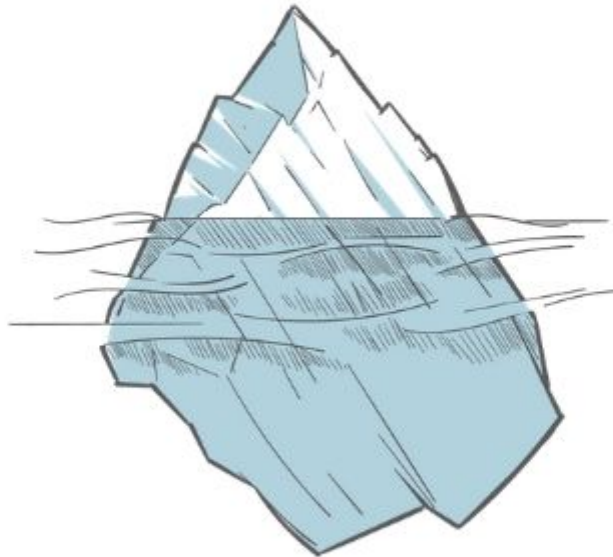


TOURNET



Cross-sectoral networks for
sustainable tourism

IO2- Manual for bæredygtige turistmål og EcoBrand

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatterens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Projekt titel: TOURNET: Cross-sectoral networks for sustainable tourism

Tilskudsafalenummer: 2019-1-DK01-KA202-060287

Forlægger: ARCTIC CIRCLE BUSINESS (Grønland)

Redigering: Partnerskabet i ERASMUS+ TOURNET-projektet:

- CIHEAM-Mediterranean Agronomic Institute of Chania (Grækenland)
- Método Estudios Consultores SLU (Spanien)
- Centro Integrado Público de Formación Profesional Misericordia (Spanien)
- Universitat Politècnica de València (Spanien)
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Burgos (Spanien)
- Visit Greenland (Grønland)
- JU Srednja ekonomsko-ugostiteljska škola Bar (Montenegro)

©Copyright: Konsortiet af Erasmus+-projektet TOURNET: Cross-sectoral networks for sustainable tourism

Interaktiv PDF-fil

Udgivelsesdato: oktober 2021



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Indholdsfortegnelse

1. INTRODUKTION:	4
2. EKSISTERENDE EUROPÆISKE LABELS INDEN FOR TURISME BÆREDYGTIGHED: GRØNNE LABELS	6
3. BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI FOR CSTN	14
3.1 VANDKVALITET OG CSTN	14
3.2 BIODIVERSITET OG CSTN	17
3.3 STYRING AF BESKYTTET NATURRUM.	20
3.4 IMMATERIEL ARV OG CSTN	30
3.5 DIGITALE VÆRKTØJER TIL AT STØTTE BÆREDYGTIGHED	36
4. TOURNET ØKOBRAND	41
5. MARKEDSFØRINGSVÆRKTØJER	46



1. INTRODUKTION:

CSTN Green Manual er en ramme, der skal udvikle en holistisk bæredygtig tilgang inden for destinationen. Det skal indeholde så mange ideer som muligt. I den forstand er CSTN Green Manual et resumé af retningslinjer, der skal bruges som støttemateriale til udvikling af en bæredygtig turistdestination. CSTN-interessenterne bør tage det som en guide til at udvikle fælles grønne tiltag.

På den anden side er EcoBrand værktøjet, der gør nogle elementer obligatoriske. Derfor hjælper manualen med at udvikle grønne strategier i åben forstand, mens EcoBrand-mærket indeholder de elementer, der er obligatoriske at opnå. Så når vi besøger en EcoBrand-mærket destination udviklet af et CSTN, ved vi, at vi vil finde alle disse elementer.

For eksempel er en retningslinje for CSTN-manualen, at alle hoteller og restauranter skal inkludere plakater og billeder med den lokale biodiversitet. Hvis det er inkluderet i den grønne manual betyder det, at det er en anbefaling, mens hvis det er i økomærket betyder det, at det bliver obligatorisk.

Med hensyn til både den grønne manual og økomærket kan vi skelne mellem to ledelsessynspunkter inden for et CSTN: internt og eksternt.

Det **interne ledelsessyn** er relateret til hver enkelt interessent. Det omfatter elementer som vandhåndtering på hoteller, reduktion af madspild på restauranter, grøn energi i taxaer, Km 0 produkter på restauranter osv.

Normalt er de eksisterende europæiske mærker inden for bæredygtighed i turisme hovedsageligt fokuseret på intern ledelse. Det er i den forstand ydre ledelse der er nøgleelementet for et CSTN.

Generelt set bør en CSTN udvikle et udvidet syn. Denne udvidede vision bygger hovedsageligt på ekstern ledelse.

Det **eksterne ledelsessyn** er en holistisktilgang på grund af det faktum, at CSTN-interessenter er tværsektorielt. Den eksterne ledelse er hovedsageligt relateret til elementer som biodiversitet, kulturarvsbeskyttelse, uddannelse og træning, forvaltning af beskyttede naturområder, fremme af immaterielle elementer mv.

For eksempel kan nogle restauranter udvikle en strategi for at begrænse madspild, men et CSTN, på grund af det faktum, at velgørenhedscenteret er en interessent, kan udvikle en formel strategi for at velgørenhedscenteret donerer deres overskydende mad til CSTN.

For eksempel kan CSTN begrænse overfyldte områder og udvikle andre på grund af det faktum, at lokale myndigheder er interessenter.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



For eksempel, fordi ESMV-skolen er en CSTN interessant, kan de matche deres tilbud i forhold til deres egne behov. Og omvendt.

For at opsummere det, er det udvidede syn nøgleelementet i CSTN. Den grønne manual er hovedværktøjet.

Økomærket er det andet trin. Når først et CSTN har erfaring med at udvikle den grønne manual, er et EcoBrand en passende tilgang til at opnå synlighed. Derfor er det en strategi til at få flere turister, men også flere grønt tænkende turister. Det fungerer som et kvalitetsmærke.

Mens de fleste turistgrønne mærker er fokuserede på det interne element, bør den udvidede vision være nøgleelementet, også for CSTN EcoBrand, for at sikre en autentisk oplevelse.

Autentiske og bæredygtige turistoplevelser er CSTN-fremtiden!



2. EKSISTERENDE EUROPÆISKE LABELS INDEN FOR TURISME BÆREDYGTIGHED: GRØNNE LABELS

Turisme er en aktivitet med stor indflydelse. Derfor har turisme grønne mærker en tendens til at fremme bæredygtighed.

En tværsektoriel tilgang er en passende ramme til at styre bæredygtighed i en lille og fragmenteret turismedestination. Bæredygtighed er nøgleelementet. Derfor bør et tværsektorielt turismenetværk (CSTN) udvikle deres eget grønne turismemærke.

Et tværsektorielt turistnetværk (CSTN) er en ledelsestilgang til at fremme et win-win-forhold inden for en lille og fragmenteret turistdestination. Det er med til at udvikle en holistisk tilgang. For eksempel giver det mulighed for at reducere de negative bivirkninger af turisme, såsom forurening, men også at fremme kunsthåndværk, lokal mad eller traditioner. Det tilgår bæredygtighed med et bredt synspunkt.

I dette kursus foreslår vi udviklingen af en ledelsesmodel for bæredygtig turisme til små destinationer for at fremme udviklingen i små samfund: det tværsektorielle turismenetværk (CSTN). CSTN er et nøgleværktøj til at udvikle en turistdestination på en bæredygtig måde. At holde turistdestinationen fragmenteret giver mulighed for at få flere turister og beskytte både det naturlige og kulturelle miljø. Turistspredningen bliver naturlig. CSTN fremmer også heterogeniteten inden for turistdestinationen.

Denne CSTN-tilgang er direkt forbundet med målene for bæredygtig udvikling. Denne CSTN-strategi adresserer udfordringerne relateret til fattigdom, ulighed, klimaændringer, miljøforringelse, fred og retfærdighed.

CSTN'er kan omfatte mange typer interessenter, ikke kun turister, der fremmer bæredygtighedsmulighederne på en holistisk måde.

Et passende værktøj til et CSTN's netværk er at udvikle et grønt mærke. Derfor er det vigtigt at lære af eksisterende grønne mærker i turismesektoren. Nu introducerer vi fire eksempler.

Eksempler:

1. Green Globe-programmet
2. Sloveniens grønne ordning
3. GRØNNE DESTINATIONER TOP 100
4. EUROPARC



1. GREEN GLOBE-PROGRAM

Green Globe-programmet sporer sine rødder tilbage til FN's Rio de Janeiro Earth Summit i 1992, hvor 182 statsoverhoveder fra hele verden godkendte Agenda 21-principperne for bæredygtig udvikling. Earth Summit var uden fortillælde for en FN-konference, da det var første gang verdensledere som gruppe anerkendte, at forbrug af ikke-vedvarende ressourcer førte til miljøforringelse.

I begyndelsen af 1990'erne var begrebet bæredygtig turisme i sin vorden. Banebrydende turismeoperatører, der var bekymrede over den effekt, deres aktiviteter havde på miljøet, og hvordan man bedst kunne måle denne påvirkning, blev ofte kategoriseret indenfor niche turisme med deres særlig interesse. Green Globe blev udviklet for at bane en vej frem for turistorganisationer, der var interesserede i at måle deres miljøpåvirkning og derefter udvikle og implementere strategier til at reducere disse påvirkninger.

Efter topmødet og efter 2 års yderligere udvikling blev der etableret et Green Globe-medlemskabsprogram. Ved udgangen af 1994 havde 19 rejsebrancheforeninger støttet programmet og gennem fælles marketingstrategier promoveret Green Globe til deres medlemmer.

I 1995 var Green Globe-medlemstallet steget til 350 i 74 lande. Green Globes miljøprogram spillede en vigtig rolle på World Travel Market og hjalp World Travel Market med at organisere udstillingens første Environmental Awareness Day.

Green Globe-destinationsprogrammet blev designet i 1997 for at ekspandere virksomhedernes forbedringer og Agenda 21-principperne til lokalsamfund. Pilotprogrammer blev iværksat i Vilamoura (Portugal), Jersey, Kreta og Korfu. Det første regionale partnerskab blev etableret med Caribbean Hotel Association under banneret Caribbean Alliance for Sustainable Tourism CAST (<http://www.cha-cast.com>). I 1998 var medlemskabet af Green Globe-programmet steget til 500 enheder i 100 lande. Også i 1998 blev der dannet en strategisk alliance med Sustainable Tourism Cooperative Research Center (STCRC) i Australien, hvor STCRC ville fungere som en global forskningsfacilitet for bæredygtig turisme, der aktivt promoverer Green Globe-programmet.

I marts 1999 uddelte Green Globe sin årlige Green Globe-præstationspriser til 20 virksomheder på ITB Berlin, en af verdens førende messer for rejsebranchen. Under WTTC-paraplyen og sammen med International Hotel & Restaurant Association blev Green Globes certificerings- og destinationsstyringsprogram fremhævet ved FN's Kommission for Bæredygtig Udvikling, som fandt sted i New York i april 1999. Green Globe blev også en separat og selvstændig organisation fra World Travel & Tourism Council i 1999.



I 2000 blev Green Globe Asia Pacific (GGAP), et joint venture, der involverer Green Globe, Ltd. (UK), lanceret på Pacific Asia Travel Association (PATA)-konferencen i Hong Kong.

Verdenstopmødet for bæredygtig udvikling i Johannesburg i 2002 gav Green Globe strukturen til at hjælpe virksomheder med at opnå de ønskede resultater for bæredygtig turisme. Programmet blev også udviklet til at overholde Mohonk-aftalen, som opsummerede retningslinjerne for et internationalt certificeringsprogram for bæredygtig turisme.

Green Globe Accreditation blev etableret i 2002 for at opretholde kvaliteten af de vurderingstjenester, der tilbydes gennem akkrediterede certificeringsorganer, herunder SGS (verdensomspændende), AJA (verdensomspændende) Groupa Mendez (Mexico) og GT Certification (Sydamerika). Bedømmere blev uddannet på fire kontinenter sålede at de kunne levere lokale vurderingstjenester.

Green Globe-certificering

Green Globe-certificeringen er en struktureret vurdering af bæredygtighedspræstationerne for rejse- og turismevirksomheder og deres partnere i forsyningskæden. Virksomheder kan overvåge forbedringer og dokumentere resultater der fører til certificering af deres virksomheders bæredygtige drift og ledelse.

Green Globe Standard inkluderer 44 kernekriterier understøttet af over 380 overholdelsesindikatorer. De gældende indikatorer varierer efter type certificering, geografisk område samt lokale faktorer. Hele Green Globe Standard gennemgås og opdateres to gange pr. kalenderår.

Green Globe er aktiv i harmoniseringen med andre etablerede bæredygtighedscertificeringsprogrammer rundt om i verden.

Harmoniseringsprocessen bidrager til at opretholde kernekriterier og adresserer samtidig regionale spørgsmål gennem vedtagelse af lokalt udviklede standarder.

Green Globe Standard er baseret på følgende internationale standarder og aftaler:

- Globale kriterier for bæredygtig turisme
- Global Partnership for Sustainable Tourism Criteria (STC Partnership)
- Baseline Criteria for the Sustainable Tourism Certification Network of the Americas
- Agenda 21 og principper for bæredygtig udvikling godkendt af 182 regeringer på FN's Rio de Janeiro Earth Summit i 1992
- ISO 9001 / 14001 / 19011 (International Standard Organisation)



2. Sloveniens grønne ordning

Den grønne ordning for slovensk turisme blev implementeret i 2015, ledet af det slovenske turistråd.

Støttet af GoodPlace og Green Destinations havde programmet til formål at fremhæve Slovenien som verdens mest bæredygtige turistdestination.

Nogle af resultaterne siden implementeringen af programmet:

- 54 GRØNNE DESTINATIONER I SLOVENIEN
- 36 % AF KOMMUNER ANERKENDT
- 78 % AF TURISTERNE BESØGER BÆREDYGTIGE DESTINATIONER

Sloveniens grønne ordning udvidede sit omfang og udviklede også standarder for indkvartering, parker, rejsebureauer, attraktioner, køkkener og strande.

3. GRØNNE DESTINATIONER TOP 100

Green Destinations Top 100-destinationer er udvalgt baseret på den årlige Top 100-liste, der byder på de 100 destinationer med de bedste historier om god praksis.

Disse destinationer arbejder hårdt og gør fremskridt hen imod en mere bæredygtig og ansvarlig turistindustri, mens de skaber en mere attraktiv oplevelse for lokalsamfund og rejsende. Deres innovative og effektive historier deles med andre for at blive brugt som inspirerende eksempler. Siden 2014 er Green Destinations hvert år (med undtagelse af 2015) stolte af at belønne 100 destinationer for deres indsats og sætte dem i søgelyset på globalt plan.

Ansøgninger til Top 100-konkurrencen kan indsendes af enhver person, organisation eller virksomhed på vegne af destinationen.

Proceduren og evalueringen af Top 100-konkurrencen overvåges og understøttes af et partnerskab af organisationer, ledet af Green Destinations.

Fra 2021 vil de 100 bedste destinationer blive bedt om at indsende en historie om god praksis med fokus på en af følgende kategorier:

1. At gøre forsyningskæden for destinationen mere lokal
2. Mindskning af karbonforbruget i forsyningskæden
3. Turisme nulstilling & genetablering
4. Miljø og klima
5. Kultur og fællesskaber



6. Natur og økoturisme

Evalueringen af Good Practice Story er baseret på følgende kriterier:

- Fuldstændigheden af dokumentation
- Innovationsniveau
- Effektivitet
- Niveaulet for videre distribuering af innovationen.
- Tilstedeværelse af bæredygtighedssøjler (økonomiske, sociale og miljømæssige).
- Førsteårs ansøgere skal adressere 15 af de 30 kernekriterier.
- Andetårs ansøgere skal behandle alle 30 kernekriterier.

FØRSTE ÅRS KRITERIER

1. Bæredygtig destinationskoordinator
2. Opgørelse over destinationsaktiver
3. Destinationsstyringspolitik eller -strategi
4. At reagere på turismens påvirkning af naturen
5. Landskab og natur
6. Reduktion af affald
7. Reduktion af transportemissioner fra rejser
8. Reduktion af energiforbrug
9. Håndgribelig kulturarv
10. Immateriell arv
11. Samfundsinddragelse i planlægning
12. Støtte til lokale iværksættere
13. Fremme af lokale produkter og tjenester
14. Sundhed
15. Fremme bæredygtighed blandt virksomheder



ANDET ÅRS KRITERIER

1. Alle 1. års kriterier +
2. Håndtering af besøgspress
3. Besøgendes adfærd på følsomme områder og steder
4. Naturbeskyttelse og turismeovervågning
5. Dyrevelfærd
6. Støj
7. Let forurening
8. Spildevandsrensning
9. Affaldssortering og genbrug
10. Vedvarende energi
11. Reaktion på klimarisici
12. Håndtering af turismens indvirkning på kulturen
13. Menneskerettigheder
14. Indbyggertilfredshed
15. Ejendomsudnyttelse
16. Bæredygtighedsstandarder

4. EUROPARC

EUROPARC Federation er både stemmen for Europas beskyttede områder og deres paraplyorganisation. Det samler en bred vifte af organisationer og enkeltpersoner, der er involveret i politikken og praksis for forvaltning af nationalparker og andre beskyttede landskaber. Dets medlemmer repræsenterer mere end 400 nationalt beskyttede områder i 36 europæiske lande. EUROPARC har til formål at øge bevidstheden om og støtte til beskyttede områder og at fremme god forvaltningspraksis blandt dem.

Det europæiske charter for bæredygtig turisme (ECST) i beskyttede områder er et praktisk styringsværktøj, der gør det muligt for beskyttede områder at udvikle turisme bæredygtigt. ECST er en proces opdelt i 3 dele:



1. Bæredygtige destinationer

Indlejret i det europæiske charter for bæredygtig turisme i beskyttede områder er disse vigtige begreber:

- beskyttelse af natur- og kulturarven
- deltagelse af alle interessenter,
- effektivt partnerskabsarbejde,
- planlægning af udarbejdelse og implementering af en bæredygtig turismestrategi
- at realisere de miljømæssige, sociale og økonomiske fordele ved, at alle arbejder mere bæredygtigt.

2. Bæredygtige partnere i ECST-områder

Virksomheder, der er anerkendt og vurderet for deres bæredygtighedspraksis, modtager følgende fordele:

- Tættere samarbejde med myndigheder i beskyttede områder;
- Ret til at bruge ECST-logoet;
- Synlighed på ECST-websteder; Introducer dine data her.
- Engagement med uddannelses- og marketingmuligheder, som kan videreudvikles;
- Networking med andre virksomheder, der er anerkendt af ECST;
- Muligt engagement i projekter og finansiering.

3. Bæredygtige rejsearrangører i ECST-områder

For bæredygtige rejsearrangører, der bringer besøgende til beskyttede områder.

BÆREDYGTIGHED & SAMARBEJDE

Muliggør et tættere samarbejde med myndigheder i beskyttet område;

Styrker bæredygtigheden af produkter og tjenester;

Øger besøgendes tilfredshed;

Giver dig mulighed for at opnå målbare miljømæssige, økonomiske og sociale fordele;

Bidrager direkte til beskyttelse og bæredygtig forvaltning af din natur- og kulturarv.



SYNLIGHED & FREMME

Ret til at bruge ECST-logoerne for partnere og rejsearrangører;

Synlighed på EUROPARC's websted og en del af netværket for bæredygtige destinationer;

Berettigelse til at ansøge om STAR Awards, en særlig EUROPARC-pris for forretningspartnere og rejsearrangører, tildelt i Europa-Parlamentet;

Anerkendelse og forfremmelse på nationalt og europæisk plan.

NETVÆRK OG KAPACITETSOPBYGNING

Adgang til det europæiske netværk af bæredygtige destinationer til udvikling af nye forretningsmuligheder;

Netværk med andre virksomheder inden for bæredygtig turisme;

Mulighed for at engagere sig i projekter og finansiering;

At lære nye ideer gennem deltagelse i ECST Network Meetings;

Engagement med oplæring- og marketingmuligheder;

Adgang til EUROPARC "bibliotek" med onlineværktøjer og kurser i bæredygtig turisme.



3. BÆREDYGTIGHEDSSTRATEGI FOR CSTN

Dette kapitel indeholder flere vigtige emner for bæredygtighedsstrategien for CSTN. Det første emne er vigtigheden af vandkvalitet, hvordan man håndterer vand i vådområder i forbindelse med landbrugsaktiviteter, som evt. skal tages højde for, da mængden af vand i et vådområde kan variere meget. Endelig fremhæves turismen i vådområder, da de er ideelle steder for turisme takket være deres naturlige skønhed og biodiversitet.

Det andet emne er biodiversitet og CSTN. Her nævnes det, at vådområder er et af de mest produktive økosystemer på kloden, og som er den væsentligste fordel ved disse områder. Ydermere forklares miljøundervisning, samt mulige aktiviteter såsom besøg og ruter, workshops etc. Og til sidst forklares emnet med et eksempel omhandlende fugle kikkere.

Det tredje emne er forvaltningen af beskyttede naturrum, der fremhæver de grundlæggende begreber for beskyttede områder, hvilket er væsentligt for at forstå, hvordan disse rum fungerer og endelig forvaltningsplanlægningen, for hvis der ikke er nogen planlægning, er der en meget større chance for, at handlinger vil blive spredt og synergier vil blive savnet.

Det fjerde emne er immateriel arv og CSTN, hvor vi foreslår 28 handlinger som et CSTN kan udvikle for at fremme immateriel arvs turisme.

Det afsluttende emne er digitale værktøjer til at understøtte bæredygtighed, her forklares en række digitale værktøjer der kan bruges til at fortsætte arbejdet med at stimulere og genstarte turisme baseret på bæredygtighed og innovation, såsom Smart City og Smart Tourism, Big data , droner osv.

For at opsummere indeholder dette kapitel alle de relevante emner for at skabe en bæredygtighedsstrategi for CSTN, og vi mener, at det er muligt at nå målet ved at følge disse trin.

3.1 VANDKVALITET OG CSTN

Som samfund bruger vi – du og jeg – landskaber til at bo i, til at gå i skole eller arbejde i og til at slappe af i. Vi bruger også landskaber til at producere mad og til at lave andre produkter. Måden, hvorpå vi bruger landskaber, kan opdeles i tre hovedfunktioner: for mennesker, for profit og for planeten (de tre 'P'er). Vi er derfor nødt til at beslutte, hvordan vi bruger landskaber til vores gavn (samfundsmæssigt og økonomisk, derfor for både mennesker og profit) uden at skade naturen (planeten). Vi bruger et landskab bæredygtigt, hvis de tre hovedfunktioner er i balance. Det er vigtigt, at vi bruger landskaber bæredygtigt, så vi, men også kommende generationer, har et godt miljø at leve i.

Vandforvaltning i vådområder med høj påvirkning af landbrugsaktiviteter

Fordelingen af vand fra floder, kystnære kløfter eller vandområder såsom søer og laguner for at imødekomme kravene fra afgrøder, har været konstant siden middelalderen i middelhavsområder. Andalusierne hydrauliske teknologi, ikke uden en betydelig portion opfindsomhed, gjorde det muligt at lede de knappe vandressourcer i disse middelhavsmiljøer til frugtplantagernes primitive landområder. Udviklingen af disse teknikker har i mange tilfælde muliggjort dybe transformationer af territoriet, hvori, på trods af at landskaberne er blevet tæmmet og styret af mennesker, resulterer i værdifulde landbrugsøkosystemer. Faktisk har visse organismer gennem årene tilpasset sig landskaber skabt af mennesker.

I Spanien, især i kystområder, er der mange vådområder. Næsten alle disse områder er på et tidspunkt blevet påvirket af mennesker for at udvikle landbrugs- (normalt oversvømmede afgrøder, såsom rismarker), husdyr eller udvindingsaktiviteter (jagt, fiskeri, salt osv.).

I tilfælde af landbrugsaktiviteter, der er udviklet i vådområder, har disse medført vigtige transformationer af territoriet med hensyn til vandforvaltning. Vandtilførsler og -afgange, kanaler samt vandstande og oversvømmelsesperioder kontrolleres kunstigt for at opfylde behovene for de afgrøder, der dyrkes der, og endda andre aktiviteter såsom fiskeri eller jagt. Selvom det er et naturområde, der er stærkt modificeret af mennesker, bevarer det en rig biodiversitet.

Vådområder er hovedsageligt defineret ved tilstedeværelsen af mættet eller vandlidende jord. Et vådområde er et økosystem oversvømmet af vand, enten permanent eller sæsonbestemt, hvor iltfrie processer hersker. Den primære faktor, der adskiller vådområder fra andre land former eller vandområder, er den karakteristiske vegetation af vandplanter, tilpasset den unikke vandjord. Dette koncept har spredte grænser og forskellige fortolkninger, når det bruges til at katalogisere vådområdetyper. Ramsar-konventionen opfandt en globalt accepteret definition for at individualisere disse områder, selvom nogle regionale eller nationale definitioner også ofte bruges. Se for eksempel definitionen af US Fish and Wildlife Service (1979):

"Vådområder er landområder, der er overgangsperioder mellem terrestriske og akvatiske systemer, hvor grundvandsspejlet normalt er ved eller nær overfladen, eller jorden er dækket af lavt vand. Vådområder skal have en eller flere af følgende tre egenskaber:

1) Jorden skal i det mindste periodisk overvejende understøtte hydrofytter.



2) substratet er overvejende udrænnet vandjord.

3) substratet er mættet med vand eller dækket af lavt vand på et tidspunkt i vækstsæsonen hvert år."

Sammenfattende er vådområder defineret af tilstedeværelsen af vand. De er områder, hvor tilstedeværelsen af vand bestemmer de fleste, hvis ikke alle, de biologiske, fysiske og kemiske karakteristika for et område. Mange vådområder er overgangszoner mellem højlands- og akvatiske økosystemer, selvom andre er spredt ud over landskabet i højlandssænkninger, der samler vand, eller i zoner, hvor grundvandet kommer til overfladen. Mængden af vand i et vådområde kan variere meget. Nogle vådområder er permanent oversvømmet, mens andre kun er sæsonmæssigt oversvømmet, men bevarer mættet jord i det meste af den ikke-oversvømmede periode. Andre vådområder kan sjældent oversvømme, men mættede jordbundsforhold er stadig til stede længe nok til at understøtte vådområdetilpassede planter og til at hydriske jordegenskaber kan udvikle sig.

<http://www.wetlands-initiative.org/what-is-a-wetland/>

<https://www.ramsar.org/>

<https://www.epa.gov/wetlands/what-wetland>

Turisme i vådområder

Vådområder er ideelle steder for turisme takket være deres naturlige skønhed og biodiversitet. Indtægter fra dette koncept kan være betydelige og understøtte lokale og nationale levebrød. Vådområder leverer også andre tjenester, f.eks. vand, mad, vandrensning, erosionskontrol osv., som kommer turisterne til gode og tilskynder dem til at opholde sig i disse områder.

Indkomsten fra turisme i og omkring vådområder kan være betydelig for nationale og lokale økonomier: Broads i Storbritannien støtter hvad der svarer til 3.000 fuldtidsjob; mere end 1,6 millioner mennesker besøger Great Barrier Reef hvert år, hvilket genererer indtægter på over 1 milliard USD. Men ubæredygtig turisme kan medføre kortsigtede fordele, men også langsigtede tab for vådområdernes sundhed, bringe økosystemtjenester og nogle gange lokale levebrød i fare.

Vådområdeturisme bringer både lokale og nationale fordele for mennesker og dyreliv. Fordele, der spænder fra styrkelse af økonomier til bæredygtige levebrød, sunde befolkninger og blomstrende økosystemer. Mindst 35 % af Ramsar-steder verden over oplever en vis grad af turismeaktivitet, og den procentdel forbliver konstant på tværs af regioner. Det er naturligvis vigtigt at overveje turisme i alle vådområder, ikke kun



dem, der er blevet udpeget til Ramsar-områder, eftersom de kontraherende parter i konventionen har forpligtet sig til at forvalte alle vådområder.

Vådområder og deres dyreliv er en grundlæggende del af turistoplevelsen og kulturelle rejser over hele verden: med muligheder så forskellige som at besøge de smukke fjorde i Norge, eller at opleve fantastiske solnedgange på Port Launay Ramsar-stedet i Seychellerne. Turister, når de besøger sådanne særlige steder, kan værdsætte de forskellige kulturer gennem prismet af storslåede landskaber i vådområder. Et andet eksempel, hvor vådområder, turisme og kultur er fuldt forbundet, er den unikke kulturelle oplevelse, der venter den besøgende i Australiens Kakadu National Park, hjemsted for noget af verdens fineste aboriginalkunst. Ramsar-steder og andre vådområder rundt om i verden har meget at tilbyde den eventyrlystne turist.

Inkorporering af vådområderelaterede kulturlandskaber i turismefremmeaktiviteter er en vigtig essens for at formidle værdien af vådområder og Ramsar-områder rundt om i verden. Kulturelle aspekter af turismeaktiviteter i vådområder kan bringe fordele til lokalbefolkningen og demonstrere vigtigheden af vådområder. Uddannelses- og fortolkningsaktiviteter i vådområder er en del af en rig turismeoplevelse, der bør understøtte lokale kulturelle værdier.

3.2 BIODIVERSITET OG CSTN

Vådområder er et af de mest produktive økosystemer på planeten. De er afgørende for opretholdelsen af biodiversiteten og spiller en vigtig rolle i biosfæren. Som defineret af the Convention on Wetlands of International Importance (RAMSAR): "Vådområder er områder med moser, fen, tørveland eller vand, hvad enten det er naturligt eller kunstigt, permanent eller midlertidigt, med vand, der er statisk eller strømmende, friskt, brak eller salt, herunder områder med havvand, hvis dybde ved lavvande ikke overstiger seks meter". Ramsar-konventionen er en mellemstatslig traktat, der danner rammerne for national handling og internationalt samarbejde om bevarelse og klog anvendelse af vådområder og deres ressourcer.

Vådområders fordele kan opsummeres som følger:

- rensning, forureningsfortyndning og kulstofbinding;
- kontrol over oversvømmelser;
- vedligeholdelse af vandkvaliteten;
- vedligeholdelse af overflade- og underjordisk vandforsyning;
- støtte til fiskeri og landbrug;
- udendørs rekreation og uddannelse for det menneskelige samfund;



- tilvejebringelse af levesteder for vilde dyr, især vandfugle;
- bidrag til klimatisk stabilitet.

Betydningen af disse økosystemer er enorm, da de bringer væsentlige fordele til samfundet. Af denne grund er det nødvendigt at sikre funktionerne af økosystemer og beskytte biodiversiteten.

De kumulative virkninger af menneskelige handlinger på vådområdernes økosystemer gør, at miljøet udsættes for et stort pres, der kan påvirke de tilstedeværende biologiske samfund. Et af de vigtigste problemer i Middelhavets vådområder er deres forurening med udledninger af forskellig oprindelse.

Benthic macroinvertebrates er en af de mest udbredte biologiske grupper der bruges som indikatorer for vandkvalitet. Dette skyldes, at de integrerer mange kvaliteter, der forventes af en indikator: relativt stor størrelse, lange udviklingscykluser, høj taksonomisk diversitet og lave omkostninger ved prøver. Følgende biotiske indekser blev anvendt til at karakterisere dem: Shannon og Simpson diversitetsindekser.

Adskillige aktiviteter relateret til bæredygtig turisme kan foreslås inden for biodiversitet. To eksempler er miljøundervisning og fugle kikkeri:

1. Miljøundervisning

Miljøuddannelsesprogrammer har til formål at bringe os tættere på livet, landskabet og kulturen. Jo flere mennesker, jo bedre. Så vi opdager dem og lærer at nyde dem. Og så vi kan værdsætte dem, som de fortjener, og forpligte os til deres beskyttelse.

Hvis du opdager det, vil du kunne lide det.

Og da du kun kan elske det, du ved, fremmer miljøprogrammer denne forpligtelse gennem opdagelse. De er ansvarlig for udforskning, formidling og uddannelse, altid opmærksomme på virkeligheden i et miljø, der på trods af dets nærhed, dets unikke og enorme betydning forbliver praktisk talt ukendt i dag, en sand skjult og ignoreret skat. Altid gennem dets folk – dets hovedpersoner – der opdager disse kulturelle landskaber. Området er rig på opdagelse, et spændende eventyr.

Og hvis du kan lide det, vil du gerne tage dig af det.

De har til formål at sprede områdets værdier og hjælper med at forbedre dets viden og bevarelse: landskaber forbundet med vand — med dets ressourcer og traditionelle anvendelser — inkluderet i en kystslette, hvor den gamle og permanente forbindelse



mellem natur og menneske har givet anledning til meget karakteristiske, unikke kulturelle realiteter.

Mulige aktiviteter:

Besøg og ruter

Ruter og besøg af enhver art, hovedsageligt med fokus på de forskellige tematiske linjer, som denne polyedriske virkelighed ligger op til: vand, biodiversitet, natur, de forskellige miljøer og økosystemer, landskabet, skikke og traditioner, menneskelig brug, historie, arkitektur...

Indholdet af aktiviteterne, altid af informativ karakter og tilpasset de forskellige grupper og aldre, kan være generiske eller mere eller mindre specifikke, og besøgenes varighed spænder fra få timer til flere dage.

Værksteder, campusser

Gennem samarbejder med forskellige sociale aktører har disse programmer flere rum, hvor der kan afholdes besøg, aktiviteter, workshops og arbejdslejre. Begge faciliterer direkte kontakt med miljøets virkelighed og viden om dets naturlige og kulturelle værdier.

2. Fuglekiggeri

Fuglekigning, eller fuglekiggeri, er observation af fugle, enten som en rekreativ aktivitet eller som en form for borgervidenskab. En fuglekikker kan observere ved at bruge det blotte øje, ved at bruge en visuel forbedringsenhed som en kikkert eller et teleskop, ved at lytte efter fuglelyde eller ved at se på offentlige webkameraer.

Et eksempel: Birding Albufera, fugle i syne

L'Albufera er med sine 21.120 hektar et af de vigtigste vådområder på Den Iberiske Halvø, både for de naturlige levesteder den bevarer, og for samfundet af vandfugle, der samles der.

Den store variation af miljøer og landskaber i L'Albufera giver mulighed for mange alternativer til fuglekiggeri. Vanskeligheden ved at få adgang til de mest interessante steder, den ringe tilgængelige information og de afstande, der nogle gange skal tilbagelægges, synes dog at begrænse mulighederne for at observere fugle.



Gennem Birding Albufera laver vi løbende udflugter (fra Valencia og andre byer) for at observere og overvåge fuglene i naturparken, hvortil ornitologer og naturelskere generelt kan deltage.

Birding Albufera er en internetportal oprettet i februar 2008 af Bosco Dies og Nacho Dies, to ornitologientusiaster, der dyrker fugle kiggeri, en aktivitet, der internationalt er kendt som fuglekiggeri. Efter at have været ude for at se fugle i L'Albufera de Valencia i 35 år, har de været vidne til mange af de forandringer, der er sket omkring fuglelivet i dette naturområde. Fuglenes skønhed og landskabet i L'Albufera og fremkaldelsen af de øjeblikke, der foreviges, var motivationen til skabelsen af denne portal.

Hvis hovedformålet med denne hjemmeside i første omgang var at informere om fuglene i dette vådområde, ønsker den nu især at fremme naturturisme og fuglekiggeri som en måde at opdage dette unikke landskab på og dermed bidrage til dets udbredelse og bevarelse.

Der er mange mennesker, der er interesserede i at tage ud og se fugle i L'Albufera og mange flere, der ønsker at opdage naturen og kulturen i dette vådområde fra et bredere perspektiv. I begge tilfælde er det ikke let at finde information om, hvordan, hvornår og hvor man kan nyde alle attraktionerne i denne naturpark.

Med Birding Albufera kan du finde nyttig information til dine udflugter og også planlægge en hel udforskningstur til et af de vigtigste vådområder i Middelhavs Europa.

Derudover kan du, hvis du er interesseret, deltage i oprettelsen af denne portal ved at registrere dig og sende, hvis du ønsker det, observationer, forespørgsler og bidrag.

3.3 STYRING AF BESKYTTET NATURRUM.

Beskyttede områder er en moderne idé. Men dermed ikke sagt, at de ikke har nogen historie. Deres mest kendte form, nationalparkerne, fejrer sit første hundrede år i Europa. Sverige var det første europæiske land til at oprette nationalparker for hundrede år siden, den 24. maj 1909.

(UN SIGLO DE PARQUES NACIONALES, Fundación Fernando González Bernáldez / EUROPARC para el Organismo Autónomo Parques Nacionales. Madrid 2009)

Konsolideringen af økologi som en videnskab i midten af det 20. århundrede og dens direkte anvendelse i forvaltningen af rum og arter har ført til implementeringen af adskillige bevaringshandlinger, heraf økologiske elementer og processer, rettet mod deres fremme og bevarelse.



Et af de prioriterede scenarier, hvor en stor del af disse bevaringsaktioner er rettet mod, er beskyttelse af naturområder, hvor etablering af planlægningsværktøjer hjælper udviklingen af disse aktioner. På nuværende tidspunkt har et stort antal beskyttede naturområder deres egne indsatsområder inden for bevaring eller er samfinansieret med andre enheder, der fungerer som autentiske levende observatorier til overvågning af økologiske elementer og processer.

Dette kapitel har til formål at vise de vigtigste aspekter, der skal tages i betragtning i forvaltningen af beskyttede naturområder, de punkter, der udgør det, og de kapaciteter, der er nødvendige for en korrekt, dynamisk og adaptiv forvaltning.

Formålet er at beskrive de vigtigste grundbegreber i planlægningen af beskyttede naturområder med henblik på at udvikle en forvaltningsterminologi. Det har også til formål at præsentere de grundlæggende aspekter, som en forvaltningsplan bør have, og at præsentere en metode, der tillader udformningen af denne type plan.

Ifølge World Database on Protected Areas (WDPA) er der mere end 100.000 beskyttede områder i verden, der repræsenterer næsten 20 millioner kvadratkilometer – 13 % af verdens landareal.

Selvom beskyttede områder naturligvis ikke er den eneste måde at bevare naturen på (der er andre generelle og sektorbestemte instrumenter i nationernes politikker), er de i øjeblikket det vigtigste direkte forvaltningsinstrument der anvendes til bevaring.

Grundlæggende begreber om beskyttede områder

Betydningen af indsatsen dedikeret til beskyttede områder, hvad angår materielle, menneskelige og økonomiske ressourcer, samt vanskeligheden ved at styre komplekse og dynamiske systemer i en verden i hastig forandring, gør det i stigende grad nødvendigt at vedtage strenge kriterier for deres forvaltning for at optimere brugen af ressourcer og gøre det muligt at evaluere deres effektivitet. I denne sammenhæng får ledelsesplanlægning en særlig relevans.

Oprindelsen til beskyttede naturområder, som vi forstår dem i dag, skal findes i det sociale ønske om at forhindre forsvinden af usædvanlige steder, der skiller sig ud på grund af deres landskabers storhed, rigdomme eller unikheden af deres fauna og flora, eller deres primitive tilstand. De første nationalparker blev forstået som isolerede indhegninger, adskilt fra et omgivende territorium i en proces med stigende transformation. Udtrykkene malerisk, storslået, sublim, vild og naturlig skønhed er en del af den terminologi, der blev brugt til at argumentere for værdierne af bevaring ved begyndelsen af etableringen af de beskyttede områder og er blevet registreret i de juridiske dokumenter for oprettelsen af de første nationalparker.

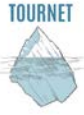
På det seneste har videnskabelige beviser vist, at det ikke er muligt at bevare arter ved at opretholde isolerede populationer, at fragmenteringen af økosystemer er en af hovedårsagerne til arternes udryddelse og, at det beskyttede område ikke er tilstrækkelig til at sikre økosystemernes funktion. Som en konsekvens heraf begynder der at blive udviklet forslag til bevaringsnetværk og -systemer, der inkorporerer konceptet om økologisk forbindelse og integrationen som nøgleelementer (Jongman, 1995; IUCN, 1998; Bennet, 2003). Beskyttede områder forstås som stykker af en territorial mosaik, der er differentieret ved at kræve en forvaltningsmodel og et beskyttelsesregime hvis formål er at sikre samfundet de fordele, der er afledt af naturlige økosystemers funktion.

Klassiske bevaringsteorier var i harmoni med troen på naturens uforanderlige balance. Derfor var formålet med de første parker at opretholde uforstyrrede steder, hvor dyrelivets funktion blev respekteret uden for den menneskelige tilstedeværelse, som blev betragtet som fjendtlig.

Men fra 1980'erne og frem begyndte begrebet naturbeskyttelse at udvikle sig, påvirket af udviklingen af videnskabelig viden og der blev stillet spørgsmålstejn ved de traditionelle begreber om økologisk balance og klima som uforanderlige referencer for den bedste bevaringstilstand. Idéer baseret på dynamisk ligevægt, elastisk stabilitet eller modstandskraft, begreber relateret til den permanente forandring som økosystemer er udsat for, får nu mere opmærksomhed. Således er reaktionen på forandringer af større interesse end opretholdelsen af økosystemer i en uforanderlig tilstand. Nuværende tilgange til forvaltning og bevaring er baseret på begreberne integritet og økologisk sundhed. Økosystemer med højere integritet eller økologisk sundhed har en større kapacitet til at modstå forstyrrelser (resiliens).

Vi ved nu, at for at drage fordel af økosystemtjenester er det vigtigt at bevare (eller genoprette, hvor det er nødvendigt) de væsentlige økologiske funktioner eller processer, der understøtter dem, herunder energiflow og trofisk organisering af økosystemet, biogeokemiske kredsløb og næringsstofoverførsel, befolkningsdynamik og artsinteraktioner, økologisk succession og selvorganisering af økosystemer, naturlige fluktuationer og forstyrrelsesregimer og spredningsprocesser for udbredelse og artsvandring.

Selvom de ikke altid tillægges økonomisk værdi i markedssystemer, producerer naturlige og semi-naturlige økosystemer uundværlige fordele for økonomien, folkesundheden og det generelle menneskelige velvære. Et økosystem med et godt niveau af økologisk integritet eller sundhed forstås derfor som naturkapital, da nogle af dets økologiske funktioner genererer tjenester til samfundet, uanset om de har økonomisk værdi på markedet eller ej.



Nogle af disse tjenester er lokalt identificerbare, og deres fordele er også umiddelbare, ja endda kvantificerbare i økonomisk henseende. Eksempelvis er den stigende turistaktivitet, der er observeret i omgivelserne af beskyttede områder, en konsekvens af indsatsen for at opretholde vilde økosystemer, der er attraktive for besøgende. Adskillige nyere undersøgelser giver vurderinger i denne retning. Generelt er de tjenester, som beskyttede områder yder, dog endnu ikke tilstrækkeligt identificeret og værdsat; betaling for miljøtjenester er stadig en isoleret praksis, selvom den begynder at blive anerkendt i nogle lande (f.eks. betaling for hydrologiske tjenester, betaling for vandforsyning eller køb af CO₂-optagelse på internationale markeder).

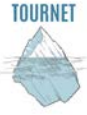
Det væsentlige spørgsmål er, hvordan man forvalter økosystemer for at sikre social og økonomisk udvikling i sammenhæng med en foranderlig verden: afhængigt af den vedtagne forvaltningsmodel vil strømmen af tjenester og dermed deres sociale værdi falde eller stige.

Beskyttede områder er forvaltningsstrukturer designet med en stabil verden i tankerne og er derfor meget sårbare over for globale forandringer. Den største udfordring for den umiddelbare fremtid er at tilpasse disse ledelsesmodeller til det 21. århundredes foranderlige verden og opbygge kapacitet til at tilpasse sig forandringer. Til dette formål vil hovedværktøjet i modsætning til reaktiv forvaltning (med henblik på at opretholde naturlige systemer i en ideel referencetilstand) være adaptiv styring, som er baseret på evnen til at lære af succeser og fejl, hvilket kræver planlægning og styringssystemer der kan tilpasse sig ændringer gennem løbende overvågning og evaluering.

Under alle omstændigheder er den hyppigst anvendte og accepterede definition af bevaring den, der er givet i World Conservation Strategy (IUCN, UNEP og WWF, 1991) "forvaltningen af menneskelig brug af organismer og økosystemer for at sikre, at en sådan brug er bæredygtig".

I tilfælde af forvaltningsplanlægning for beskyttede naturområder kan begrebet fredning indsnævres og defineres som det sæt af handlinger og teknikker, der sigter mod at nå målene for beskyttede områder. Men hvad er disse mål? Mere end 140 forskellige udpegninger af beskyttede naturområder er blevet identificeret rundt om i verden, hvilket giver en idé om den mangfoldighed af mål og opfattelser, som disse områder kan have.

For at organisere og gruppere de forskellige betegnelser, for at skabe et fælles sprog for ledere, planlæggere, forskere, politikere og borgere, foreslår IUCN en gruppering i syv brede "forvaltningskategorier" for verdens beskyttede naturområder, baseret på målsætningerne for disse områder (IUCN, 1994).



Strengt naturreservat: beskyttet område, der primært forvaltes til videnskabelige formål. Et terrestrisk og/eller havområde, der besidder et fremragende eller repræsentativt økosystem, geologisk eller fysiologisk egenskab og/eller arter, der primært er beregnet til videnskabelig forskning og/eller miljøovervågningsaktiviteter.

Vildmarksområde: Beskyttet område, der primært forvaltes til naturbeskyttelsesformål. Et større område med uændret eller let ændret land og/eller hav, som bevarer sin naturlige karakter og indflydelse, er ikke permanent eller væsentligt beboet, og er beskyttet og forvaltet for at bevare sin naturlige tilstand.

Nationalpark: beskyttet område, der primært forvaltes til økosystembevarelse og rekreative formål. Naturligt terrestrisk og/eller havområde, udpeget til:

- a) Beskyttelse af den økologiske integritet af et eller flere økosystemer for nuværende og fremtidige generationer.
- b) Undtaget former for udnyttelse eller besættelse som er fjendtlige over for det formål, som området er udpeget til.
- c) Skabe en ramme for åndelige, videnskabelige, uddannelsesmæssige, rekreative og turismeaktiviteter, som skal være økologisk og kulturelt compatible.

Naturmonument eller naturtræk: beskyttet område, der primært forvaltes med henblik på bevarelse af specifikke naturtræk. Et område, der indeholder et eller flere naturlige eller specifikke naturlige/kulturelle træk af enestående eller ekstraordinær værdi på grund af deres underforståede sjældenhed, repræsentative eller æstetiske kvaliteter eller kulturelle betydning.

Habitat- eller artsforvaltningsområde: Beskyttet område, der primært forvaltes med henblik på bevaring, med indgreb på forvaltningsniveau. Terrestrisk og/eller havområde, der er underlagt aktiv indgriben til forvaltningsformål, for at sikre opretholdelse af levesteder og/eller for at imødekomme specifikke arters behov.

Beskyttet landskab eller havlandskab: beskyttet område, der primært forvaltes til bevarelse af landskaber og havlandskaber og til rekreative formål. Et landområde, med kyster og/eller hav, hvor samspillet mellem mennesker og natur gennem årene har frembragt et område af defineret karakter med betydelige æstetiske, økologiske og/eller kulturelle værdier, og som ofte rummer rigt biologisk mangfoldighed. Beskyttelse af integriteten af denne traditionelle interaktion er afgørende for beskyttelsen, vedligeholdelsen og udviklingen af området.

Beskyttet område med bæredygtig udnyttelse af naturressourcer: beskyttet område, der primært forvaltes med henblik på bæredygtig brug af naturlige økosystemer. Et område, der overvejende indeholder umodificerede naturlige systemer, som er



underlagt forvaltningsaktiviteter for at sikre langsigtet beskyttelse og opretholdelse af den biologiske mangfoldighed, samtidig med at der tilbydes en bæredygtig strøm af naturlige produkter og tjenester for at opfylde samfundets behov.

Ledelsesplanlægning

Planlægning er en væsentlig del af ledelse. Hvis der ikke er nogen planlægning, er der en meget større chance for, at handlinger spredes, og synergier går tabt. Brugen af ressourcer i denne situation er ineffektiv.

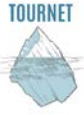
For at øge og optimere ledelseseffektiviteten er det nødvendigt med både planlægningsinstrumenter hvor den langsigtede vision og prioriteringer er fastlagt, og kortsigtede driftsplaner hvor de mål der skal nås er direkte afhængige af tilgængelige midler. Førstnævnte er strategiske planer, der definerer de vejledende principper for bevaring og ressourceanvendelse. De sigter mod at implementere en fremtidsvision ved at give information, mål, ønsker og formål. Operationelle planer sætter tonen for en effektiv gennemførelse af de identificerede aktioner i overensstemmelse med de opstillede operationelle mål og de tilgængelige midler. Denne type plan kan, hvis den er ordentligt udviklet, være afgørende for at gøre forvaltningen af det beskyttede område effektiv.

Dynamisk og adaptiv ledelsesplanlægning vil være den, hvor valget af specifikke handlinger der skal implementeres, foretages på baggrund af resultaterne af tidligere handlinger, således at interventioner om nødvendigt kan omdesignes eller nytænkes for at sikre opnåelsen af de endelige ledelsesmål. Ledelsen tilpasser sig og udvikler sig dynamisk på baggrund af egne resultater.

Adaptiv og dynamisk forvaltning kræver, at planlægningen går ud over opfattelsen af beskyttede områder som faste billeder i tid, som ikke ændrer sig. Virkeligheden er foranderlig. Både problemerne og de forvaltningsmål, der skal løses i en given periode, kan således ændre sig i løbet af relativt kort tid. En trussel mod et område, hvis opløsning kan betragtes som det vigtigste forvaltningsmål, kan forsvinde på et givet tidspunkt, hvilket vil kræve en ny tilgang til programmeringen af aktioner. Tilstrækkelig ledelsesplanlægning fra et dynamisk og adaptivt perspektiv bør give tilstrækkelig margin til at omprioriterer udviklingen af handlinger til en virkelighed, der pr. definition er under forandring.

Der er flere typer af ledelse:

- a) **Forebyggende ledelse.** Deklarationen af det beskyttede område indebærer ikke nogen proaktiv handling ud over den nødvendige overvågning, kontrol og administrative indgreb, herunder planlægning af procedurer. Det kræver



formalisering af bevaringsmål. Det mest almindelige administrative instrument er udstedelse af obligatoriske rapporter eller meddelelser fra det relevante forvaltningsorgan. Det er en mindre intensiv form for ledelse end aktiv ledelse, men den skal også planlægges.

- b) **Aktiv ledelse.** Ud over den forvaltningsplan, der er godkendt af den tilsvarende myndighed, har det beskyttede sted menneskelige (personel) og materielle (køretøjer, kontorer) og økonomiske ressourcer, der er specifikt dedikeret til dets gennemførelse. Dette er normalt den nemmeste indikator at indsamle om ledelsens udviklingstilstand. Det opnår forskellige niveauer af kompleksitet og gennem inkorporering af mere eller mindre målsætninger, foranstaltninger og deltagende organer. Aktiv ledelse indebærer således: ledelsesplan + eksplicit budget + personale.
- c) **Aktiv driftsledelse.** Det er det forudgående og væsentlige skridt for at kunne måle, om ledelsen er effektiv. Det indebærer: aktiv forvaltning + forvaltningsplanen indeholder operationelle mål, aktiviteter, midler og tidsfrister + verifikationsinstrumenter.
- d) **Effektiv ledelse.** Opnåelse af mål kan påvises.

Planlægning skal være deltagende. Hvis vi accepterer, at fredning af beskyttede områder skal være foreneligt med at sikre og forbedre livskvaliteten for de mennesker, der bor i og forholder sig til disse områder og at denne erklæring kræver bred social opbakning der indebærer at påtage sig forpligtelser, begrænsninger af anvendelser og forpligtelser fra hele samfundets side, vil vi hurtigt forstå vigtigheden af offentlige deltagelsesprocesser i planlægningen og forvaltningen af disse områder.

Der er bemærkelsesværdige forskelle i forståelsen af, hvad "deltagelse" betyder i forskellige regioner og lande i verden. Sådanne forskelle er nogle gange ikke tydelige i teorien, men er meget håndgribelige i praksis. I de fleste tilfælde er processer for offentlig deltagelse begrænset til blot at åbne en periode med information og høring af interessenter i processen med at godkende reglerne for det beskyttede område. En mere ambitiøs tilgang er at involvere sociale grupper i målene for det beskyttede område og søge deres støtte og endda aktiv deltagelse i opnåelsen af disse mål. Man skal huske på, at deltagelse ikke kun handler om at informere, det handler ikke kun om at bede om meninger, deltagelse handler ikke kun om at rådgive. Det endelige mål med deltagelse er at dele beslutningstagning i planlægningen og forvaltningen af disse områder. En grundlæggende regel for deltagelse, for at undgå forvirrende situationer og misforståelser, er at informere interessenterne om den foreslåede type deltagelse og dens omfang, dvs. hvad er grænserne for deres deltagelse. Den legitime myndighed for det beskyttede område skal være eksplicit om vilkårene og omfanget af den foreslåede deltagelse.



I overensstemmelse med argumenterne i de godkendte retningslinjer for deltagelse inden for rammerne af Ramsar-konventionen (resolution VII.8), er det særligt tilrådeligt at åbne deltagelsesprocesser og involvere lokalbefolkningen i forvaltningen af det beskyttede område, når:

- Aktivt engagement og samarbejde mellem interessenter er afgørende for ledelsen (f.eks. når rummet er beboet eller privatejet).
- Adgang til naturressourcer er afgørende for befolkningens velfærd.
- Befolkningen udtrykker stor interesse for at engagere sig i ledelsen.

Årsagerne til at involvere lokalbefolkningen er endnu stærkere, når:

- Befolkningen historisk set har haft rettigheder over området.
- Lokale interesser påvirkes væsentligt af den måde, hvorpå planlægning og forvaltning af området udvikles.
- De beslutninger, der skal træffes, er komplekse eller kontroversielle.
- Det eksisterende forvaltningsregime har ikke opnået en rationel udnyttelse af ressourcerne.
- Interessenter er parate og villige til at samarbejde og kræver det.

Der er flere aspekter at overveje i løbet af en deltagende forvaltningsplans udarbejdelsesproces i beskyttede naturområder.

- Generelt foregår planlægning på vigtige abstraktionsniveauer, men deltagende planlægning skal være praktisk, visuel og meget klar i forhold til dens mål i tid og rum.
- Hvert trin i processen bør systematiseres og skrives på skrift og deles med deltagerne, inden man går videre til næste fase. På denne måde vil hver involveret aktør have mulighed for at validere eller afvise forslagene, altid under visionen om gruppebeslutninger og ikke individuelle.
- Disse processer kræver myndighedernes deltagelse og deres forpligtelse til at formalisere og støtte med økonomiske ressourcer udviklingen af de handlinger, der er aftalt i planen.
- Definitionen af handlinger og prioriteter er en del af planlægningsprocessen, dog er godkendelsen af planen en administrativ proces, der normalt er forbeholdt



den administrative myndighed. Derfor bør deltagerne ikke forvirres ved at tillade, at der rejses forventninger til bemyndigelse til godkendelsen af planen eller budgettet.

- Deltagelse forudsætter ikke, at alle muligheder er åbne. Det skal være i sammenhæng med målene for det beskyttede område.

Mindst tre dimensioner bør overvejes i planlægningen:

- a) Administrativ/territorial, fra nationale til regionale og lokale offentlige forvaltninger.
- b) Tidsmæssig, fra årlig til flerårig planlægning, endda ubestemt (fredningslov).
- c) Økologisk / hierarkisk, fra øko-regional planlægning til intervention på specifikke habitater.

Planlægning kan omfatte fire trin:

1. Systemplan/Masterplan. Nationalt eller regionalt. Ubestemt og reviderbar varighed. Designer eller udvikler systemet for beskyttede områder.
2. Amts-, ø- og naturressourceforvaltningsplaner. Af ubestemt varighed, dog kan revideres. Normativ. De sætter strategiske mål. De organiserer og strukturerer territoriet. Komplex procedure.
3. Ledelsesplan for hvert sted. De har normalt en varighed på mellem 4 og 8 år. De henviser til et lovligt udpeget beskyttet område med et bestemt areal og grænser. De opstiller ledelsesmål. Normativ. Programmatisk og udøvende karakter. Forenklet procedure. Nogle forvaltninger udarbejder et årligt ledelsesprogram (ikke-lovgivningsmæssigt).
4. Specifikke, tematiske eller sektorspecifikke planer og programmer. De er ansvarlige for at udvikle sektorplanlægning (offentlig brug, bæredygtig udvikling, bevarelse, restaurering eller andet). De har normalt ikke en normativ karakter. De har en midlertidig karakter med en kortvarig ansøgning.

Forvaltningsplanen er det grundlæggende instrument for indgreb i beskyttede områder; det er dokumentet der opstiller områdets ledelsesbehov i forhold til dets



formål. Udarbejdelsen af forvaltningsplanen er et grundlæggende skridt, da dette dokument specificerer mål, handlinger, regler, budget, personale mv.

Udarbejdelse af forvaltningsplaner er en kompleks proces, hvor der skal tages højde for en lang række aspekter af meget forskellig karakter. På den ene side de forskellige økologiske processer, der er ansvarlige for naturlige systemers funktion og på den anden side sammenfletning af flere sociale, politiske, økonomiske og kulturelle interesser. Det er derfor væsentligt i udarbejdelsen af denne type plan at have en klar, let tilgængelig metodik, der gør det muligt for de involverede aktører at forstå processen samt en struktureret og logisk organisering af informationen der sikrer den interne sammenhæng i planen og forhindrer, at de væsentlige aspekter undervurderes.

En forskellig planlægningsstruktur kan udtænkes for hver virkelighed. Det anbefales dog, at strukturen i en forvaltningsplan indeholder følgende afsnit:

- 1) Oplysende del
 - a) Indledning, baggrund og begrundelse
 - b) Generelle mål eller målsætninger
- 2) Diagnostisk del
 - a) Indsamling og syntese af information
 - b) Diagnose, prognose og muligheder
 - c) Kartografi
- 3) Strategi del
 - a) Operationelle mål
 - b) Ledelsesretningslinjer
- 4) Operativ del
 - a) Forskrifter
 - b) Zoneinddeling, hvis ikke tidligere fastsat i en forvaltningsplan
 - c) Anvendelsesregime
- 5) Handlingsprogram
- 6) Deltagelses- og kommunikationsstrategier for udvikling og implementering af planen
- 7) Økonomisk og finansielt program
- 8) Overvågnings- og evalueringssystem



9) Syntese dokument

10) Dokumentariske og kartografiske bilag

Forvaltningsplaner er de instrumenter, som bruges af de ansvarlige for beskyttede områder til at nå de mål, som de er skabt til. Der findes forvaltningsplaner med meget forskelligt indhold og struktur afhængig af de betingelser, de er udarbejdet under, proceduren for godkendelse og implementering samt den betragtede tidshorisont. Alligevel skal en forvaltningsplan, ligesom enhver institutionel plan, svare til en logisk struktur og indeholde tilstrækkelig information for at gøre det muligt at evaluere opfyldelsen af dens mål. Mangelfuld forvaltningsplanlægning i beskyttede områder er en af hovedårsagerne til deres ineffektivitet. De mest almindelige mangler, der kan identificeres i forvaltningsplanerne for beskyttede områder omfatter følgende:

- Mangel på en præcis diagnose med eksplicit identifikation af bevaringsobjekterne og områdets forvaltningsbehov. Der er endda hyppig forvirring mellem beskrivelsen af området (nogle gange for detaljeret) og diagnosen af de faktorer, der påvirker det.
- Mangel på eksplicitte mål, eller mål, der er for generiske eller vage.
- Forholdet mellem ledelsesmål og planlagte tiltag er ofte ikke eksplicit. Nogle gange er foranstaltningerne ikke klart relateret til målene.
- Meget sjældent omfatter finansiering eller en prognose over de nødvendige midler til gennemførelse af planen, ej heller en tidsplan eller prioritering af midlerne.
- Mekanismer til evaluering af planens effektivitet og overvågningsindikatorer er generelt ikke inkluderet.
- Manglende deltagelse i planlægningsprocessen kan føre til urealistiske planer, eller planer, der er svære at gennemføre på grund af manglende viden om betingende faktorer udenfor selve planen.

3.4 IMMATERIEL ARV OG CSTN

CSTN tilbyder en alternativ forståelse af bæredygtighed mht. immateriell arv. Det bryder sammenhængsbeskyttelsen/barrieren for kvantitetsudvikling ved at vende visionen til beskyttelse/aktiv for en kvalitetsudvikling. Så det handler ikke om at



balancere interne konflikter, men om at fremme en kvalitetsturisme, der giver en fremtid for hele samfundet.

For at opsummere, skal den immaterielle arv i dag ses som en force og en mulighed. Nogle handlinger er dog nødvendige -

Derfor skal en integreret tilgang til turismes bæredygtighed inden for et CSTN, omfatte den immaterielle arv.

Den resulterende holistiske model bygger på det faktum, at immateriel arv er et nøgleelement for bæredygtighedsrammen.

En autentisk immateriel arv er et nøgleelement for den "nye turist" i deres søgen efter autentiske oplevelser. Det bliver et element for konkurrenceevnen.

I en global verden med voksende ligheder er forskelle forankret i tradition ved at blive et vigtigt aktiv. Kort sagt, at blive en "lignende" destination i en global verden er den nemme måde på kort sigt, men at fremme lokal kulturarv for at have en differentieret destination er en strategi på lang sigt.

Ifølge OMT bør bæredygtighed turisme respektere værtssamfundenes sociokulturelle autenticitet for at sikre langsigtede fordele for alle interessenter. CSTN er et passende værktøj til at fremme denne vision.

På grund af det faktum, at beskyttelse og udvikling af immateriel arv er en langsigtet tilgang, bør hvert CSTN udvikle en tretrinsplan.

A. Først og fremmest en diagnoseplan, der garanterer interessenters deltagelse. Den bør omfatte en beregning af kapaciteten af den immaterielle arv for at beskytte den.

B. For det andet bør de udvikle en strategisk plan med få strategiske akser og en klar fordeling af roller og ansvar.

C. For det tredje en implementeringsplan, der synkroniserer alle interessenter med prioriterede mål og prioriterede handlinger.

Vi foreslår 28 handlinger, som et CSTN kan udvikle for at fremme immateriel kulturarvsturisme.

1. Opmuntre til brug af sprog, der er truet.

Det bør være muligt at fremme brugen af sprog, der risikerer at forsvinde. Fra restaurantmenuer til hotelværelser med lokale navne. Turistguider bør bruge lokale navne for steder og traditioner.

2. Tilskynd bruge af ord, der er i fare for at forsvinde.



Sprogrigdom er en værdifuld arv, som bør beskyttes. Nogle ord forsvinder, som gamle jobs, materialer, traditioner osv., og dets brug bør beskyttes.

3. Fremme forståelsen af sammenhængen mellem beskyttelse af immateriel arv og fremtidige positive kilder for indkomst.

Ny turisme sætter mere og mere pris på autentiske oplevelser. Derfor bør CSTN fremme forståelsen af sammenhængen mellem beskyttelse af immateriel arv og fremtidig indkomster. Nogle gange bliver den immaterielle arv forsømt af fokus på økonomisk påvirkning på kort tid der blegner ved den økonomiske indtægt på lang sigt.

4. Intra-uddannelse: Lokalbefolkningen bør være opmærksom på vigtigheden af at beskytte deres immaterielle arv. Forud for dette har de i mange tilfælde brug for at kende, forstå og vurdere deres immaterielle arv.

I mange tilfælde er lokalbefolkningen ikke klar over deres immaterielle arv. Derfor bør CSTN bemærke dette, før du anmoder om beskyttelse. Det er nemmere at beskytte noget, der er anerkendt som værdifuldt.

5. Udvikle inspirerende handlinger for at øge bevidstheden: festivaler, koncerter, kulturarvsdage osv.

Det er lettere at inddrage både lokalbefolkningen og turisterne i beskyttelsen af den immaterielle arv ved at udvikle inspirerende handlinger. Disse handlinger er også en måde at fremme turistbesøg og økonomiske indtægter for lokalbefolkningen. CSTN bør lede disse handlinger.

6. Fremme kognitiv nærhed til at fremme coopetition. Globaliseringen vil være med til at udvikle denne vision.

Lokal konkurrence bør blive til samarbejde. For at fremme samarbejdet er det vigtigt at forstå, at i dag er andre destinationer og andre former for turisme de nye reelle konkurrenter.

7. Immateriel arv er et nøgleelement for at fremme samarbejdet mellem CSTN's interne interessenter og destinationsinteressenter, der ikke tilsluttede sig CSTN.



Immateriel arv er normalt noget, der forstås som "fælles". Så immateriel arv er et nøgleelement for at fremme samarbejdet mellem CSTNs interne interessenter og destinationsinteressenter der ikke tilsluttede sig CSTN.

8. Undersøg forringelse af immateriel arv.

At studere den immaterielle situation er et nøgleelement forud for udviklingen af beskyttelses- og salgsfremmende foranstaltninger. Det er obligatorisk at lave nogle undersøgelser om forringelsen af den immaterielle arv inden for destinationen.

9. Undersøg forsømmelse af immateriel arv.

Nogle gange bliver immateriel arv forsømt af lokalbefolkningen, turister eller begge dele. Derfor er det obligatorisk at lave nogle undersøgelser om forsømmelsen af den immaterielle arv inden for destinationen.

10. Forstærkning af lokale kunstnere og kunsthåndværkere.

Lokale kunstnere og kunsthåndværkere bør promoveres ved at bruge mange små handlinger. De er sjælen i en turistdestination, og deres kunst er en merværdi for CSTN.

11. Fremme lokale kunstneres og kunsthåndværkeres deltagelse gennem festivaler og møder i udlandet.

CSTN har evnen til at fremme lokale kunstneres og håndværkeres deltagelse gennem festivaler og møder i udlandet. Dette er en af de bedste turistmålsfremstød.

12. Lokalt gastronomisk køkken er et trendemne i dag for at fremme turismen.

Gastronomi er et populært emne, derfor er promovering af lokal gastronomi inden for CSTN og også eksternt den bedste destinationsambassadør.

13. Fremme integrationen af den lokale immaterielle arv i turistprodukter.

Lokal immateriel arv bør inkorporeres så meget som muligt i alle CSTN-turismeprodukter.



14. Undervisning af turistguiderne i den lokale immaterielle arv.

CSTN-turistguider bør have en passende viden om den lokale immaterielle arv for at kunne forklare og præsentere den for turister.

15. Tilbyde information om lokal immateriel arv på hjemmesider, brochurer mv.

Fremme af den lokale immaterielle arv på alle niveauer bør være en absolut CSTN-prioritet.

16. Fremme af bøger, film, billeder og forskning om den lokale immaterielle arv.

CSTN har evnen til at promovere bøger, film, billeder og forskning om den lokale immaterielle arv. Dette er en af de bedste kampagner for turistdestinationer.

17. Sammen fremme de mest kendte med de mindre kendte i de samme guidede aktiviteter.

80/20-loven er velkendt. Normalt besøger 80 % af turisterne kun 20 % af de tilgængelige turistattraktioner. For at fremme en bæredygtig turisme bør CSTN fremme de mest kendte sammen med de mindre kendte i de samme guidede aktiviteter.

18. Fremme lokal deltagelse i aktiviteterne i den immaterielle arv. Det er et nøgleelement for at beskytte "ægthed".

Ny turisme leder efter autentiske oplevelser. Men turister "ødelægger" på en eller anden måde den immaterielle arvs ægthed. Så CSTN bør fremme lokal deltagelse i de immaterielle kulturarvsaktiviteter for at holde liv i den.

19. Sørg for dannelse på alle niveauer.

Dannelse på alle niveauer er en CSTN-prioritet. Dannelse er vejen.

20. Fremme både internationalt og lokalt frivilligt arbejde.



Internationalt og lokalt frivilligt arbejde er et formidabelt værktøj til at beskytte immateriel arv.

21. Integrer lokale beskedne infrastrukturer i kredsløbene frem for at bygge nyt infrastruktur kun rettet mod turister.

Nøglen til bæredygtighed er at forblive lille og fragmenteret. CSTN er et netværk af små eksisterende beskedne infrastrukturer i stedet for at bygge store nye.

22. Fremme lokale kulturkvarterer, hvis de findes.

Mange steder er der kulturelle kvarterer. Dette er en sand skat for en bæredygtig turismedestination og bør fremmes og beskyttes.

23. Opret og promover en kalender med aktiviteter.

For at lette turisternes deltagelse bør en kalender med aktiviteter opdateres og promoveres.

24. Oplyse turister.

CSTN bør gøre turister opmærksomme på vigtigheden af at beskytte arven.

25. Fremme ICT for at beskytte og fremme den immaterielle arv.

ICT-værktøjer er et velegnet værktøj til at fremme og præsentere den immaterielle arv for turister. CSTN'er har kapaciteten til at bygge dem op inden for en holistisk tilgang.

26. Samarbejde med nationale og internationale organisationer med lignende mål.

At tænke globalt og agere lokalt er en nøglestrategi. Derfor bør CSTN samarbejde med nationale og internationale organisationer med lignende mål. Ry er også vigtigt.

27. Fremme CSTN for at integrere den immaterielle arv i komplekse turismeprodukter.

CSTN er det egnede værktøj til at integrere den immaterielle arv i komplekse turismeprodukter.



28. Fremme samarbejde med lokale universiteter og VET-skoler for at inkludere immateriel arv som en del af læseplanerne.

CSTN filosofi handler om at integrere lokale interessenter fra destinationen. I den forstand bør hele uddannelsessektoren være en meget aktiv partner i CSTN.

3.5 DIGITALE VÆRKTØJER TIL AT STØTTE BÆREDYGTIGHED

En række digitale værktøjer kan bruges til at fortsætte arbejdet med at stimulere og genstarte turisme baseret på bæredygtighed og innovation.

Disse værktøjer, som begynder at relaterer til industrien 4.0, kan udvides til mange sektorer. De kan bruges til at skabe muligheder for at tilføje teknologi og innovation til turisme, gøre fremskridt med koncepter som Smart Cities og Smart Tourism, alt imens de hjælper med at administrere og optimere turismens ressourcer samt pleje og bevare miljøet.

Smart City og Smart Tourism

Det første koncept, der dukker op, er ideen om en Smart City, som har til formål at skabe økonomisk, sociale og miljømæssige bæredygtige byer. Dette opnås ved at anvende informations- og kommunikationsteknologier (IKT) og skabe infrastrukturer der garanterer bæredygtig udvikling, en højere livskvalitet for mennesker, forbedret ressourceforvaltning og aktiv borgerdeltagelse.

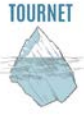
Indenfor turisme taler vi om smarte turistdestinationer, som er dem, der tilbyder innovative løsninger og tjenester baseret på en moderne og solid teknologisk infrastruktur. Dette tal er relativt nyt og er en del af ideen om Smart Tourism.

Derfor er Smart Tourism det, der søger at tilføje moderne tilgange til fremtidige strategier rettet mod konkurrenceevne og udvikling.

Hvad gør et sted til et smart turistmål?

Dette er nogle af de vigtigste præmisser:

- Stedet skal være innovativt og tilbyde deltagende metoder.
- Forretningsplanen skal udvikles på en måde der prioriterer eller vægter en virksomheds bæredygtige udvikling, miljøbevarelse og respekt for den lokale kultur.



- Den tekniske infrastruktur på stedet skal gøre det muligt at tilbyde tjenester eller produkter, der kan tilpasses forskellige turistressourcer med den bedst mulige kvalitet.
- Stimulering af besøgendes interaktion og integration med miljøet.
- Faciliteterne skal være tilgængelige for alle offentligheder; Det omfatter med andre ord adgang for handicappede, gravide, bevægelseshæmmede og ældre.
- Søger kundetilfredshed gennem kvalitet og deres respons og deltagelse gennem forskellige sociale netværk.
- Turismeprojektet og alle elementer skal tage hensyn til beboernes livskvalitet og bevarelse af de lokale kulturværdier.

BIG data

Der er mange definitioner, men vi kan sige, at "Big Data refererer til datasæt, hvis størrelse er uden for typiske databasesoftwareværktøjers evne til at fange, gemme, administrere og analysere". Data er ofte opdelt i strukturerede (traditionelle) og ikke-strukturerede (Big Data), selvom de nye tilgængelige værktøjer har ført til nye kategorier af ikke-strukturerede data såsom semi-struktureret.

Med Big Data har turismesektoren mulighed for at transformere den måde, hvorpå tjenester udbydes. Det gør det muligt at fremhæve visse data og konvertere dem til nyttig information for sektorvirksomheder. Der kan opnås oplysninger i realtid om brugere, deres bevægelser og præferencer. Således kan virksomheder definere og optimere deres strategier for at øge salget.

Desuden kan alle de indsamlede data blive udsat for kunstig intelligens-algoritmer for at forbedre turistoplevelsen.

Kunstig intelligens og 'machine learning'

AI-algoritmer og i særdeleshed Machine Learning bliver hele tiden en større del af vores daglige aktiviteter. Dette inkluderer også turismesektoren.

Men hvad er "kunstig intelligens"?

Marvin Minsky, en af pionererne inden for kunstig intelligens, definerede det som "videnskaben om at få maskiner til at gøre ting, der ville kræve intelligens, hvis de blev udført af mænd".

Nogle områder, hvor kunstig intelligens er til stede er:



- Naturlig sprogbehandling: dette felt omfatter applikationer, der oversætter mellem sprog eller giver ordrer
- Ekspertsystemer: dette felt dækker systemer, hvor erfaringen fra kvalificeret personale tilføjes til disse systemer for at opnå fradrag, der er tættere på virkeligheden;
- Robotter: navigation af mobile robotter osv.;
- Læring: adfærd til senere implementering i computere.

Maskinlæring betragtes ofte som en gren af kunstig intelligens, der søger at bygge en algoritme der gør det muligt for computere at "lære" baseret på datasæt og som et resultat heraf få en model til at lave forudsigelser baseret på dataene og ikke på statiske instruktioner.

Hvordan kan dette anvendes på turisme?

AI gør det muligt at skabe algoritmer til at identificere forbrugsmønstre.

I dag kan vi takket være alle de store datakilder finde ud af folks vaner, smag og præferencer for steder, måltider og aktiviteter.

Kombineret med machine learning lærer kunstig intelligens-algoritmer af folk for at komme med fremtidige personlige anbefalinger eller forslag til kommende ture og aktiviteter.

Et andet vigtigt eksempel på applikationer er bots.

En bot er et kunstig intelligens-software designet til at udføre en række opgaver på egen hånd uden menneskelig assistance, såsom at bestille bord på en restaurant, sætte kryds ved en dato i en kalender eller indsamle og vise brugeroplysninger.

Den mest almindelige botmodel er en chatbot, en robot, der er i stand til at simulere en samtale med en person.

En sådan assistent har evnen til at forstå og lære af samtalen for at give råd og hjælpe brugeren.

IoT-enheder

IoT (Internet of Things) består af sammenkobling af enheder eller objekter via internettet, så de hele tiden er mere og mere intelligente.



Du kan få en masse kontekstuelle informationer under et turismebesøg (lokalitetsrelateret, miljømæssigt, vejrelateret osv.), og det er her IoT-enheder kommer i spil såsom sensorer eller beacons der giver turister information.

Et eksempel på brugen af disse enheder er at geo-lokalisere turistene gennem et signal til andre enheder med en skærm såsom en tablet eller smartphone, så de kan se den tilsvarende information. Dette fører til fremkomsten af nye smarte turistkontorer, der leverer indhold tilpasset brugernes behov på grund af deres evne til at interagere med dem. For at kunne gøre det, skal oplysningerne være forbundet med andre netværkstjenester såsom APP'er eller websteder.

Andre enheder der anvendes til turisme, omfatter sensorer, der ikke kun kan bruges til at kontrollere belægning, men også til at måle miljøfaktorer såsom temperatur og lys for at optimere energiresourcer og forbrug.

Droner

Disse er ubemandede luftfartøjer, der er i stand til autonomt at opretholde et kontrolleret og vedvarende flyvehøjde.

Når de kombineres med et kamera, bruges disse enheder hovedsageligt til filmoptagelser og senere til at fremme turisme i marketingkampagner, da de tilbyder nye perspektiver.

En anden vigtig anvendelse er social ansvarlighed og interaktiv turisme (virtuelle ture), som hjælper med at beskytte miljøer, mens de viser turister utilgængelige steder.

Plus, i kombination med big data, kan data bruges til at bevare arv, kortlægge byer, turistmål og styre turismestrømmene.

3D-modellering og 360° film

3D-modellering er processen i at skabe ethvert tredimensionelt objekt eller scenarie (uanset om det er livløst eller levende) ved hjælp af software gennem en matematisk repræsentation.

360° indhold (fotograferet og filmet virtuel virkelighed) er det fordybende eller interaktive audiovisuelle materiale, der begynder med fast fotografering og bevægende fotografi (video) til en panoramisk vision af virkeligheden.

Disse begreber er ressourcer, der bruges i virtuelle reality-kreationer.



Virtual Reality (VR)

Dette er en interaktiv oplevelse genereret gennem en computer, der producerer et komplet simuleret miljø. Virtuel virkelighed er en sensorisk fordybelse i en ny verden, baseret på virkelige eller ikke-virkelige miljøer, genereret kunstigt. Så målet med denne teknologi er at skabe en fiktiv verden at være en del af.

Måden at opfatte eller sansе denne virkelighed på er normalt visuel gennem specielle briller, selvom den kan inkorporere andre sanser, såsom auditiv, berøring osv.

Og det er her, vi får virtuel turisme, som giver en ny måde at rejse igennem, såsom at besøgende kan interagere med en virtuel guide der forklarer historiske fortællinger om stedet.

I dag kan du finde historiske rekreationer i virtual reality, der fører dig til tidligere århundreder og giver dig mulighed for at se arkitektoniske rester i al deres herlighed og fordybe dig i en anden æra.

Desuden gør de det muligt at se steder samtidig med at de bevares, hvilket er særligt vigtigt når det kommer til overfyldte eller ikke-tilpassede områder. Virtuelle ture det muligt at besøge mange museer og monumenter med 360° ruter.

Augmented Reality (AR)

AR er en interaktiv oplevelse af et virkeligt miljø, hvor objekter "forøges" af en computer ved at tilføje en form for information. Information er overlejret, og det kan tilføjes eller være en maske for det naturlige miljø.

Information skal være perfekt synkroniseret, for at den kan opfattes som et fordybende aspekt af det virkelige miljø.

Gennem augmented reality er brugeren i stand til at visualisere den virkelige verden via en teknologisk enhed (tablet, mobiltelefon, computer osv.) med grafisk information tilføjet af denne enhed.

Med dette koncept anvendt på turisme gør augmented reality det muligt at tilføje information i realtid til området, se genskabelser af objekter eller steder fra fortidens liv osv.

En anden anvendelse til at skabe interaktiv turisme er kombinationen af augmented reality og gamification. Med andre ord, at bruge spildynamik som et incitament for turister.



4. TOURNET ØKOBRAND

I dette afsnit af manualen foreslår TOURNET-projektet de elementer, der kan udgøre kvalitetsmærket for medlemmerne af CSTN. Dette kvalitetsmærke er et sæt anbefalinger til medlemmerne af TOURNET-netværket og udgør ikke en officiel anerkendelse af institutionerne som bæredygtige turismeoperatører.

Hvad er Eco Branding?¹

Udtrykket "Eco Branding" er et, der er ret nyt for øko-området og også for marketingverdenen. Udtrykket udvikler sig stadig, efterhånden som bevidstheden om planetens bæredygtighed fortsætter med at vokse. I sin mest grundlæggende essens er eco branding en måde at kommunikere og markedsføre miljøspørgsmål og -mål mellem virksomheder og forbrugere.

Eco branding er et markedsføringstilgang, der giver virksomheder mulighed for at informere og fremme deres løfte om miljøbeskyttelse. Et miljømærke kan identificeres gennem deres produkter/tjenester, deres budskaber i kampagner, deres virksomhedsindsats og deres andre bidrag til forbedring af miljøet.

Visuelt kan øko-branding ses på emballage, reklame og mærkets identitet. Dette er den nemmeste måde at se, hvilke virksomheder der er øko-mærker. Virksomheder der har taget initiativ til at forbedre planeten, har mulighed for at vise og markedsføre alle deres initiativer for at tiltrække øko-markedsnicher. Du vil ofte se disse virksomheder mærke deres produkter, emballage, reklamer, men de også bruger sætninger, certificeringer og andre måder at identificere deres brand som miljøvenligt og miljøbevidst.

Eco branding kan også ses gennem virksomhedernes indsats og holdninger. Selvom produktet eller tjenesten nogle gange ikke er decideret miljøvenlige, kan virksomheder stadig vælge at støtte formål, der hjælper bevægelsen. Det er her, økobranding giver virksomheder mulighed for at dele disse bestræbelser med deres publikum for at uddanne og opmuntre deres tilhængere til at følge efter. Derudover påvirker brands kulturen og hvordan samfundet tilpasser sig. Eco branding kan også bestå af en virksomheds stærke holdning til et bestemt miljøspørgsmål, indsats eller initiativ. Dette kan gøres gennem begivenheder, fundraisers, overskudsbidrag, partnerskaber og andre måder at forbinde deres virksomhed med et miljøproblem eller en bevægelse. Forbrugere leder efter virksomheder, der er med og bidrager!

¹Pacheco. C. (15. april 2021). Hvad er Eco Branding? Lucca AM. Tilgængelig på: <https://www.luccaam.com/perspective/what-is-eco-branding/#:~:text=Eco%20branding%20is%20a%20marketing,the%20betterment%20of%20the%20environment>



Hvordan man opbygger et øko brand i turisme. Anbefalinger til medlemmerne af TOURNET netværket:

Masseturisme har ødelæggende konsekvenser for by- og naturrum, og derfor er skiftet til en mere bæredygtig form for turisme virkelig nødvendig. For at opnå dette er det vigtigt at begynde at skabe et miljømærke ved at følge disse trin:²

- **Begrænsning af masseturisme samt tilbyde bæredygtige muligheder:** Som et eksempel kan vi tale om krydstogsturismen. Det er en slags turisme, der virkelig er skadelig for miljøet, for eksempel i Venedig har de begrænset adgangen til store krydstogter, i Barcelona vil de gøre noget lignende, da byen virkelig lider under konsekvenserne af forureningen fra krydstogter. På Svalbard-øerne har man i Norge forbudt de store skibe der bruger dieselmotorer, for at bevare økosystemet i det arktiske hav.

Klimaændringer er et stort problem, og landene og deres regeringer er ansvarlige for at handle i konsekvens heraf, også med hensyn til turisme. Men kun at begrænse denne form for turisme er ikke nok, det er nødvendigt at præsentere nye alternativer, der fremmer en mere bæredygtig form for turisme, der kompenserer tabet af besøgende såvel som de økonomiske tab.

Disse nye alternativer skulle bringe højere kvalitet og meget mere gavnlige turismestrømme for landet eller byen. Der bør skabes nye pakker med fritidsalternativer ud fra et miljømæssigt, bæredygtigt og socialt perspektiv.

- **Tilbyde nye destinationer:** Hvordan kan vi tilbyde en ny destination som et alternativ til områder med høj turisttæthed? en sommerkampagne, for eksempel, fra et økoturismeperspektiv skal involvere (og gavne) alle de involverede aktører og være i stand til at tilbyde en ekstra vital oplevelse til den besøgende.

Økoformlen fremmer en type turisme, der tilskynder til interaktion med destinationssamfundet og undgår store byudviklinger der "sætter" turister i en boble i en fiktiv eller tvungen virkelighed for at øge deres følelse af velvære.

Af denne grund plejer en af de store udfordringer at være et netværk af boliger, der er i stand til at blive fuldt integreret i det naturlige og bymæssige miljø, understøttet af lokale investorer og støttet af de kompetente myndigheder, og som fremmer et dybt kendskab til miljøet og dets folk.

- **Oprettelse af et online-site, hvor turismeoperatørerne tilbyder deres tjenester sammen:** dette betyder ikke kun, at omkostningerne reduceres, og kræfterne forenes, men også for at give et sammenhængende og fælles tilbud, dele værdier, missioner og en fælles identitet, som omfatter forskellige former for overnatning og fritid, gastronomiske og sportslige aktiviteter, alt rettet efter at

²Ideolab. (19. maj 2021). Økoturisme og branding: cómo gestionar correctamente una estrategia sostenible. Ideolab. Tilgængelig på: <https://ideolab.com/ecoturismo-y-branding>

tiltrække en meget specifik type turisme og turister baseret på en fælles strategi. For eksempel har TOURNET-appen til formål at have mikrooperatører på hver destination sammen for at tilbyde deres unikke tjenester til brugerne, vores app er baseret på et øko-perspektiv, understøttet af respekt for lokalsamfund og fokuseret på at beskytte økosystemer. En af de vigtigste ting, når vi bygger vores øko-brand indenfor turisme er at tilbyde ugentlige og respektfulde oplevelser. For at muliggøre dette er det unikke ved territoriet og dets folk virkelig uundværligt.

- **Fremme af mindre velstillede områder og mindske turismepresset:** Et eksempel er de såkaldte Starlight Reserves, tyndt befolkede steder (og ofte med store mangler i deres økonomiske udvikling og infrastruktur), der er blevet certificeret for kvaliteten af deres nattehimmel.

Disse destinationer er ofte placeret i naturområder af stor skønhed og er kun lidt kendt. Stille steder, der tilbyder et væld af fordele for besøgende der ikke er bekendt med denne turisme niche eller destination.

Der er et enormt potentiale i at gøre opmærksom på eksistensen af disse steder, langt fra overbelægning og som forener os med naturen. At tiltrække besøgende til disse steder er en fantastisk mulighed for affolkede områder, der er blevet frataget deres traditionelle levebrød.

- **Markedsføring: at tilbyde skræddersyede og unikke oplevelser til turister:** det er ikke let at opnå dette, men indsatsen vil blive belønnet af en strøm af respektfulde turister der er i stand til at fordybe sig i området kultur og livsstil, loyale overfor det pågældende land, by eller kommune. En destination, som den rejsende vil forbinde med ordet bæredygtighed, som er værd at opdage, og som er i stand til at tilbyde en unik oplevelse.

Det er ikke kun et spørgsmål om at arbejde med en specifik online strategi, men også om at sikre, at denne afspejles og understøttes af den virkelige oplevelse. Den udspringer af en økoturismestrategi, hvor, som vi har sagt, alle agenter i sektoren er involveret og kan feedback ind i hinanden.

Til dette er personaliseringen af onlinehandlinger, tjenester og oplevelser grundlæggende, noget der ikke kan opnås med masseturisme, men som kan opnås med økoturisme, hvor kvaliteten af servicen og den miljømæssige og sociale bæredygtighed er sat over alt andet.

Økoturisme tiltrækker utvivlsomt en type rejsende, der søger på nettet, før de beslutter sig. Som stoler på andre turisters kommentarer, som søger ærlighed og gennemsigtighed i information, hurtighed i deres forespørgsler, som efterspørger værdifulde tjenester, som går ind for proaktivitet og som forventer, at stedet tilbyder det der er blevet lovet på internettet.

Denne type turist har brug for en øko-defineret og sammenhængende strategi, stærkt segmenteret efter hobbyer, der tilbyder meget personlige tjenester...; kort sagt en strategi, der forbinder en rejseoplevelse med en livsstil.

- **Handler hurtigt:** I mange dele af verden er turisme en grundlæggende søjle i økonomien, og med COVID-19-pandemien led denne sektor meget så det er på tide at genaktivere denne sektor, men det er nødvendigt at gøre det på en ny og mere bæredygtig måde. Desuden truer klimaforandringerne med at ændre vores måde at leve på og selvfølgelig den måde, turistsektoren udvikler sig på. Hvordan kan vi fortsætte med den nuværende formel med overbelægning på kysten, når havniveauet forventes at stige med 17 til 25 cm på kort sigt? Svaret ligger i bæredygtighed, diversificering (af forslag, destinationer, sæsonbestemte perioder) og sammenhæng i en fælles løsning på denne store udfordring. På grund af de forskellige trusler, som turismen står over for, er øjeblikket til at handle nu, der er ikke tid til at udsætte vores handlinger.

Under hensyntagen til anbefalingerne nævnt ovenfor og efter definitionen af økoturisme i World Tourism Organisationen³, har vi udviklet listen over varer, som en EcoBrand-mærket destination udviklet af et CSTN skal have:

- Alle naturbaserede former for turisme, hvor turisternes hovedmotivation er observation og værdsættelse af naturen såvel som de traditionelle kulturer.
- Produkter der tilbydes er lokalt fremstillet.
- Den indeholder undervisnings- og fortolkningsfunktioner.
- Det er normalt organiseret af specialiserede rejsearrangører for små grupper, og oplevelsen er skræddersyet. Serviceudbyderepartnere på destinationerne har en tendens til at være små, lokalt ejede virksomheder.
- Det minimerer negative indvirkninger på det naturlige og sociokulturelle miljø. Det er respektfuldt over for de lokale og deres traditioner.
- Det understøtter vedligeholdelsen af naturområder ved:
 - Generering af økonomiske fordele for værtssamfund, organisationer og myndigheder, der forvalter naturområder med bevaringsformål;
 - Tilvejebringelse af alternative beskæftigelses- og indkomstmuligheder for lokalsamfund;
 - Øget bevidsthed om bevarelse af natur- og kulturværdier, både blandt lokale og turister.

Der er også andre små skridt, som rejsebureauer, overnatningssteder, turister osv. kan tage for at gøre rejser mere miljøvenlige:

³UNWTO. ØKOTURISME OG BESKYTTEDE OMRÅDER. Tilgængelig på:<https://www.unwto.org/sustainable-development/ecotourism-and-protected-areas>



- At have en miljøvenlig strategi. At undersøge det aktuelle behov, identificere udfordringer og muligheder, sætte mål og definere klare handlinger.
- Tilbyder destinationer i samme land. Eller undgå transit, tilbyde destinationer, som kan flyves til direkte.
- Arbejder kun med miljøvenlige mærker.
- Tilbyder lokale produkter og arbejde med lokale guider.
- Reduktion af vandforbruget.
- Undgå at bruge rettidigt plastik og genbrug.
- Sæt farten ned: Brug mere tid på kun én destination for at undgå brug af transport.
- At vælge mindre overfyldte destinationer.



5. MARKEDSFØRINGSVÆRKTØJER

Marketing er en strategi- eller markedsundersøgelsessystem, der søger at tilbyde større værdi og tilfredsstille kunder. Gennem markedsføring leder du efter, promoverer og betjener markeder.

Det er vigtigt at skabe salgsmuligheder for produkter eller turisttjenester; Derfor kan det hjælpe at lave en marketingstrategi.

Det følgende er en række retningslinjer, øvelser og værktøjer, der hjælper med at skabe en bedre marketingstrategi.

Marketings 8P'er

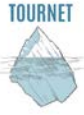
Denne teknik hjælper nemt med at identificere nogle få elementer, som er nøglen, når man arbejder på en marketingstrategi.

- **Produkt:** Dette er nøglen til at tilfredsstille markedets krav. Altså det, du som virksomhed kan tilbyde dem for at leve op til deres forventninger. I dag prioriteres forbrugernes behov og motivationer, når de definerer et produkt eller en service.
- **Sted:** Dette refererer til kommercialiseringsstedet, herunder den fysiske placering, en onlinebutik osv. Formålet med distributionsstrategien er at hjælpe potentielle kunder med let adgang til produktet eller tjenesten.
- **Pris:** Prisen er en meget vigtig beslutning, da forskellige faktorer afhænger af den, såsom overskudsgraden, de økonomiske mål, tendenser osv.
- **Promovering:** Alle de kommunikationshandlinger, der er truffet for at udbrede bevidstheden om egenskaberne og fordelene ved et produkt eller en tjeneste.
- **Mennesker:** Der er ingen marketing- og salgsproces uden mennesker. De er de professionelle, der er ansvarlige for at give det værdi.
- **Fysisk bevis:** Den lethed, hvormed en forbruger kan se på det, røre ved det og prøve det.
- **Proces:** Dette har at gøre med brugeroplevelsen bag brandet og værdierne.
- **Partnere:** At have allierede i din marketingstrategi vil hjælpe dig med at nå dine mål hurtigere.

TAM, SAM og SOM

Denne teknik hjælper med at identificere og studere markedsstørrelsen og kunderne.

Markedet består af alle forbrugere eller købere (nuværende eller potentielle i fremtiden) af dit produkt.



Kunden vil være den person eller virksomhed, der køber dit produkt eller din service. De vigtigste typer kunder, du finder, er loyale eller tilbagevendende, impulsive, behovsbaserede, dem, der er styret af rabatter eller specialtilbud og vildfarne kunder.

TAM, SAM og SOM hjælper dig med at få et indledende skøn over markedsmuligheden.

- TAM - Total Addressable Market: refererer til det samlede mulige marked. Det er et skøn over den årlige omsætning, der repræsenterer den forretningsmulighed, du har.
- SAM - Served Available Market: en undergruppe af ovenstående, som repræsenterer det tilgængelige marked eller det marked, du kan betjene på mellemlang sigt med den oprindelige forretningsmodel.
- SOM - Serviceable Obtainable Market: SOM er en anden undergruppe af SAM, som repræsenterer målmarkedet. Det er vurderingen af, hvem produktkøberne vil være nu.

Positionering

Det er ikke kun vigtigt at skabe et godt brandimage; med positionering skaber du et referencebillede i forbrugernes bevidsthed.

Denne positionering er bygget ud fra den opfattelse eller det image, forbrugerne har individuelt og i forhold til konkurrenterne.

Derfor er en positioneringsstrategi den proces, hvorved der udvikles en strategi for at tage mærket eller produktet fra det nuværende image til det ønskede image.

Der er mange typer positioneringsstrategier:

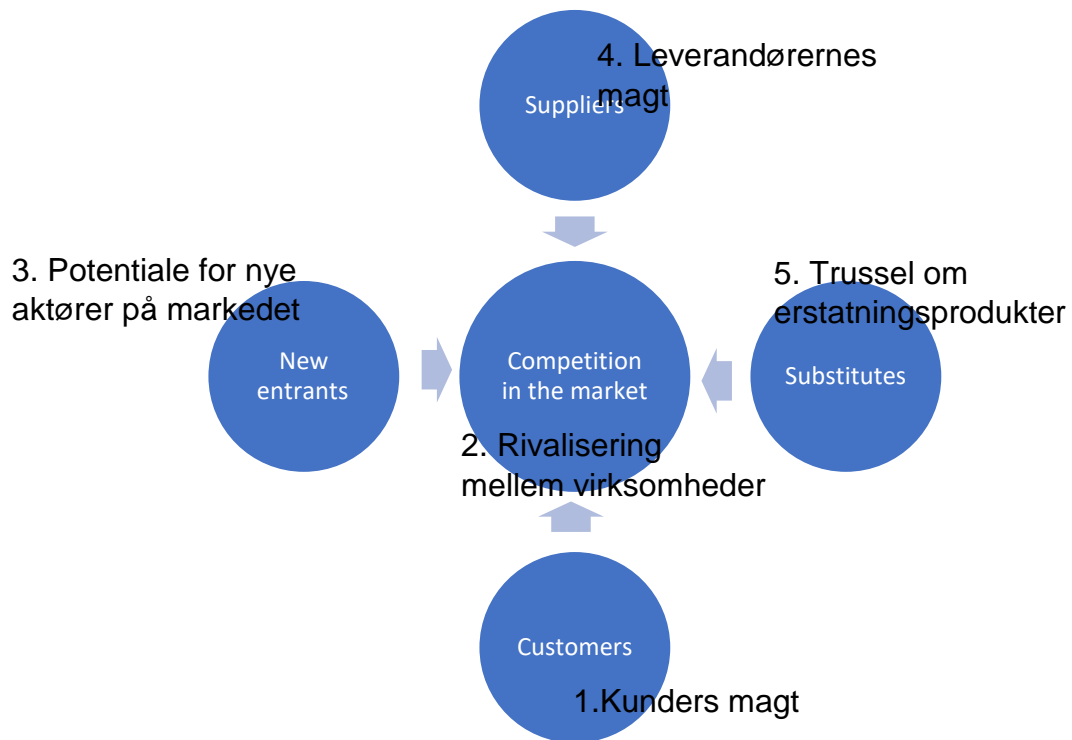
- Baseret på en egenskab, der fører til differentiering
- Fremhæv fordelene
- Baseret på andre erfaringer
- Baseret på brugere, specifikke profiler klassificeret efter smag og præferencer
- Fremhævelse af konkurrencefordele
- Fokus på kvalitet eller pris

Porters 5 styrker

Dit produkt eller din service er ikke den eneste på markedet; der vil være produkter med lignende egenskaber eller funktioner, konkurrencedygtige priser osv. Et andet vigtigt punkt er således at lave en analyse af konkurrencen.

Dette værktøj vil hjælpe med at evaluere din virksomheds konkurrenceevne og innovation.

Hvad er Porters 5 kræfter?



Kundernes magt

Hvis du kun har få kunder, eller de er velorganiserede, risikerer du, at de indgår aftaler for så vidt angår de priser, de er villige til at betale, kvaliteten eller ydelserne. Dette bliver en trussel, da prisen sandsynligvis vil være lavere end hvad virksomheden er villig til at acceptere.

Leverandørernes magt

Jo bedre dine leverandører er organiseret, jo mere attraktivt vil markedet være.

En kamp om magten mellem virksomheder og deres leverandører opstår, når leverandører vil tage høje priser for deres produkter. Fordelen rykker sig når der er flere muligheder og mindre at tabe, hvis forholdet slutter.



Potentiale for nye aktører i branchen

Adgangsbarriererne for nye produkter vurderes her. Jo nemmere det er at komme ind på det marked, hvor din virksomhed er placeret, jo større er truslen.

De vigtigste barrierer er: produktdifferentiering, kapitalinvesteringer. (jo flere ressourcer du skal bruge for at begynde, jo større barriere) eller juridiske barrierer.

Trussel om erstatningsprodukter

Konkurrencen afhænger af, i hvilket omfang produkterne i en branche kan udskiftes. Når der er meget ens produkter, vil rentabiliteten være lavere på grund af prisbegrænsninger.

Rivalisering mellem virksomheder

Dette er resultatet af de foregående kræfter. Rivalisering definerer rentabiliteten, og det er her, strategier etableres for at skille sig ud på markedet.

McKinseys strategi

McKinsey Matrix er et værktøj til at evaluere et produkt eller en service baseret på forskellige variabler, der deler positionering i betragtning af den langsigtede markedsattraktion og dets konkurrenceevne.

Resultatet af en sådan evaluering er at verificere præcis, hvor dit produkt eller din tjeneste er og **om det er en god idé at beholde den på markedet.**

Følgende tabel kan bruges til at evaluere de vigtigste variabler, som udgør det endelige resultat.

VARIABLER	Vægtning (1, 2 eller 3)	Vurdering				TOTAL	Absolut sum	Relativ værdi
		-1	0	1	Værdi			
ATTRAKTIVITET I ERHVERVSEKTOREN	Markedsstørrelse	Lille	Medium	Stor		0	0	
	Markedets vækstrate	Lav	Medium	Høj		0		
	Salg sæsonbestemt	Høj	Medium	Lav		0		
	Prisfølsomhed	Høj	Medium	Lav		0		
	International konkurrence	Høj	Medium	Lav		0		
	Teknologisk udvikling	Høj	Medium	Lav		0		
	Lovlige bestemmelser	Høj	Medium	Lav		0		
	Gennemsnitligt rentabilitetsniveau	Høj	Medium	Lav		0		
	Grad af miljøturbulens	Høj	Medium	Lav		0		
	Adgangsbarrierer	Lav	Medium	Høj		0		
VIRKSOMHEDENS KONKURRENCEEVNE	Markedsandel	Lav	Medium	Høj		0	0	
	Salgsvækst	Lav	Medium	Høj		0		
	Kunde loyalitet	Lav	Medium	Høj		0		
	Internationaliseringsrelaterede holdninger og færdigheder	Lav	Medium	Høj		0		
	Distributionssystem	Lav	Medium	Høj		0		
	Teknologisk niveau, R&D-evne	Lav	Medium	Høj		0		
	Økonomiske ressourcer og adgang til dem	Lav	Medium	Høj		0		
	Produkt/service kvalitet og image	Lav	Medium	Høj		0		
	Omkostningsniveau kontra konkurrenterne	Høj	Medium	Lav		0		
	Kvalitet/pris forhold	Lav	Medium	Høj		0		

Rentabilitet		Lav	Medium	Høj		0	
Produktionskapacitet tilgængelig		Lav	Medium	Høj		0	

Derfor har McKinsey Matrix to akser: en horisontal med konkurrenceevnen; og en lodret med markedets attraktivitet. Begge vurderes som: høj, medium, lav.

De mest markante resultater er:

ATTRAKTIVITET

Høj
Medium
Lav

Dobbelt eller ingenting	Udvikle	Dyrke
Gentænk	Reorganisere	Holde
Opgive	Tag afsted på en ordnetlig måde	Høst

Lav	Medium	Høj
-----	--------	-----

KONKURRENCEEVNE

- En kombination af lav tiltrækningskraft og lav konkurrenceevne betyder, at du bør stoppe eller opgive.
- Tanken er at holde lav profil i en situation med lav markedsattraktion og høj konkurrenceevne. Det anbefales at holde den samme positionering uden at foretage store investeringer.
- En kombination af høj markedsattraktion og lav konkurrenceevne indebærer, at det bedste valg er at udvikle sig selektivt. Med andre ord, invester med forsigtighed, mens du søger rentable muligheder.
- En høj markedsattraktivitet og høj konkurrenceevne er en klar indikation af, at du bør engagere dig i en offensiv strategi.
- Resten er mellemliggende situationer, der kræver yderligere analyse, som kan udføres ved at gennemgå scorerne.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



TOURNET

Cross-sectoral networks for sustainable tourism

2019-1-DK01-KA202-060287

<https://tournetproject.eu/>



Europa-Kommissionens støtte til produktionen af denne publikation udgør ikke en godkendelse af indholdet, som kun afspejler forfatterens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for enhver brug, der kan gøres af oplysningerne deri.