |

Pri Garden Village Bled svoje prodajne kanale ustvarjajo postopoma. S svojo prisotnostjo na trgu so prvenstveno začeli v domačem prostoru, v prvem letu pa so se dokaj hitro osredotočili na tuje, predvsem spletne prodajne kanale, ki predstavljajo ključno povezavo s tujimi gosti. Največ lastne promocije dosegajo preko podrobne predstavitve svoje dejavnosti na svoji spletni strani ter spletne strani na priljubljenem izbranem socialnem omrežju. Spletna stran je tudi cilj povezav s strani tujih spletnih portalov, kot orodje natančne in kakovostne predstavitve ponudbe. V tabeli 5 prikazujemo ukrepe, ki predstavljajo izziv za optimiziranje stroškov pri Garden Village Bled.

Tabela 5: Opis posameznih ukrepov optimiziranja stroškov in vpliv sezonske dejavnosti glede na organizacijsko strukturo za Garden Village Bled

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - V kampu je poskrbljeno za ozaveščeno ravnanje z odpadki, pri večini namestitvev na prijazen način opozarjajo goste na ekološko ravnanje in ekonomično rabo energije in vode. Predvsem odpadna voda predstavlja velik strošek poslovanja, zaradi uporabe večjega števila masažnih kadi. - Stroškovno najzahtevnejša je raba vode, drva za ogrevanje in vzdrževanje masažnih kadi. - Sezonska dejavnost na poslovanje vpliva predvsem pri zmanjšanju nočitev v šotorih. V zimski sezoni poskušajo ponujati del nočitev v hiškah na drevesih in gostinsko ponudbo v lastni restavraciji. - Za izven sezonske dejavnosti vidijo priložnosti v izvajanju in organizaciji različnega programa. |
|---|

4.2 Ponudba kampa

Pri celostni ponudbi kampa so nas zanimali kazalci pestrosti oziroma raznolikosti dodatne ponudbe, glede na njihovo osnovno dejavnost. V prvem delu ponudbe smo se dotaknili podatkov na strani ponudnika, v drugem delu pa smo zbrali informacije temelječe na osnovi uporabniškega odnosa, ter kako ga razume ponudnik in uporabnik. Pri uporabnikih smo odgovore povzeli iz analize relevantnih komentarjev na spletni strani www.tripadvisor.com, s strani katere je kamp dobil tudi certifikat odličnosti v letu 2015. V preglednici smo komentarje uporabnikov razvrstili na dva tipa, glede na nastanitveno ponudbo in udobje ter dodatno ponudbo, servisno storitev in prijaznost osebja.

Glavna ponudba kampa Garden Village so nastanitvene možnosti na drugačen, k naravi usmerjen način bivanja v okolju. Podrobnosti ponudbe so predstavljene v tabeli 6.

Tabela 6: Podrobnosti ponudbe Garden Village Bled

| RAZNOLIKOST PONUDBE |
|--|
| - Ponudba dodatnih aktivnosti je povezana z različnimi športi, ki jih ponujajo različni ponudniki v okolici. |
| - V kampu so na voljo ribolov v majhnem ribniku ob potoku, družabni prostor ob ognjišču in na terasi, masaža, majhno otroško igrišče, »knajp« masaža v naravnem izviru, slap masaža v potoku, savna. Na parkirišču je na razpolago parkirno mesto z možnostjo priključka na električno polnilno postajo. |
| - Posebnih paketov storitev in ponudbe trenutno še ne ponujajo, saj za to trenutno ni potrebe glede na redno zasedenost kapacitet. |
| - V trgovinici kampa je ponudba lokalnih izdelkov (med, konopljini izdelki, moka, čaji in zelišča, različni namazi, sokovi ipd.). |
| UPORABNIŠKI ODNOS |
| - Odnos do uporabnikov oziroma gostov temelji na osebnem pristopu, posvečanju vsakemu posamezniku, prijaznem in sproščnem sprejemu in predstavitvi ponudbe. |
| - Glavna izkušnja, ki jo želijo ponuditi gostu, je želja po bivanju z naravo in ustvarjanju prijetne klime gostov v povezavi z gojenjem skupnosti v času bivanja. |
| - Ključni gostje so pari, družine, populacija starosti od 25 do 60 let. Predvsem gre za tuje goste (Nemci, Britanci, Nizozemci). |
| - Gostje se odločajo za obisk destinacije zaradi užitka bivanja in sproščanja v naravi. |

V tabeli 7 je predstavljenih nekaj izsekov iz komentarjev zadovoljnih uporabnikov, ki so obiskali Garden Village Bled. Izseke smo povzeli iz komentarjev obiskovalcev različnih profilov (posamezniki, pari, družine) iz spletnih portalov s ponudbo Garden village Bled, v katerih uporabniki večinoma opisujejo svojo zadovoljstvo nad nastanitvijo, udobjem, urejenostjo kampa, ponudbo v restavraciji, idejno zasnovo in lastne izkušnje z osebjem.

Tabela 7: Izseki komentarjev uporabnikov, ki so obiskali Garden Village Bled

| ZADOVOLJSTVO IN ODZIVI UPORABNIKOV | |
|--|---|
| <p>NASTANITVENA PONUDBA IN UDOBJE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miren prostor v popolni harmoniji z naravo. - Udobne namestitve, odlična kombinacija ravnovesja med naravo in ljudmi. - Majhni šotori ob potoku so odlični za sprostitev. - Pri namestitvi ne gre za hotel, gre za izkušnjo. - Šotori ob potoku so odlični s pogledom na čisto vodo in ribami v njej. - Primerna cena apartmaja, umirjen in čist prostor. Varen kamp s prijaznim osebjem. - Veliki, glamurozni šotori ponujajo več prostora kot drevesne hiške. - Nastanitve so lepo porazdeljene po parceli. | <p>PRIJAZNOST, KAKOVOST STORITEV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prijazno osebje, pripravljeno z veseljem nuditi pomoč in ponudbo. - Odlična domača ponudba v restavraciji, vendar z majhnimi meniji. - Naravna ideja koncepta restavracije je ponujena na najbolj okusen način. - Vrhunska ponudba naravnih in domačih obrokov v restavraciji. - Masažne kadi pred šotori so odlične in blagodejne. - Zelo očarljivo, vendar premalo storitev za pretirano visoko ceno. - Dobro pripravljena, kakovostna in sveža hrana. |

4.2.1 Vključevanje naravnih, glamuroznih in drugih elementov v dejavnost

Garden Village Bled temelji na naravnem konceptu delovanja. Objekti so postavljeni predvsem iz naravnih materialov, veliko je lesa in kamna. Zasnova prostora in okolica kampa vključuje veliko rastlin, dreves, urejen naravni ribnik, potoček med šotori, urejene sprehajalne poti in lesene brvi.

Garden Village Bled upošteva osnovne standarde ravnanja z odpadki, te ločujejo. Kamp je priključen na mestno komunalno omrežje, kar ne povzroča potrebnega čiščenja odpadnih voda. Pridelava hrane na vrtu kampa in vzdrževanje rastlin poteka brez morebitnih škropiv, saj gre za gojenje domačih nezahtevnih kultur, predvsem zelenjave.

Glede vključevanja elementov ekološkega turizma Garden Village Bled daje prednost enostavnemu in sproščenemu bivanju v naravnem okolju. Kot ključne upoštevajo:

- ekonomična raba energentov in vode,
- striktno ločevanje odpadkov,
- čim boljša samooskrba lastne restavracije s hrano (lasten vrt, rastlinjak za pridelavo domače hrane),
- sekundarna raba odpadne vode iz masažnih kadi,
- domači in lokalni dobavitelji hrane in izdelkov,
- spodbujanje umirjene za okolje čim manj obremenjujoče turistične dejavnosti.

4.2.2 Servisne storitve

Ključne servisne storitve kampa so kot del dodatne ponudbe v kampu in zunaj njega. Storitve, ki jih ponujajo v kampu, zagotavljajo sami, zunaj kampa pa so večinoma v domeni zunanjih izvajalcev. Gostom ponujajo naslednje:

- zajtrk v šotoru ali hiški,
- večerno druženje ob ognju,
- možnost masaže po naročilu,
- priložnostne kulturne in zabavne večere največkrat ob glasbi,
- možnost manjše športne zabave (pikado, namizni tenis),
- organizacija športnih aktivnosti v okolici kraja,
- turistični izleti v okolici.

4.2.3 Priložnosti razvoja in rasti

Pri Garden Village Bled trenutne rasti oziroma širitve v prihodnje ne načrtujejo. V kraju kjer se kamp nahaja, je dovolj nočitvenih kapacitet in tradicionalnih kampov, ki trenutno zadovoljujejo potrebam gostov. Prav tako posamezne konkurenčne destinacije kampov in tovrstnim načinom namestitev že več let vključujejo elemente glamuroznega kampiranja, kar dodatno zapolnjuje tovrstno ponudbo na Bledu.

Lastniki morebitno rast vidijo pri dodatnih in inovativnih oblikah ponudbe, predvsem novih servisnih storitvah, ohranjanju in izboljševanju kakovostne ponudbe ter razvoju dejavnosti v zimski sezoni. Prav v tem času želijo pripraviti predvsem morebitna predavanja in delavnice, ki bi služile lahko tudi kot del programske vsebine čez celo leto.

S priložnostmi diverzifikacije dejavnosti se trenutno še ne ukvarjajo, v začetni fazi nimajo načrtov širitve kampa oziroma postavitve novega na morebitni drugi lokaciji.

4.3 Umeščanje v okolje

Koncept zasnove kampa se nemoteno sklada z okoljem, saj arhitekturna zasnova ne izstopa s svojo obliko in velikostjo. Objekti so prilagojeni prostoru, prav tako primerno razporejeni glede na njihovo uporabnost, kar je deloma razvidno na sliki 3. Kamp se nahaja v manjši vasici, za katero ne predstavlja prevelike obremenitve glede na večdnevne in dnevne obiskovalce. Parkirni prostori za uporabnike kampa so primerno urejeni in diskretno dostopni ter odmaknjeni od bivalnega dela. Kamp poleg večdnevnik obiskovalcev ponuja tudi prostor dnevnim obiskovalcem, ki se lahko ustavijo v restavraciji kampa ali manjši trgovini s ponudbo lokalnih in naravnih izdelkov.

Slika 3: Pogled na glamurozni šotor in hiško na drevesu v Garden Village Bled



Kamp se nahaja v strnjnem naselju z večino enostanovanjskimi hišami. Kamp ne ogroža bližnjega potoka, in okolice z morebitnimi odplakami in odpadki. Težava, ki jo upravnik izpostavlja, je dim iz ogrevanih masažnih kadi, ki ga občasno odnaša po naselju, ter s tem deloma moti sosede v vasi. Večerni režim in nočni mir je urejen s hišnim redom kampa, tako da ne moti okolice in uporabnike kampa.

4.4 Prepoznavnost in promocija

Največjo prepoznavnost v slovenskem prostoru je za Garden Village Bled predstavljal medijski prostor že od nastajanja in otvoritve kampa. Garden Village Bled si je prepoznavnost v mednarodnem okolju razširil na ključnih portalih glamping ponudbe, ki se je tudi preko ključnih obiskovalcev hitro razširila med turisti, ki iščejo in uživajo lokalno in naravno turistično ponudbo.

Za lastno prepoznavnost ažurirajo in vzdržujejo svojo spletno stran www.gardenvillagebled.com, poleg tega pa so vključeni v sistem ponudbe drugih komercialnih portalov nastanitvene turistične ponudbe. Najpomembnejši spletni portali s predstavitvijo ponudbe Garden Village Bled in možnostjo rezervacije določenega termina so:

- www.avtokampi.si,
- www.tripadvisor.com,
- www.slotrips.si,
- www.mountvacation.si,
- www.airbnb.com,
- www.inyourpocket.com.

5 POSLOVNI MODEL EKOLOŠKEGA KAMPIRANJA

Za konkretnjšo vključevanje ekoturizma in razvijanje koncepta ekološkega kampiranja, z upoštevanjem različnih dejavnikov, od naravnega sobivanja, ohranjanja okolja, zdravega, sprostitvenega in aktivnega turizma, upoštevanja domače kulture in ponudbe ter krepite lokalnega turizma, v tem delu naloge predstavljamo koncept poslovnega modela ekološkega kampiranja z dopustnimi možnostmi razvijanja in prilagajanja glede na drugačnost okolij.

Regionalni razvojni program Pomurja 2014–2020 (Regionalna razvojna agencija Mura, 2015) navaja temeljne usmeritve turističnega razvoja v Pomurju, ki na podlagi konkurenčnih prednosti Slovenije, svetovnih trendov, razvitosti, konkurenčnosti, obsega in organiziranosti turističnih produktov, določa sledeča temeljna področja slovenske turistične ponudbe, ki so povsem skladna z obstoječo in načrtovano turistično ponudbo regije: zdravje in dobro počutje (zdravje, wellness, medicinski turizem), aktivne počitnice (aktivnosti v vseh letnih časih), doživetja v naravi (turizem na podeželju, turistične kmetije, naravni parki, eko turizem, kampi), gastronomija in kultura (običaji, gradovi, festivali).

Vizija Pomurja kot destinacije, ki jo omenjena strategija navaja je sledeča: »Pomurje bo postalo prepoznavna turistična destinacija miru in zdravja, ki bo ohranila pristnost. Svojim prebivalcem bo omogočala celosten razvoj lastnih potencialov in visoko kakovost življenja, gostom pa zagotavljala prostor in storitve za sprostitev, poživitev in pristna doživetja.«

Glede na zgornje usmeritve regionalnega razvojnega programa, so usmeritve glede na celotno pomursko regijo smiselne in realne tudi za obravnavani zahodni del regije, ki je kot mikro okolje našega poslovnega modela. Z namenom lažjega oblikovanja poslovnega modela, navajamo posamezne faktorje in značilnosti izbrane lokacije, ki vplivajo na delovanje omenjenega poslovnega modela in jih konkretiziramo v matriki prednosti, priložnosti, slabosti in pretenj (SWOT analizi).

Za proces nastajanja in vzpostavitve Canvas poslovnega modela ekološkega kampiranja, upoštevamo osnovne korake procesa dizajniranja poslovnega modela. Od priprave, razumevanja raziskave in analize potrebnih elementov za poslovni model, do oblikovanja in preizkušanja izvedljivosti poslovnega modela ter na koncu implementacije in upravljanja poslovnega modela v okolju.

V predstavljenem poslovnem modelu ekološkega kampiranja ne opisujemo samo koncepta kampa, niti ne definiramo investicijske vrednosti za vzpostavitev in delovanje, temveč zajemamo ključne koncepte ekoloških usmeritev turističnih destinacij in ideje z namenom oblikovanja čim bolj naravne in ekološke turistične destinacije, ki bo gonilo tudi pri ozaveščanju in izkušnji uporabnikov po ekološkem načinu bivanja z naravo.

5.1 Opredelitev dejavnosti

Kampiranje kot osnovna dejavnost z vso spremljevalno ponudbo, spada v turistično gospodarsko panogo, za katero je značilna kompleksnost poslovanja in poznavanje različnih segmentov ponudbe, od nočitvene, gostinske, trženja destinacije, nudenja različnih izbranih storitev in povezovanja z drugimi turističnimi segmenti. Dejavnost kampa težko konkurira s cenami, saj gre za drugačno ponudbo kot na primer pri hotelski, zdraviliški in drugi obliki turističnih namestitvev. Kakovost ponudbe in storitev kot ključni dejavnik konkurenčnosti v turizmu, je potrebno močno upoštevati tudi pri dejavnostih kampov, pri katerih je še posebej značilen sezonski vpliv in okoliška turistična ponudba, saj v lastnih konceptih kampa velikokrat ni dovolj možnosti za številčno in raznoliko rabo infrastrukture skozi celo leto.

Prav z namenom širitve ponudbe in nudenja udobnejšega načina bivanja v kampih, so se trendi doma in v svetu usmerili v nove načine tako imenovanega glamuroznega kampiranja, z oblikovanjem privlačnih destinacij. Menimo, da ima glamurno kampiranje za Slovenijo v vseh njenih regijah in turističnih destinacijah, ki jih opredeljuje slovenska turistična organizacija, velik potencial za unikatno oblikovanje in vzpostavitev, prilagojeno na posebnosti posamezne regije. Glamurno kampiranje predstavlja velik izziv z vidika pridobivanja tujih gostov, ponujati pa mora kvalitetno in pristno ponudbo z vsebino in udobjem. Pri vsebini vzpostavljanja poslovnega modela ekološkega kampiranja je v ospredju koncept kampa zasnovanega deloma na že ustaljenih slovenskih praksah ekološke turistične dejavnosti, dodano vrednost pa se vključuje preko vsebinske in ozaveščevalne dimenzije razumevanja ekološkega kampiranja. Celotna dejavnost je poleg upoštevanja ekoloških standardov tudi v infrastrukturnem delu usmerjena v koncept izkušnje in učenja bivanja na naraven način, ki tudi lahko ponuja udobje in užitek.

Glede na dejavnost ekološkega kampiranja, smo s pomočjo SWOT analize ocenili faktorje, ki vplivajo na vsebino poslovnega modela. SWOT analiza v tabeli 8 predstavlja ključne faktorje, prepoznane glede na izbrano lokacijo, za katero je značilno sorazmerno kmetijska krajina z griči vinogradov in ravninskim poljskim delom ob reki Muri. Gre za razmeroma ohranjena naravna okolja, z redko poselitvijo, območji termalnih vrelic, vendar z manj izjemnimi naravnimi privlačnostmi, ob sorazmerno dobro razviti in ohranjeni dediščini ter vinski in kulinarčni ponudbi okoliških krajev.

Tabela 8: SWOT analiza izbranega območja za vzpostavitev poslovnega modela ekološkega kampiranja

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Možnost razvoja v razmeroma čistem naravnem okolju, neuničljiva narava.- Tradicionalna gostoljubnost in navade, nižje cene ponudbe in storitev. | <ul style="list-style-type: none">- Kraj ima slabše in redke javne transportne povezave, tudi ob vikendih in praznikih.- Konkurenčni trg termalnega turizma čez mejo v Avstriji. |

se nadaljuje

nadaljevanje

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Bližina in dostopnost manjših mest, bližina obmejnih avstrijskih turističnih krajev. - Podpora turističnemu razvoju v lokalnem okolju zaradi pestrosti turistične ponudbe in novih delovnih mest. - Bližina Avstrije in letališča Gradec. - V bližini in čez mejo močan zdraviliški, vinski, kolesarski in pohodniški turizem. - Nacionalna promocija Slovenije kot zelene dežele. - Prilagodljivost in povezovanje nove turistične destinacije z obstoječo lokalno turistično in ostalo ponudbo. - Obstoječe organizacije, razvojne agencije in zavodi s strateškim razvojem turizma v tem delu regije. | <ul style="list-style-type: none"> - Rigidna zakonodaja in zahtevno ter dolgotrajno urejanje dovoljenj in drugih zakonodajnih zahtev. - Slaba tradicija stacionarnega turizma, turisti se zadržijo v kraju največkrat za določen del dneva – dnevni turisti. - Šibke lokalne infrastrukture in slabše prilagojene (avtobusni promet, malo bazenskih kompleksov oziroma kopalnih površin). - Oddaljenost večjih mest, ki bi povečala privlačnost območja. - Slabša prepoznavnost regije, manjše število naravnih znamenitosti. - Še nedokončana in delno slaba kolesarska infrastruktura. |
| PRILOŽNOSTI | PRETNJE |
| <ul style="list-style-type: none"> - Možnosti trženja novih aktualnih produktov in storitev zaradi odsotnosti tradicionalnih turističnih ponudb. - Možnost ustvarjanja turističnih destinacij hkrati z obstoječo turistično ponudbo, prepoznavnimi produkti in naravnim gričevnato-panonskim okoljem. - Razvoj doživljajske turistične ponudbe in možnost povezovanja s sosednjimi domačimi in tujimi regijami. - Dodatne možnosti zaslužka domačinov in zmanjšanje razlik v razvitosti, možnost prodaje hrane in izdelkov domače obrti. - Razvojne turistične priložnosti in nove blagovne znamke, vlaganje v infrastrukturo pomaga tudi domačemu prebivalstvu. - Razvoj ekološkega in kmečkega turizma kot perspektivne usmeritve. Možnosti novega tipa turizma, ni trenutno močne konkurence v regiji na tem področju. - Dokaj nizke cene storitev in delovne sile. | <ul style="list-style-type: none"> - Dolgotrajnejša in zahtevna vzpostavitev prepoznavne turistične destinacije oziroma produkta. - Manj pravega dohodka zaradi pomanjkanja stacionarnega turizma, dnevni gostje ne prinašajo bistvenega dobička. - Morebitne težave z lokalnim prebivalstvom ob zavračanju in ne podpiranju ideje turistične ponudbe in destinacije. - Težava sodelovanja in povezovanja s sosednjimi turističnimi destinacijami. - Vzpostavitev oziroma posnemanje turistične destinacije čez mejo v Avstriji – možnost hitre in močne konkurence. - Birokratske težave in ovire pri urejanju potrebne dokumentacije za gradnjo, infrastrukturne in druge objekte. - Rigidna zakonodaja. |

V SWOT analizi so predstavljeni ključni elementi prednosti, slabosti, priložnosti in pretenj za analiziranje izbranega območja zahodnega dela Pomurja pri razvoju poslovnega modela ekološkega kampiranja. Kljub geografski legi ta ponuja posebne priložnosti za razvoj dejavnosti

kampiranja, geostrateška lega ob reki Muri in Avstrijski meji ponuja dobre priložnosti pozicioniranja dejavnosti ter domače ponudbe izdelkov in kulinarike. Bližina predvsem termalnih turističnih destinacij sicer predstavlja konkurenčno okolje, vendar z vidika koncepta ekološkega kampiranja to lahko ponuja drugačno vsebino in poseben oddih z bistveno manjšo in preprostejšo obliko infrastrukture.

Turistični vidiki kampiranja

V izbranem študijskem okolju, zahodnem delu Pomurja, ni zgodovinske tradicije kampiranja oziroma morebitne osnovne oblike delovanja kampa, ki bi lahko bil pokazatelj uspešnosti delovanja destinacije. Najbližji kampi, ki se nahajajo v okolici, so v termah Banovci v občini Križevci pri Ljutomeru in termah Moravske toplice v občini Moravske toplice. Čez državno mejo so najbližji kampi v sosednji Avstriji, in sicer blizu term Bad Radkersburg, v istoimenski občini in v občini Mureck. Vsi omenjeni kampi so zasnovani kot klasični avtokampi z osnovno infrastrukturo potrebno za kampiranje brez posebnih programskih vsebin. Omenjena avtokampa v Sloveniji sta del termalne turistične ponudbe in spadata v termalne komplekse upravljanja družbe Sava turizem. Ključni tradicionalni vidiki kampiranja so:

- svoboda pri uporabi bivalnega prostora in koriščenju ponudbe kampov,
- bivanje v stiku z naravo,
- preprosta in enostavna oblika nočitev,
- prilagodljivost gostov,
- ustvarjanje prijetne atmosfere z uporabniki kampa.

Pri glamuroznih oblikah kampiranja so pomembni tudi turistični vidiki, udobje in pristnost nočitvenih kapacitet, naravni ambient in arhitekturna ureditev kamp prostora, pristnost domače oziroma lokalne ponudbe hrane in pijače, ponudba sproščujočih storitev (savna, masažne kadi, masaže, ipd.), umirjen prostor, kvaliteten in prijazen odnos do obiskovalcev.

5.2 Vsebina poslovnega modela

Za oblikovanje poslovnega modela oziroma koncepta poslovnega modela ekološkega kampiranja, smo v matriki Canvas poslovnega modeliranja opredelili ideje za vsakega izmed elementov matrike modela. V procesu dizajniranja poslovnega modela smo upoštevali že znane aspekte ponudbe in ključne segmente potrebne za dejavnost kampov.

Ključni poudarek v poslovnem modelu je ekološka dimenzija kampiranja, in to na način čim boljše izkušnje za uporabnika. Koncept temelji na zamisli zasnove kampa usmerjene v izgradnjo in oblikovanje prostora s čim pristnejšim načinom in okolju prijaznimi načini investicije pri arhitekturni zasnovi objektov, uporaba naravnih materialov (les, kamen, zemlja, slama, trstika), ki so avtentični za okolje v katerega plasiramo poslovni model.

Poleg naravne arhitekture je poudarek na stiku z lokalnim okoljem in ozaveščanju obiskovalcev o enostavnem načinu bivanja v čim boljšem stiku z naravo. V poslovnem modelu je poudarjen element preprostega načina uporabe in bivanja v kampu, ki pa ni nujno manj udoben, ampak lahko ponuja različne načine bivanja prilagojene željam in interesom uporabnikov.

5.2.1 Prostorsko načrtovanje in umeščanje v okolje

Pri oblikovanju poslovnega modela vzpostavitve ekološkega kampiranja, smo se za umeščanje modela v okolje odločili za pomursko regijo, in sicer za zahodni del Pomurja, ki leži ob reki Muri in na severu meji z Avstrijo. Izbrano obravnavano območje zajema celotni obmejni pas ob mejni reki Muri z Avstrijo, in sicer občine upravne enote Gornja Radgona (Apače, Gornja Radgona, Radenci in Sv. Jurij ob Ščavnici), ki na zahodni strani mejijo s podravsko statistično regijo in Slovenskimi goricami, proti jugu se nadaljuje v vinorodno pokrajino Prlekijo, na vzhodi strani pa se preko Mure zaključuje v prekmurski konec Slovenije. Na podlagi izbranega območja se naslanjamo na nekaj ključnih turističnih poudarkov za pokrajino ob Muri oziroma za ta del pomurske regije, kjer so značilni posamezni bolj prepoznavni naravni in kulturni predeli, ob obstoječi kulturni in arhitekturni dediščini in določenih tradicionalnih dogodkih. Ti so v kvalitetnejšo turistično ponudbo prerasli s pomočjo razvoja raznovrstne trajnostne turistične ponudbe in dodatne prilagoditve grajenega okolja, ob krepitvi promocije kulture in turizma v kraju, tudi s pomočjo lokalnih institucij.

Za pokrajino je značilen deloma ravninski del z obdelanimi polji, travniki in nižinskim gozdom ter gričevnato področje z vinogradi. Za ta del so značilne številne turistične kmetije in vinotoči, pomembno vlogo pa imajo obnovljeni gradovi, različna arhitekturna in kulturna dediščina s pokrajinskim muzejem in drugo turistično ponudbo usmerjeno v vinski, termalni in rekreativni turizem.

Pomembno vlogo ima strateško obravnavanje razvoja turizma in ponudbe s strani lokalnih skupnosti, ki poleg prepoznavnih značilnosti kraja, znajo ponudbo nadgraditi z vsebinami dodatnimi aktivnostmi in turističnimi programi privlačnimi za obiskovalce.

Pomurje je po velikosti sedma statistična regija Slovenije. Obsega 6,6 % celotne površine Slovenije in 5,8 % njene populacije. Leži na skrajnem severovzhodu države, odmaknjeno od središča Slovenije, na petem evropskem transportnem koridorju, ki povezuje Barcelono in Kijev, na železniški povezavi med Slovenijo in Madžarsko, ter na avtocestni povezavi Lendava – Ljubljana – Koper. Pomurje je tudi edinstvena obmejna slovenska regija, saj meji na tri države: na severu na Avstrijo, na vzhodu na Madžarsko in na jugu na Hrvaško, kar ji zagotavlja posebno privlačno geostrateško lego (Strategija razvoja in trženja turizma v Pomurju za obdobje 2014–2020, 2014).

Glede na primarno turistično ponudbo Pomurja, pod katero upoštevamo kulturno in naravno dediščino, se za oblikovanje poslovnega modela naslanjamo bolj na naravno dediščino, ki je ključna za ohranjanje ekološke zavesti pri turistični dejavnosti.

Naravna dediščina v Pomurju predstavlja kulturno krajino in naravno okolje z vsem življenjem, ki v njem deluje. Za to so najpomembnejše termalne in mineralne vode kot pomemben naravni vir, reka Mura, ki predstavlja markantno in geografsko najbolj dominantno naravno danost. V regiji so prav tako trije krajinski parki, Goričko, Ljutomerski ribniki in Krajinski park Negova. Skoraj polovica pomurskega ozemlja pa sodi pod okrilje nature 2000, ki predstavlja evropsko omrežje posebnih varstvenih območij, ki so jih določile države članice Evropske unije (Strategija razvoja in trženja turizma v Pomurju za obdobje 2014–2020, 2014).

V zahodnem delu pomurske regije, ki obsega štiri občine upravne enote Gornja Radgona, občino Gornja Radgona, občino Apače, občino Radenci in občino Sv. Jurij ob Ščavnici, gre za občine s pretežno kmetijsko dejavnostjo, v katerih pa je močno prisoten vinski turizem, v radenski občini še posebej termalni turizem ter kolesarska dejavnost. Vse občine v zadnjih letih močno usmerjajo razvoj v turistično dejavnost, v občini Gornja Radgona pa dodatno še v krepitev kulturnega turizma. V omenjenih občinah je prisotnih večje število tradicionalnih dogodkov, prav tako pa je že več kot petdeset let v Gornji Radgoni prisotna sejemska dejavnost, predvsem na področju kmetijstva in živilstva.

Poleg upoštevanja okolja, njegove naravne in kulturne krajine ter potenciala za razvoj kakršnihkoli turističnih produktov znotraj izbranih destinacij, je nujno potrebno razmisliti in preveriti možnosti dodatne turistične ponudbe in druge dejavnike povezane z možnostjo izvajanja izbrane dejavnosti, v našem primeru spremljevalna ponudba v okviru ekološkega kampiranja. O potencialih razvoja turizma v tem delu regije je veliko govora in interesa, vendar je zaradi investicijskih vprašanj interes po ustvarjanju in krepitvi obstoječih turističnih destinacij še vedno velika težava.

Vplivni dejavniki so obravnavani povezano in celovito z njihovimi sinergijskimi učinki. Privlačnost prostora za turizem (ustrezne vrste, obsega in kakovostnega razreda) izvajamo kot zbir pozitivnih (ugodnih, privlačnih) naravnih in ustvarjenih danosti (Pogačnik, 2008).

V tabeli 9 prikazujemo matriko z ocenami privlačnosti prostora za turizem, kjer je vsaka prostorska lastnost razvrščena v določene razrede, kateri je pripisana opisna ali kvalitativna ocena (+, -, 0), kot stopnja primernosti. Zasenčeni prostori v tabeli predstavljajo, da posamezne ocene v rubriki nismo morali podati predvsem zaradi neskladja s kriteriji ocenjevanja danosti prostora. Ocene so nastale na podlagi upoštevanja dejavnikov in značilnosti za izbrani zahodni del pomurske regije. Na podlagi posameznih ocen smo na koncu podali skupno oceno primernosti posamezne dejavnosti v okolju in v povezavi z osnovno dejavnostjo pri implementaciji modela ekološkega kampiranja.

Tabela 9: Ocena primernosti možne turistične dejavnosti v okolju načrtovanega poslovnega modela ekološkega kampiranja

| MOŽNOSTI TURISTIČNE DEJAVNOST glede na izbrano okolje raziskave | NARAVNE DANOSTI | | | | USTVARJENE DANOSTI | | | | | DRUGE DANOSTI | | | OCENA PRIMERNOSTI |
|--|-----------------|---------|---------------|--------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|--|------------|------------------|-------------------|---------------|----------------------|
| | relief | gozdovi | stanje okolja | reke, jezera | kulturni spomeniki | velikost mest v bližini | turistične znamenitosti | športni objekti, rekreacijske poti | lastništvo | zemljišč | domača ponudba | omejitve rabe | |
| kopanje | + | + | + | + | | | | | | | | | srednje |
| čolnarjenje | + | | + | + | | | | + | | | | - | srednje |
| tek, hoja | + | + | + | | + | + | + | + | | + | 0 | 0 | odlično |
| kolesarjenje, jahanje | + | + | + | | + | + | + | + | | 0 | 0 | 0 | odlično |
| ogled znamenitosti | + | 0 | | + | + | + | + | + | | + | 0 | 0 | odlično |
| kulturne prireditve, sejmi | | | | | | + | + | + | | + | | | srednje |
| športne aktivnosti | + | + | + | + | | | | + | | | | | srednje |
| kulinarika | + | | | | | 0 | | | | + | | | srednje |
| kongresni turizem, | 0 | | | | | + | | | | | | | slabo |
| sprostitev | + | + | + | + | + | 0 | + | + | 0 | + | 0 | 0 | odlično |
| kampiranje | + | + | + | + | + | + | + | + | 0 | + | 0 | 0 | odlično |
| taborjenje | + | + | + | + | + | 0 | + | + | - | + | - | - | odlično |

V tabeli smo ocenili možnosti turističnih dejavnosti za vključevanje in izvajanje v izbranem okolju raziskave. Vključili smo dejavnosti za katere smo sklepali, da so primerne za povezavo s ponudbo kampiranja in njihovo vključitev v poslovni model in je njihovo izvajanje realno možno. Za vsak dejavnik smo na podlagi ocene naravnih, ustvarjenih in drugih danosti okolja podali končno oceno primernosti izvajanja v študijskem okolju (odlično, srednje in slabo). Za dejavnosti z odlično in srednjo oceno lahko rečemo, da so smiselne in primerne za izvajanje ter možne vključitve v dejavnost ekološkega kampiranja, saj kot take popolnoma spadajo v okolje oziroma imajo potencial njenega razvijanja.

Ob odličnih možnostih za vzpostavitev dejavnosti kampiranja in tudi taborjenja, se k ponudbi lahko vključujejo in dopolnjujejo ostale odlično in srednje dobro ocenjene dejavnosti. Dokaj enostavna možnost skupne integracije v model ekološkega kampiranja v raziskovanem okolju, brez večjih zahtevnih infrastrukturnih oziroma investicijskih potreb, so lahko naslednje dejavnosti: tek in hoja (možnosti sprehajalnih in tekaških poti je dovolj), kolesarjenje in jahanje (urejene so posamezne kolesarske poti, ki pa v celoti niso povezane po regiji, za jahanje so

primerne poti ob reki Muri, posamezne kmetije se ukvarjajo s konjsko rejo), športne aktivnosti in sprostitev (možnosti za različne rekreativne športe so odlične, urejeni športno rekreativni centri, jezera in gramoznice za ribolov, nogometna igrišča, prav tako priložnost sprostitve v tipični naravi značilni za to okolje – gozdovi in gričevja z vinogradi, sprostitvene poti ob reki Muri), kulturne prireditve in možni ogledi kulturnih znamenitosti (v okolici je za lokalno okolje zadovoljivo število različnih profilov prireditev, tako na slovenskem kot avstrijskem delu v bližini čez mejo, glede znamenitosti obstajajo možnosti obiskov gradov z razstavami, lokalnega krajinskega muzeja, posamezne turistične znamenitosti in obisk lokalnih naravnih znamenitosti), ponudba kulinarike (pestra kulinarika domače hrane, vinski turizem in tradicionalna kultura pridelava vrhunskih belih vin, penin, v zadnjem času tudi piv).

Ostale dejavnosti, čolnarjenje in kopanje, kot smo navedli v tabeli 9, so odvisne od pogojev in bližine morebitnih gramoznic in umetnih jezer, primernih za vožnjo s čolni. Reka Mura ima status divje reke, kar za spuščanje oziroma raftanje po njej predstavlja posebne pogoje in vodenje s strani za to usposobljenih krmarjev z licencami in dovoljenji. Kopanje je priljubljena dejavnost ne samo v severozahodnem delu regije temveč v celotnem Pomurju in čez mejo v avstrijskem Štajerskem, kjer je močno in tradicionalno razvit termalni turizem. Ta je priložnost za povezovanje z osnovno dejavnostjo kampiranja, ki se kot dodana vrednost vključuje v ponudbo kampa, hkrati pa brez investicijskih vložkov dopolnjuje dejavnost kampiranja. Z možnostjo oblikovanja naravnega bazena v samem kampu, postane dejavnost kopanja del lastne ponudbe kampa.

Ob oblikovanju lastne ponudbe in dejavnosti v okviru kampa, je pomembno upoštevanje tudi drugih turističnih in ustvarjenih danosti, ki jih opredeljujemo v tabeli 10.

Tabela 10: Turistične danosti v okolju načrtovanega poslovnega modela

| USTVARJENE ALI PRETEŽNO USTVARJENE TURISTIČNE DANOSTI V IZBRANEM SEVEROZAHODNEM DELU POMURJA | |
|--|--|
| - | Kolesarske, pohodne, sprehajalne in jahalne poti (zemljevid – »Mura & Drava hiking and byking«, sprehajalna in jahalna pot ob Muri, vinske poti ...). |
| - | Regionalne ceste za motorni promet, gozdne in druge ne-kategorizirane ceste, primerne za turizem in rekreacijske dejavnosti. |
| - | Možnosti javnih avtobusnih povezav z rednimi linijskimi prevozi na magistralnih cestah skozi večje lokalne kraje na relaciji Lendava - M. Sobota – Maribor, Lendava - Ljutomer - Maribor (večja frekventnost ob delavnikih). |
| - | Bližina domačih in tujih mednarodnih letališč (Maribor cca 50 km, Gradec cca 70 km, Zagreb 165 km, Ljubljana 175 km, Dunaj 220 km). |

5.2.2 Matrika poslovnega modela

Za poslovno modeliranje je bila osnova Canvas matrika poslovnega modela. Na sliki 4 prikazujemo proces zbiranja idej in oblikovanje posameznih segmentov poslovnega modela preko »post-it« listkov, s katerimi smo oblikovali koncept poslovnega modela ekološkega

kampiranja. Pri obravnavi vsakega izmed segmentov matrike poslovnega modeliranja smo upoštevali obstoječe podatke in posebnosti regije ter raziskave primera glamuroznega kampa ob upoštevanju trendov in zahtev pri dejavnosti kampov.

Slika 4: Transformacija idej v procesu dizajniranja poslovnega modela



V matriki poslovnega modela zasnovani na podlagi Canvas koncepta poslovnega modeliranja, smo na podlagi značilnosti okolja, potencialnih možnosti, ocene primernosti možne turistične dejavnosti v okolju in novih priložnosti, oblikovali vsebino Canvas poslovnega modela ekološkega kampiranja. Ideje smo s pomočjo vizualizacije zbirali v Canvas matriki, katere smo dopolnjevali, izboljševali in dodajali, dokler jih nismo zbrali v končni predstavitvi canvas modela. V tabeli 11 so predstavljene vsebine v posameznem delu Canvas modela. Zbrane ideje so povezane in oblikovane v ključne značilnosti ter vsebino poslovnega modela ekološkega kampiranja. Kot take predstavljajo ključne usmeritve za vzpostavljanje dejavnosti ekološkega kampiranja. V matriki nismo zbirali empiričnih podatkov, predvsem v delu stroškovne konstrukcije, vendar izključno vsebinske vire financiranja in stroškov, ki vplivajo na model v povezavi z dejavnostjo. Takšni viri so predpogoj za kasnejšo oblikovanje finančnih konstrukcij, ki so povezane z investicijskimi okvirji vzpostavljanja destinacije.

Struktura Canvas matrike je sestavljena na eni strani iz ključnih segmentov dejavnosti in resursov, ki dejavnost podpirajo, na drugi strani pa iz segmentov uporabnikov in kanalov preko katerih pridemo do njih. Pri uporabnikih je ključno, da pridemo do čim bolj ključnih, torej tistih, kateri bodo naši obiskovalci oziroma kupci.

Tabela 11: Canvas matrika vzpostavljenega poslovnega modela ekološkega kampiranja

| KLJUČNI PARTNERJI | KLJUČNE DEJAVNOSTI | DODANA VREDNOST | UPORABNIŠKI ODNOS | UPORABNIŠKI SEGMENTI |
|---|--|---|--|--|
| Pri partnerjih poudarjena lokalna udeležba. | Nočitve – <i>samostojne glamurozne enote, šotori in prilagodljive glamurozne parcele, udobne nočitve v stiku z naravo.</i> | Ponudba ekoloških segmentov kampiranja (<i>izkušnja naravnega in udobnega načina bivanja z vključevanjem izkušnje učenja, raznoliki načini bivanja v naravi, pristnost in stik z naravo.</i>) | Pristno in domače gostoljubje do gostov. | Upoštevanje sezonske ponudbe (<i>poleti, pozimi</i>). |
| Vključeni lokalni pridelovalci hrane, ekološke kmetije. | Gastronomija – <i>izbrana in unikatna glede na regijo.</i> | Stik z lokalno ponudbo hrane in izdelkov. (<i>lokalni produkti</i>). | Korektno in profesionalno obravnavanje. | Kratkotrajni obiskovalci (<i>dnevni gostje, večdnevni</i>). |
| Sodelovanje lokalnih organizacij in turističnih ponudnikov pri programskih vsebinah. | Vsebine – <i>turistični in drugi individualni programi kampa.</i> | Možnosti učenja in izobraževanja. | Občutek svobode gostov v času obiska. | Individualni gostje in družine (<i>rekreativci, kolesarji, motoristi, ričibi</i>). |
| | KLJUČNI RESURSI | Upoštevanje ekoloških segmentov v celotni dejavnosti, obratovanju kampa in ponudbi. | Spodbujanje izkušnje bivanja v naravi. | Upoštevanje tujega trga (<i>interesi in potrebe tujih gostov</i>). |
| | Nočitve z oddihom in naravno ponudbo. | | PRODAJNI KANALI | |
| | Pristnost domačega okolja, naravno udobje – <i>ekološka regeneracija gostov, ponudba enostavnih in udobnih ležišč.</i> | | Upoštevanje vidika učinkovitosti in ekonomskega vidika kanalov (<i>spletni viri, socialna omrežja, preko programskih vsebin s projektnim delom</i>). | |
| STROŠKOVNA KONSTRUKCIJA | | DENARNI TOKOVI | | |
| Stroški investicije in postavitve kampa (<i>lastni vložki investitorja ob morebitni podpori razpisov in skladov</i>). | | Prihodki od plačila storitev in ponudbe (<i>nočitve, gostinstvo, prodaja izdelkov, druga dnevna ponudba kampa, programske vsebine</i>). | | |
| Stroški dejavnosti in obratovalni stroški (<i>iz prihodkov dejavnosti</i>). | | Partnersko sodelovanje, delež prodaje tujih turističnih produktov in ponudbe. | | |
| Stroški programske in storitven ponudbe (<i>iz prihodkov dejavnosti in razpisov za programe</i>). | | | | |

V tabeli so predstavljeni ključni poudarki za vsebino ekološkega kampiranja. Na strani dejavnosti v poslovnem modelu poudarjamo tri osnovne dejavnosti, ki se dopolnjujejo in medsebojno nadgrajujejo. Osnovni del dejavnosti so nočitve oblikovane na osnovi klasičnih nočitvenih kapacitet kampiranja, kot so šotori in majhne hiške, z upoštevanjem preprostega in naravnega načina izvedbe ter možnosti čim pristnejšega stika z naravo. Ključno je udobje in enostavna priložnost gostov za izkušnjo bivanja in nočitve v naravi. Poleg nočitvenih možnosti se gastronomska ponudba dopolnjuje z dejavnostjo kot element privlačnosti in priložnost uporabnikov za stik z lokalnimi posebnostmi in tradicijo. Ponudba vsebin, predvsem različnih družabnih in izobraževalnih programov, se vključuje v koncept dejavnosti z namenom širšega aspekta namenjenega možnosti ponudbe gostom kampa, predvsem pa tudi dnevnim uporabnikom in tistim katerim vsebine so namenjene. Dodana vrednost pri vseh treh segmentih ostaja filozofija izjemno naravnega načina bivanja, osnovanega na enostavni in preprosti uporabi za uporabnike, z razumljivo mejo potrebnega udobja kot se od glamuroznih destinacij pričakuje. V nadaljevanju predstavljamo podrobnosti dejavnosti z idejo ekološkega kampiranja.

Pri uporabnikih in na strani ustvarjanja odnosa z njimi, v Canvas matriki definiramo kratkotrajni profil oblikovalcev, predvsem z interesom po krajšem oddihu v času njihovega potovanja. Kot ključne uporabnike se razume goste z interesom po izkušnji in interesu bivanja v naravnem in lokalnem okolju, spoznavanju domače kulture in ponudbe ter koriščenja ponudbe v bližnjih krajih. Takšni gostje so večinoma obiskovalci termalnega turizma, kolesarji, ribiči, motoristi in tudi družine, ki imajo namen spoznavanja posamezne regije in kraje v njej, ter se v večini zadržijo na turistični destinaciji le nekaj dni. Pri konceptu ekološkega kampiranja, se ob upoštevanju vse večjega obiska Slovenije s strani tujih gostov, razume tudi prihodi tujih gostov, ki za svoj oddih izbirajo glamurozne načine kampiranja in na podlagi lastnih interesov obiskujejo tovrstne destinacije.

5.2.3 Nastanitvena in infrastrukturna podpora

Struktura nastanitvenih zmogljivosti v Pomurju je naslednja: od 6.788 ležišč je 51 % hotelskih, 15 % jih je v kampih, 34 % pa v drugih nastanitvenih objektih.

V Pomurju so bili leta 2012 po SURS-u trije kampi (občina Moravske toplice, Lendava in Veržej), katerih zmogljivost je bila 1000 ležišč. Vsi trije kampi sodijo pod okrilje Sava Turizem, d. d.. V Veržeju je že en manjši kamp, ki ga SURS ne vodi. Njegova posebnost je v letu 2013 odprta vas petih nastanitvenih »sodobnih« slovenskih zemljank. Povprečna zmogljivost slovenskega kampa v letu 2012 je bila 327 ležišč, pomurskega pa 333 ležišč (Strategija razvoja in trženja turizma v Pomurju za obdobje 2014–2020, 2014).

Sava Turizem, d.d. kot lastnica vseh treh in edinih kampov v Pomurju, je v pomurskih kampih in kampu Bled v prvih petih mesecih leta 2015 beležila 19.060 gostov, kar je 8,3 % več kot v enakem obdobju leta 2014 (Poslovanje skupine Sava Turizem v prvih petih mesecih 2015, 2015).

Omenjeni rezultat nakazuje na rast nočitev v kampih za pomursko regijo. Kampi skupine Sava turizem se nahajajo ob termalnih zdraviliščih, ki ponujajo tudi hotelske in apartmajske nastanitve, Terme 3000 Moravske Toplice, terme Lendava in terme Banovci. Gre za klasične avto kampe s prostimi parcelami za kampiranje. Gostje kampov so večinoma tudi gostje termalnih kopališč in zdravilišč.

V zahodnem delu pomurske regije, se nočitvene kapacitete razlikujejo od celotne regije predstavljene zgoraj. V tem delu tradicionalno deluje en hotelski kompleks, Terme Radenci, ki spadajo v skupino Sava Turizem d.d., ter dva hostla, prvi v sklopu dijaškega doma Radenci in drugi kot Eko Hostel z apartmaji v Križevcih pri Ljutomeru. Drugih večjih in zmogljivejših nočitvenih kapacitet ni. Obstajajo ponudbe nočitev s strani turističnih kmetij ter zasebnih ponudnikov manjšega števila sob in apartmajev. Teh je v tem delu štirinajst. Od tega štiri kot turistične kmetije ter ostalih deset kot ponudba sob oziroma apartmajev.

Pri gradnji objekta moramo upoštevati vse zakonske zahteve: pravilnike, standarde, smernice in direktive, na primer Zakon o varovanju okolja, Zakon o graditvi objektov, Energetski zakon, Nacionalni energetski program, HACCP, ISO 9000, ISO14000 itd.

Z integralnim načrtovanjem gradbenih objektov, zlasti s pomočjo ukrepov racionalne rabe energije in uporabo obnovljivih virov, zadostimo tako ekološkemu kot ekonomskemu vidiku razvoja turističnega objekta. Na ta način zmanjšamo dobavo in porabo energije, vode in kemikalij, zmanjšamo emisije zdravju škodljivih snovi v zraku, znižamo obratovalne stroške, vse naštetu pa pripomore k izboljšanju kakovosti naravnega, družbenega in ekonomskega okolja (Korenčan, 2009).

Glede na pogoje za delovanje kampa, ki jih v Sloveniji opredeljuje Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti (Ur.l. RS, št. 21/2014), je za poslovni model poleg upoštevanja prostorsko in funkcionalno zaokroženega, ograjenega in varovanega prostora pomembno nudenje nastanitve v že postavljenih šotorih, počitniških prikolicah in hišicah, opredeljenih v tretji alineji 34. člena, ki jih v poslovnem modelu opredeljujemo kot ključni element nastanitvene ponudbe.

Infrastruktura pri ekološkem kampiranju mora slediti zgoraj opisanim standardom gradnje, upoštevati zahteve za energetsko in ekonomsko učinkovitost objektov, kar velja predvsem za osnovne in večje objekte kampa (sprejemni objekt z morebitnim gostinskim delom, sanitarije in umivalnice, apartmajski objekt oziroma individualni objekti za glamurozne namestitve).

Kot opisujemo v poslovnem modelu, je ključna dodana vrednost pri ekološkem kampiranju izkušnja naravnega in udobnega bivanja, kar se mora izražati preko ponudbe načina nočitvenih kapacitet. Za primerne načine bivanja pri ekološkem kampiranju navajamo naslednje idejne

možnosti, ki se razlikujejo od kompleksnosti udobja, hkrati pa sledijo ideji glamuroznih namestitev, ki jih navajamo v poslovnem modelu.

Samostojne glamurozne enote

Individualni manjši objekti namenjeni manjšemu številu bivanja oseb z individualnimi sanitarnimi prostori in dnevnim prostorom. Možne arhitekturne oblike so lahko zasnovane v obliki šotorov, lesenih hišk, hišk iz slame in ilovice, kombinacija objektov iz kamena in lesa oziroma materialov ter arhitekturnega stila tradicionalnega za posamezno okolje in regijo.

Uporabniku prilagodljive parcele

Ideja temelji na individualni izbiri in oblikovanju nastanitvenega prostora v določenem okolju s strani uporabnika. Gre za možnost izbire oblikovanih glamuroznih parcel različnih tipov, ki so usmerjene v čim bolj pristen stik z naravo, ponujajo določeno udobje, hkrati pa so enostavne in zasnovane na različne načine. Takšne osnovno oblikovane glamurozne parcele lahko ponujajo spanje v šotoru, na prostem, pod baldahini ali zasnovanimi objekti z možnostjo odprte strehe in pogledom v nebo, v visečih posteljah pod krošnjami dreves, spanje v plavajočih objektih oziroma čolnih na ribniku ali jezeru, spanje v pletenih košarah visečih na drevesih in podobni načini, ki ponujajo čim pristnejši stik z naravo.

Poleg infrastrukture je ključna celostna ureditev kampa, ki kot dodano vrednost v okviru koncepta ekološkega kampiranja upošteva ekološke segmente v celotni dejavnosti, obratovanju in ponudbi. Za to je ključno upoštevanje in ekonomično ravnanje z energetskimi viri, (elektrika, ogrevanje), varčevanje z vodo in osveščanje o ekonomični rabi. Možnost pridobivanja energije naj bo usmerjena v sončne (celice) kolektorje, prav tako v kolektorje za ogrevanje vode, urejene možnosti zbiranja deževnice za oskrbo okolja in rastlinja v kampu ter kot uporaba sanitarne vode. Poudarek mora biti tudi na čiščenju odpadnih voda in fekalij, ločevanje odpadkov in po možnosti čim boljša samooskrba kampa predvsem z vidika hrane. Pri naštetem gre za osnovne elemente ekološkega ravnanja, ki so ključni za trajnostno naravnano destinacijo z upoštevanjem ekoloških standardov.

5.2.4 Management kampa

Za kvaliteten management ekološkega kampa je pomembno razumevanje vključevanja ekoloških konceptov v dejavnosti ter samega poslovnega managementa za kvalitetno upravljanje, vodenje zaposlenih, preverjanje kvalitete storitev in ponudbe ter kontroliranje rezultatov poslovanja.

Investitor mora pri vstopu v dejavnost predvideti stroške priprave dokumentacije, nakupa zemljišča, prometne in komunalne opreme, gradnje, pridobitve dovoljenj, obratovanja, amortizacije, posojil in tekočih investicijskih popravil. Na drugi strani pa dohodke, kjer je potrebno računati na najmanjši, razmeroma zanesljiv turistični dohodek (od nočitev, gostinske dejavnosti, prodaje morebitnih izdelkov in lokalnih produktov, storitev, programske ponudbe).

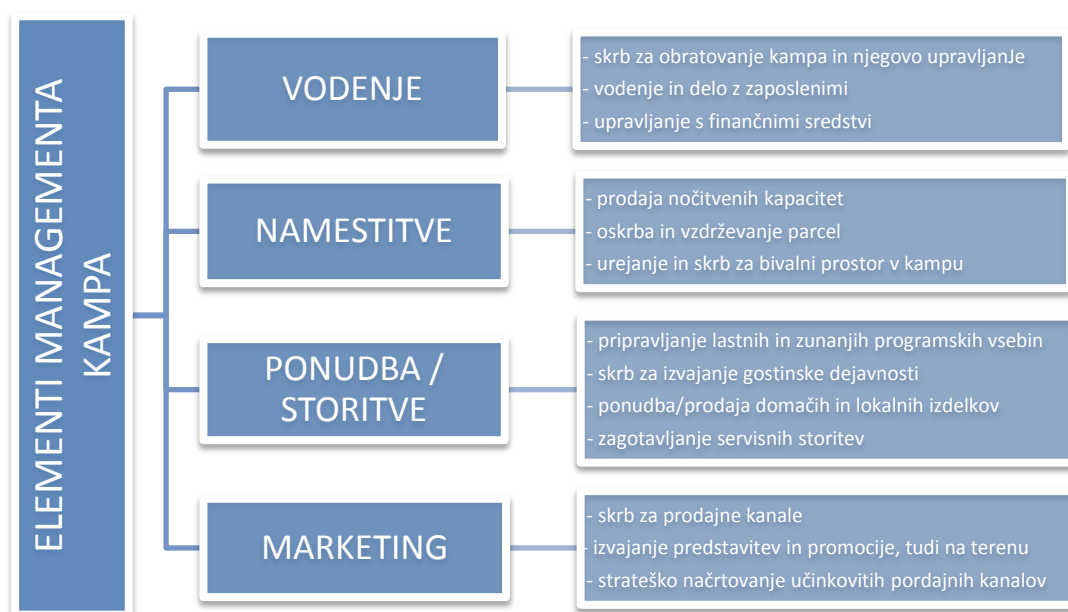
Upoštevati je potrebno tudi verjetne izpade dohodka zaradi slabih sezon (vreme) in drugih nepredvidenih dogodkov.

Za možno turistično investicijo je potrebno izračunati bilanco med stroški in prihodki. Slednji so odvisni od prihoda gostov (števila nočitev, obiskovalcev, potrošnje v gostinstvu itd.), od ravni uslug (cen in verjetnosti, da bodo te cene dosežene in konkurenčne), od tekmovanja drugih ponudnikov (tistih, ki že obstajajo in tistih, ki se lahko šele pojavijo) (Pogačnik, 2008, str. 64).

Za dober management kampa opredeljujemo ključna področja oziroma elemente upravljanja, ki se medsebojno povezujejo zaradi koncepta celostne ponudbe kampa uporabnikom. V spodnji sliki prikazujemo ključne elemente managementa kampa, osnovane na vsebini oblikovanega poslovnega modela ekološkega kampiranja v Canvas matriki. Omenjamo štiri ključne elemente, ki zajemajo posamezna področja vsebine in ponudbe kampa.

Management kot ključni element zajema osnovno vodenje kampa in delo z zaposlenimi ter ravnanje s finančnimi sredstvi. Manager je odgovoren za izvajanje in povezovanje vseh ostalih treh elementov managementa opisanih v sliki 5. Namestitve kot najbolj ključen element ponudbe, vključuje dela povezana s pripravo in urejanjem namestitev, hkrati je tudi servis in pomoč uporabnikom pri vprašanjih povezanih z namestitvijo. Pri ponudbi in storitvah je poudarek na kvalitetnih storitvah, ki jih izvajamo v kampu za goste (gostinska ponudba, prodaja lokalnih izdelkov, osebne storitve), ter ponudbi programa, ki je lahko lasten ali s strani zunanjih izvajalcev in ima predvsem zabavne in poučne vsebine. Element marketinga je ključen za doseganje domačih in tujih gostov, podrobnejši način trženja destinacije je predstavljen v nadaljevanju v poglavju 5.4.

Slika 5: Elementi managementa poslovnega modela ekološkega kampiranja



Pri samem managementu kampa oziroma katere koli druge dejavnosti pa je pomembno zavedanje pridobivanja in upravljanja s finančnimi sredstvi. Ocena investicije v naši nalogi ni namen, saj ne predstavljamo arhitekturne in projektne investicijske zasnove, vendar se naslanjamo na opredelitev poslovnega modela, v katerem je vseeno pomembna opredelitev denarnih sredstev in tokov za lažje načrtovanje in možnosti realizacije dejavnosti.

Za poslovanje in razvoj kampa je ključen končni rezultat oziroma ROI (angl. *Return on investment*), ki nam pokaže razmerje med vloženo investicijo in zaslužkom, ki jo ta začne prinašati. Ker kampiranje spada v panogo turizma in nočitvenih kapacitet, je pri sami dejavnosti smotno upoštevati tudi skupni dohodek.

Skupni dohodek od turizma izračunamo iz povprečne cene penzijskih storitev, ki ji dodamo še 50 % kot dnevno izven penzijsko potrošnjo. Pri tem naj bo najmanjše število penzijskih nočitev v eni sezoni 60 in pri dveh sezonah (poletni in zimski) 100. Vse navedene številke so minimalne in z majhnim tveganjem (Pogačnik, 2008).

Poslovni model ekološkega kampiranja temelji na uporabnikih, obiskovalcih kampa, ki v osnovi koristijo nočitveno ponudbo, hkrati pa se prodaja ostala ponudba storitev in programskih vsebin. Sam model temelji na dodani vrednosti, saj je dejavnost usmerjena v izkušnje uporabnika predvsem bivanja v naravnem okolju ob filozofiji ekološkega ravnanja in enostavnosti.

V spodnji tabeli 12 opredeljujemo najpomembnejše stroškovne postavke in denarne tokove v poslovnem modelu.

Tabela 12: Opredelitev stroškovnih postavk in denarnih tokov poslovnega modela

| STROŠKOVNA KONSTRUKCIJA | DENARNI TOKOVI |
|---|--|
| <p>Nujne in stalne stroškovne postavke Plače zaposlenim, stroški obratovanja kampa, stroški dobaviteljev, izvajanje dejavnosti, takse, članarine v združenjih, stroški morebitnega kreditiranja investicije.</p> | <p>Plačila nočitev in storitev. Gostinska dejavnosti in prodaja lokalnih izdelkov. Prihodki iz ponudbe zunanjih turističnih storitev – posredniške marže. Stroški obratovanja in izvajanja programskih vsebin.</p> |
| <p>Variabilne stroškovne postavke Variabilni delež stroškov obratovanja, programske storitve in aktivnosti, vzdrževanje, promocija.</p> | <p>Prihodki domačih in tujih razpisov za izvajanje programskih vsebin. Najemi in uporaba prostorov za posebne aktivnosti.</p> |

Ker predstavlja strošek investicije, ki je nujen za vzpostavitev dejavnosti največjo zagonsko težavo, se model ekološkega kampiranja lahko razvija tudi fazno. Seveda je v začetku potrebna začetna investicija za dovoljenja in osnovno infrastrukturo kampa, ki pa se pri nočitvenih

kapacitetah oziroma ponudbi različnih tipov in načinov nočitev omenjenih v prejšnjem poglavju le te lahko postavljajo, gradijo in razvijajo postopno v primernem časovnem sosledju glede na povpraševanje, obiskanost in potrebe uporabnikov. Na tak način se pri kampiranju pusti v začetku večja svoboda uporabnikom po lastnih načinih nočitev, saj se prodajajo parcele brez pripravljenih glamuroznih nočitvenih ponudb.

5.2.5 Ekološki vidiki

Kot ekološke vidike v poslovnem modelu ekološkega kampiranja lahko delimo na dva dela. Prvi je na strani naravne in energetske učinkovite infrastrukture kampa, drugi pa na strani kulture bivanja, ki jo v kampu živimo. Pri prvi je odgovornost predvsem na strani managementa kampa, medtem ko pri drugi poleg zaposlenih kulturo ekološkega bivanja sprejmejo, razumejo in se po njej ravnaajo tudi uporabniki.

Ekološki vidik na strani infrastrukture

Proces oblikovanja arhitekturnega načrtovanja in planiranja infrastrukturnega koncepta kampa mora v začetni fazi biti usmerjen v ekološko naravnano filozofijo. Kot smo že naštevali, je ključno upoštevanje energetske učinkovitosti objektov, uporaba obnovljivih virov energije, grajenje z različnimi naravnimi materiali in zagotavljanje ponovne rabe, predvsem vodnih virov. Pri postavitvi kampa je odgovornost zagotavljanja ekološke in energetske infrastrukture na strani investitorjev.

Ekološki vidik na strani kulture bivanja

Za uspešno zagotavljanje in ohranjanje ekološkega momenta pri bivanju v kampu je ključno, da se uporabniki s tem načinom seznanijo in sprejmejo v času svojega bivanja. Ne gre samo za upoštevanje neke vrste pravil in kulture kampa, ampak je tukaj ključen tudi moment, ki je del poslovnega modela, ozaveščanja in učenja uporabnikov po smotnosti in nujnosti razumevanja ekološke ozaveščenosti. To se dosega tako pri odgovornem in varčnem obnašanju do različnih virov v kampu, ki smo jih že naštevali v nalogi, do možnosti izobraževanj oziroma izvajanj programskih in športnih vsebin v sklopu dejavnosti.

5.2.6 Vsebina dejavnosti in ponudba

Ponudba in storitve kampa vključujejo vse ostale storitve, ki niso neposredno povezane z nočitvenimi kapacitetami. Gre za ponudbo gostinskih storitev, prodajo morebitnih lokalnih izdelkov, ostale programske in vsebinske storitve, ki se izvajajo za goste v kampu ter ponudbo posrednih zunanjih storitev. Za ta del managementa je pomembno tudi sodelovanje s ključnimi partnerji. V poslovnem modelu kot ključne partnerje izpostavljamo: lokalne pridelovalce hrane, različne dobavitelje (vinarji, kmetje, ostali ponudniki gostinske in prehranske ponudbe), programske partnerje z različnimi vsebinami (turistične in kulturne organizacije, kolesarske, pohodniške in druge vodiče, ponudniki termalnega turizma in podobno). Ključno v tem

segmentu managementa je podpiranje in poudarjanje lokalne udeležbe različnih deležnikov v celotni ponudbi kampa.

5.3 Priložnosti razvoja in konkurenčna prednost

Razvojne priložnosti kampa ob njegovi vzpostavitvi morajo biti usmerjene v ohranjanje osnovne ideje ekološkega kampiranja, na podlagi katere se razvija in gradi dodatna ponudba, drugačne nočitvene možnosti, prenovljene storitvene dejavnosti. Ključne možnosti razvoja ekološkega kampiranja vidimo v:

- Razširitvi dejavnosti v razširjene nočitvene kapacitete za manjše organizirane skupine z možnostjo ponujanja programa povezanega z dejavnostjo (priložnosti izkušnje bivanja v naravi za otroke in mladino kot izobraževalna izkušnja).
- Obnavljati in širiti gostinsko ponudbo v kampu, razvijanje lastnih jedi in receptov.
- Na strani marketinga ponujati oglasne prostore v kampu zunanjim turističnim organizacijam, agencijam in destinacijam.
- V povezavi s partnerjem diverzificirati dejavnost v smeri razvoja prodaje obstoječih nočitvenih objektov v kampu za lastno uporabo (možnost promocije majhnih individualnih nočitvenih objektov preko izkušnje uporabnika v času bivanja).

Za doseganje konkurenčne prednosti je kot smo že omenjali nujna kakovost storitev in ponudbe. V poslovnem modelu smo se osredotočili na izpostavitvev tako imenovanega ključnega integralnega turističnega proizvoda kot glavnega elementa konkurenčne prednosti, ki se celostno prepleta znotraj poslovnega modela ekološkega kampiranja. Gre za ključno izkušnjo čim bolj naravnega bivanja uporabnika na sproščen in udoben način.

5.4 Možnosti trženja in promocija

Osnovno pri trženju je pozicioniranje destinacije na trgu in vzpostavitev pravih kanalov za ključne goste. Za dobro trženje in promocijo destinacije s ponudbo je pomembno na eni strani dobro oblikovati trženjsko pozicioniranje in promocijske vsebine, na drugi strani pa prepoznati ključne uporabnike, torej uporabniške segmente in odnos, ki ga z njimi vzpostavljamo in v prihodnje ohranjamo.

Za oblikovanje ustrezne pozicije turistične destinacije je ključno poznati odgovore na naslednja vprašanja, opredeljena v Strategiji razvoja in trženja turizma v Pomurju (Strategija razvoja in trženja turizma v Pomurju za obdobje 2014–2020, 2014):

- Kaj so prednosti destinacije?
- V čem se razlikujemo?
- Kaj pričakujejo obiskovalci?

- Kakšno obljubo dajemo obiskovalcem?

Glede na zgornja vprašanja v tabeli 13 navajamo ključne odgovore, ki temeljijo na značilnostih zahodnega dela Pomurja, deloma pa se tudi navezujejo na celotno pomursko regijo.

Tabela 13: Vsebina destinacije in ponudbe za usmerjeno tržno pozicioniranje

| PREDNOSTI DESTINACIJE |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ugodna geografska lega (bližina mednarodnih letališč, mednarodna cestna prometna povezava Slovenija – Madžarska). - Ohranjena narava (del ozemlja sodi pod okrilje Nature 2000, bližina Krajinskega parka Negova, naravni rečni pas ob Muri, veliko število različnih vrst ptic, prisotnost štoklje). - Priložnosti razvoja manjših in enostavnih nočitvenih destinacij, glede na lego in celinsko podnebje, možnost daljših poletnih toplejših sezon in milejših zim. - Termalni turizem, izviri mineralne vode, slatinski vreli. - Pestra naravna, kulturna in arhitekturna ponudba (muzeji, gradovi, dvorci, jezera in ribniki, vinske kleti, sejemska dejavnost). - Močno prisoten vinski turizem in edinstvena gostinska ponudba (predvsem belih vin in tradicionalne proizvodnje penin, kmečki turizmi z domačo hrano), v zadnjem času tudi razvoj trenda malih pivovarn in kulture pitja piva. - Relief pokrajine, ravninski in gričevnati del primeren za rekreativne športe (kolesarski turizem, pohodništvo, tek, nordijska hoja, jahanje). - Močna prisotnost kmetijstva (številne turistične kmetije in vinotoči, pridelovanje lokalne hrane, predelovalna industrija hrane – lokalni proizvodi, porast ekološkega kmetovanja, vinogradništvo, sadjarstvo). - Ugodno razmerje med kakovostjo ponudbe in ceno za katero plačamo storitve in izdelke (ugodni trg, lokalni proizvodi s solidnimi in dostopnimi cenami). |
| V ČEM SE RAZLIKUJEMO? |
| <ul style="list-style-type: none"> - V slovenskem prostoru je za ta del Slovenije pomemben termalni turizem, ki je močno prisoten tudi v Prekmurju in čez mejo v Avstriji. - Mirna in ohranjena narava, domačnost in prijaznost domačinov, pristnost v lokalni kulturi, gostoljubje in dokaj ohranjena kulturna dediščina – trud za ohranjanje domačih obrti. - Bližina meje z Avstrijo, priložnosti dodatne ponudbe, dobre sinergije in sodelovanje mest ob meji. - Pestra in drugačna kulinarika, tradicionalne prireditve z domačimi običaji. |
| PRIČAKOVANJA OBISKOVALCEV |
| <p>Obiskovalci pričakujejo umirjeno in sproščeno ponudbo, možnost stika z lokalnimi ljudmi. Pomembna je izkušnja uporabnika po usmerjeni in pristni ponudbi, originalna ponudba ekološkega načina bivanja, stik z naravo v umirjenem okolju ter druženje in spoznavanje med seboj. Obiskovalce zanima zgodovina krajev, kulturna dediščina, zanima jih tudi vinski turizem. Obiskovalci termalnega turizma pridejo z namenom sprostitev in oddiha, gre za starejše populacije in družine. Individualni gostje, pari in mlade družine obiskujejo pokrajino tudi z namenom rekreacije in aktivnosti (kolesarjenje, tek), kot tudi za sprehode in priložnosti obiska lokalnih posebnosti.</p> |

se nadaljuje

nadaljevanje

| |
|--|
| KAKŠNO OBLJUBO DAJEMO OBISKOVALCEM? |
|--|

| |
|---|
| Nujno je zagotavljanje pristne lokalne in domače ponudbe. Ohranjanje destinacije s kvalitetno ponudbo in čim bolj naravno izkušnjo bivanja. Ob dodatnih možnostih okolja je ključno vzbujanje zanimanja obiskovalcev po programskih, naravnih in kulinarčnih ponudbah, ki dajejo vsebino in originalnost. |
|---|

Na strani uporabniških segmentov v poslovnem modelu, smo opredelili ključne značilnosti uporabnikov oziroma obiskovalcev. Ugotavljamo, da je za ključne uporabnike značilno:

- da gre za kratkotrajne obiskovalce, ki bi se na destinaciji zadržali nekaj dni (3–4),
- veliko je lahko enodnevnih obiskovalcev, ki se ustavijo na poti in koristijo lahko le gostinsko ponudbo in možnost nakupa morebitnih prodajanih izdelkov,
- profil uporabnikov so lahko individualni gostje, pari, mlade družine in starejši pari, rekreativni športniki, predvsem kolesarji, motoristi in tudi ribiči,
- tuji gostje (Avstrijci, Nemci, Italijani, morebitni gostje iz skandinavskih držav ter domači, predvsem dnevni gostje) zaradi posebnosti in izkušnje bivanja, bližine različnih možnosti raznolike rekreativne, kulturne in umirjene ponudbe ter cenovne ugodnosti.

Za širšo prepoznavnost dejavnosti, ki odigra ključno vlogo pri distribuciji informacij in vsebin preko prodajnih kanalov do končnih uporabnikov, so pomembni različni kanali, ki so seveda odvisni od različne stroškovne ravni.

Pri vzpostavljanju in implementaciji dejavnosti je ključno začetno zmanjševanje stroškov, kar je na področju marketinga možno dosežati, za to je pomembno v začetku uporabljati stroškovno čim učinkovitejše distribucijske kanale. Pomembni kanali, kjer nas uporabniški segmenti pričakujejo, so spletne strani (na primer: www.glamping.com, www.avtocampi.si, www.airbnb.com, www.mounvacation.com, lastna spletna stran), socialna omrežja (Instagram, Twitter, Facebook, Youtube ipd.). Trenutni trend pri socialnih omrežjih je stroškovno nezahtevna in učinkovita neposredna promocija do morebitnih končnih uporabnikov. Preko omrežja se ustvari javni ali deloma javni profil dejavnosti, ki je nujen v dobi informacijskih tehnologij. Ostala prisotnost in pojavljanje v javnosti v lokalnem, nacionalnem in čezmejnem prostoru so domači in tuji radijski, televizijski in časopisni mediji. Za ustvarjanje zgodbe pa je privlačno pisanje spletnega bloga v okviru lastne dejavnosti z objavo na lastnih spletnih omrežjih.

SKLEP

Ponudba najrazličnejših nočitvenih kapacitet, v našem primeru naloge gre to za kampiranje, živi od turizma, ki je odvisen od naravnih danosti in posebnosti okolja, značilnosti kraja in celotne privlačnosti določene turistične destinacije. Prisotnost ekološkega turizma se že več let obravnava kot aktualna tema različnih turističnih ponudnikov, pri katerih pa je ključno, da turizem za takšne oblike predstavlja čim manjšo obremenitev do okolja in zagotavlja pristno izkušnjo za obiskovalce ter uporabnike turističnih storitev.

V zadnjih letih je porasel razvoj glamuroznega kampiranja in temu podobnih ponudnikov, ki predstavlja posebno izkušnjo za uporabnika. Največkrat gre za pristno bivanje v naravnem okolju, ki ob tem ponudi z udobno namestitvijo in ponudbo. Slovenski ponudniki glamuroznega kampiranja vsaj do sedaj le v posameznih primerih razvijajo celotno destinacijo po načelu »glampinga«, ki predstavlja sinergijo med glamurjem in kampiranjem. Trenutno sta le dve destinaciji, ki v celoti konceptualno ponujata glamping destinacijo, obstajajo pa različni drugi kampi, ki poleg svoje tradicionalne ponudbe kampiranja z avtodomi, šotori in morebitnimi apartmaji, ponujajo kot del svoje ponudbe tudi glamping izkušnjo v za to posebej oblikovanem delu lastne dejavnosti kampa.

Glede na obliko vključevanja glamping ponudbe v slovenskih kampih, je predvsem odvisen tudi način upravljanja in poslovanja vsake destinacije. V raziskavi smo obravnavali izbrani slovenski koncept glampinga Garden Village Bled, ki smo ga analizirali na podlagi načina Canvas poslovnega modela, ki je bil tudi osnova za vzpostavitev poslovnega modela ekološkega kampiranja. V teoretičnem delu smo predstavili definicijo poslovnega modela in pomen poslovnega modeliranja, ki predstavljan koncept dejavnosti z namenom ustvarjanja in zajemanja vrednosti po doseganju uspešnega poslovanja.

Glede na študijo obravnavanega primera glamuroznega kampa Garden Village Bled, smo ugotovili, da vključuje precej elementov ekološkega kampiranja. Skrbi za smotrno rabo vodnih virov, sekundarna raba odpadne vode, ločevanje odpadkov, zagotavlja čim boljše samooskrbo kampa z lastnim vrtom ter omogočanje pristnega stika uporabnikov z okoljem in naravo. Pri dodatni ponudbi se osredotočajo predvsem na storitve in kvalitetno ponudbo v lastni restavraciji in v trgovini z lokalnimi produkti, ki je v upravljanju zunanjega partnerja. Gostom nudijo možnost uživanja v savni in masažah ter kopanju v lastnem naravno urejenem jezeru. Posebnih priložnosti za diverzifikacijo v kampu trenutno ne vidijo, vsekakor pa imajo potencial razvoja usmerjen v morebitno rast pri dodatnih in inovativnih oblikah ponudbe, servisnih storitev in razvoju ohranjanja dejavnosti v zimski sezoni, ki je za enkrat zaradi nočitev v šotorih in zimskih razmer na Gorenjskem otežena. Kot program v okviru zimske ponudbe želijo pripraviti morebitna predavanja in delavnice z možnostjo izvajanja v njihovi naravni restavraciji.

V drugem delu naloge smo definirali poslovni model ekološkega kampiranja vzpostavljenega na Canvas metodi poslovnega modeliranja. V modelu so definirana ključna področja upravljanja oziroma ponudbe kampa, osnovana na glamuroznih nočitvenih kapacitetah (naravna in udobna ponudba nočitvenih kapacitet), ponudbi gostinske dejavnosti s ponudbo lokalnih produktov ter programskih vsebin usmerjenih v ozaveščanje in ekološko kulturo bivanja. Poleg lastnih programov se v ponudbo kampa vključuje tudi partnersko sodelovanje z zunanjimi ponudniki turističnih ponudb.

Za celostno oblikovanje vsebine Canvas poslovnega modela ekološkega kampiranja smo upoštevali kulturne, zgodovinske, krajinske in druge dejavnike v izbranem zahodnem delu pomurske regije. Za to okolje so značilne predvsem turistične destinacije usmerjene v termalni turizem, prav tako na avstrijski strani čez mejo, ki je pomemben dejavnik v tem delu Pomurja. Poleg termalnega turizma je za to področje značilen vinski turizem z raznolikio ponudbo vin in penin ter možnostjo obiska vinskih poti, športni turizem (predvsem kolesarjenje) in sejemska dejavnost, ki predstavlja dodatno tradicionalno dogajanje v regiji.

Poleg možnosti vzpostavitve dejavnosti ekološkega kampiranja, smo z oceno primernosti turističnih dejavnosti predstavili tiste, ki so primerne za vključitev v ponudbo. Kot odlične za vključitev in realizacijo so predstavljene kolesarjenje in jahanje, tek, hoja, ogled lokalnih kulturnih in zgodovinskih znamenitosti, možnost sprostitve v naravi, kampiranje in taborjenje.

Samo izbrano okolje za vzpostavitev ekološkega kampiranja že ponuja obstoječe ustvarjene ali pretežno ustvarjene turistične danosti. Kot najznačilnejše in prepoznavne so nove kolesarske poti, ki povezujejo obmejne kraje ob Muri, sprehajalne poti in športno-rekreacijski objekti, tematske poti z namenom spoznavanja kulturno-zgodovinskega spoznavanja krajev ter ostale transportne povezave, ki omogočajo sorazmerno dobro javno transportno povezavo (avtobusne povezave, bližina železniške povezave in letališča v Gradcu).

Kot konkurenčne prednosti ekološkega kampiranja navajamo pristno izkustveno ponudbo ekološkega kampiranja v celotnem segmentu ponudbe kampa, gre za kulturo bivanja, oblikovanju skupnosti in zavedanja uporabnikov po možnostih pristne domače, enostavne in naravne ponudbe. Ključen je segment bivanja v naravi, ki temelji na preprostem in nezahtevnem načinu bivanja, hkrati pa ponuja zadostno mero udobja in sproščenosti glede na predstavljeno turistično destinacijo.

Prav zaradi usmeritev novih trendov in zakonskih usmeritev v trajnostno naravnani turizem, ne samo v Sloveniji ampak predvsem na globalnem trgu, je ekološki turizem vse večji trend in gonilna ideologija turistične ponudbe pri različnih turističnih dejavnostih in razvijanju novih turističnih produktov.

Zanimanje gostov po tovrstnih oblikah in povezanih ponudbah naravnega, aktivnega in zdravega oddiha, so dejavnosti v tem segmentu turizma idealna priložnost za regije in lokalne skupnosti po razvijanju novih turističnih destinacij in produktov. S kvalitetno, domačo in

pristno ponudbo je mogoče uspešno zagotavljati izvajanje še tako male turistične destinacije, ki bo zadovoljila uporabnike, lokalnemu prebivalstvu pa ponujala priložnosti zaposlitev in nadaljnji razvoj.

Kljub začetnim tveganjem in investicijskim težavam pri vzpostavljanju novih turističnih destinacij, osnovanih na ideji predstavljene v tej nalogi, je pomembno, da v panogi slovenskega turizma, ki predstavlja veliko izzivov, prizadevanja in stalnega razvoja, stremi k širjenju ponudbe tudi v regijah z večjim tveganjem in manj privlačno turistično prepoznavnostjo. Slovenija kod dežela raznolikih regij, ponuja priložnost edinstvenega in pristnega razvoja lokalnih in regionalnih turističnih produktov, ki pa se zaradi kvalitetnejše in večje prepoznavnosti morajo združevati v blagovne znamke, kot jih zagovarja in ustvarja že večina slovenskih regij. Na tak način bomo trženje ponudbe, dejavnosti in destinacije lažje zagotavljali.

LITERATURA IN VIRI

1. Afuah, A. (2014). *Business model innovation: concepts, analysis, cases*. New York: Routledge.
2. Afuah, A., & Tucci, L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. USA: McGraw-Hill.
3. Cvikl, H., & Alič, A. (2009). *Uvod v ekonomiko turizma*. Ljubljana: Zavod IRC.
4. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., & Kesar, O. (2011). *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Davidson, P., & Klofsten, M. (2004). The business platform: developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 1–26.
6. Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(19), 1559–1570.
7. Dubosson – Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *E-Business model design, classification and measurements*. Hoboken, New Jersey: J. Wiley & Sons.
8. Inštitut za razvoj družbene odgovornosti - IRDO. (b.l.). *Dr. Mark Esposito: »Ekoturizem pomeni vzorec vedenja«*. (interno gradivo, mesečne IRDO e-novice za člane). Maribor: IRDO.
9. *Eko turizem pri Garden Village*. Najdeno 14. januarja 2015 na spletnem naslovu http://gardenvillagebled.com/si/eko_turizem.
10. Fennell, D. (2008). *Ecotourism* (3rd ed.). London, New York: Routledge.
11. Grčman, M. (urednica). (2014, 12. september). Na lepše [televizijska oddaja]. Ljubljana: RTV Slovenija.
12. Gordijn, J., Akkermans, H., & van Vleit, H. (2000). *Business Modelling is not Process Modeling*. Amsterdam: Vrije University Amsterdam.
13. *Kaj je ekoturizem?* Najdeno 5. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.bodieko.si/kaj-je-ekoturizem>.

14. Korenčan, T. (2009). *Razvoj koncepta vzorčnega ekohotela v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta Maribor.
15. Kraševac, V. (2009). *Primeri ekološkega turizma v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Krishnamurthy, S. (2003). *E-Commerce Management*. New York: Thompson Learning.
17. Krstov, L., & Krstov, A. (2011). Business model as an interface between the Organization Strategy and E-business Application. *Ekonomski Istraživanja*, 24(1), 639–646.
18. Lanier, P. (2013). *Sustainable tourism: A Small Business Handbook for Success*. Sonoma, California: EcoGo.org.
19. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
20. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27–50.
21. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: J. Wiley & Sons.
22. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, 2005(16), 1–25.
23. Österle, H. (2001). Enterprise in the Information Ages. *Business networking: Shaping Collaboration Between Enterprises*, 1, 17–53.
24. Pogačnik, A. (2008). *Prostorsko načrtovanje turizma*. Ljubljana: Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo.
25. *Poslovanje skupine Sava Turizem v prvih petih mesecih 2015*. Najdeno 10. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.sava.si/novinarsko-sredisce/455-poslovanje-skupine-sava-turizem-v-prvih-petih-mesecih-2015.html>
26. Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti. *Uradni list RS* št. 21/2014.

27. Rappa, P. (2003). Business models on the Web. Najdeno 4. maja 2015 na spletnem naslovu <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
28. Regionalna razvojna agencija Mura, d.o.o. (2014). *Strategija razvoja in trženja turizma v Pomurju za obdobje 2014 – 2020 za obravnavo na Strokovnem svetu*. Murska Sobota: Regionalna razvojna agencija Mura d.o.o.
29. Regionalna razvojna agencija Mura d.o.o. (2015). *Regionalni razvojni program Pomurja 2014 – 2020*. Murska Sobota: Regionalna razvojna agencija Mura d.o.o.
30. Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije. (2012). *Strategija razvoja Slovenskega turizma 2012 – 2016*. Ljubljana: Republika Slovenija, Vlada Republike Slovenije.
31. Sheets, A., & Thoensen, D. (2014). *The business of camp*. Monterey: Healthy Learning.
32. Shi, Y., & Manning, T. (2009). Understanding Business Models and Business Model Risk. *The Journal of Private Equity*, 12(2), 49–59
33. *Start Glamping business*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.glamping-lushna.com/en/glamping-business.html>
34. Statistični urad Republike Slovenije. (2012). Turizem, kampi, Slovenija 2008 - 2011. *Statistične informacije*. (Št. 11, 25. september 2012). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
35. Stopar, J. (2011). *Ekoturizem v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
36. Suwa-Stanojević, M. (2010). *Bio-eko turizem*. Ljubljana: Zavod IRC.
37. Timmers, P. (1999). *Electronic Commerce: Strategies and Models-from-business to business trading*. New York: J. Wiley & Sons.
38. Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M., & Chung, M. (2002). *Electronic Commerce a Managerial Perspective*. New York: Pearson Education.
39. Turistična zveza Slovenije. (2003). *Razvoj ekoturizma v Sloveniji: prispevki posvetovanja*. Ljubljana: Turistična zveza Slovenije.
40. Veljković, B. & Colarič-Jakše, L. (2014). *Turizem: uvod v osnove in teorijo turizma*. Maribor: Fakulteta za turizem.

41. Vlada Republike Slovenije. (2012, junij). *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012 – 2016*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
42. Vodeb, K. (2010). *Turistična destinacija kot sistem*. Portorož, Univerza na Primorskem FTŠ, Turistika.
43. *What is ecotourism?* Najdeno 24. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism>
44. *What is glamping?* Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.glamping.com/what-is-glamping.html>
45. Zakon o graditvi objektov. *Uradni list RS* št. 102/04 - uradno prečiščeno besedilo, 14/05 - popr., 92/05 - ZJC-B, 93/05 - ZVMS, 111/05 - odl. US, 126/07, 108/09, 61/10 - ZRud-1, 20/11 - odl. US, 57/12, 101/13 - ZDavNepr in 110/13.