



STRATEGISK VEIKART FOR REISELIV I BERGENSREGIONEN 2024 - 2030

For økt lokal verdiskaping, reduserte utslipp, sterkere samhandling
og bedre besøksforvaltning

Innledning

Reiselivet i Bergensregionen sysselsetter omlag 13.000 personer, og gir en verdiskaping på 6,7 milliarder kroner i året. Nå står reiselivet i regionen ved et veiskille. Går vi rett vei, kan reiselivet spille en enda viktigere rolle for samfunnsutviklingen gjennom økt verdiskaping, reduserte klimagassutslipp, flere arbeidsplasser, økte skatteinntekter og flere aktivitets- og opplevelsestilbud til både lokalbefolkning og tilreisende.

Bergensregionen har forutsetninger for å bli best i verden på bærekraftig reiseliv. Skal vi lykkes, må veksten i reiselivet skje gjennom flere høyt betalingsvillige og klimabevisste gjester. Samtidig må vi forsterke regionens posisjon som et attraktivt sted å arrangere kurs, konferanser, møter, idrettsbegivenheter og kulturarrangementer.

Reiselivet er avhengig av andre samfunnsaktører. Både samferdselsmyndigheter, skjenkekontor, havnemyndigheter, plan- og bygningsetat, kulturmyndigheter og naturforvaltning har en direkte påvirkning på reiselivets muligheter til å lykkes.

Men mulighetene til å lykkes er der! Vi må bare gripe mulighetsrommet sammen, på en strategisk og koordinert måte. Dette dokumentet er en strategi for bærekraftig reiselivsutvikling i Bergensregionen frem til 2030. Nettopp fordi det er mange aktører som må bidra for at reiselivet skal lykkes, er denne strategien utformet som et veikart.

Veikartet peker på hva reiselivet selv må gjøre for å lykkes, men det peker samtidig på hva både destinasjonsapparat, offentlige aktører og virkemiddelapparatet må bidra med for at de tiltakene reiselivet selv setter i verk skal ha effekt. Målet med veikartet er at bedrifter, destinasjonsapparat og offentlige aktører sammen skal finne veien til en lønnsom, bærekraftig og helårlig reiselivsnæring i Bergensregionen.

Bergen, oktober 2024

Aina Tysse
Styreleder
Visit Bergen

Christine Meyer
Byrådsleder
Bergen

Tom Georg Indrevik
Ordfører
Øygarden

Lars Fjeldstad
Regionrådsleder
Region Nordhordland

Michal Forland
Havnedirektør
Bergen Havn

Helge Eidsnes
Lufthavndirektør
Bergen Lufthavn

Innhold

VEIKART 2024-2030

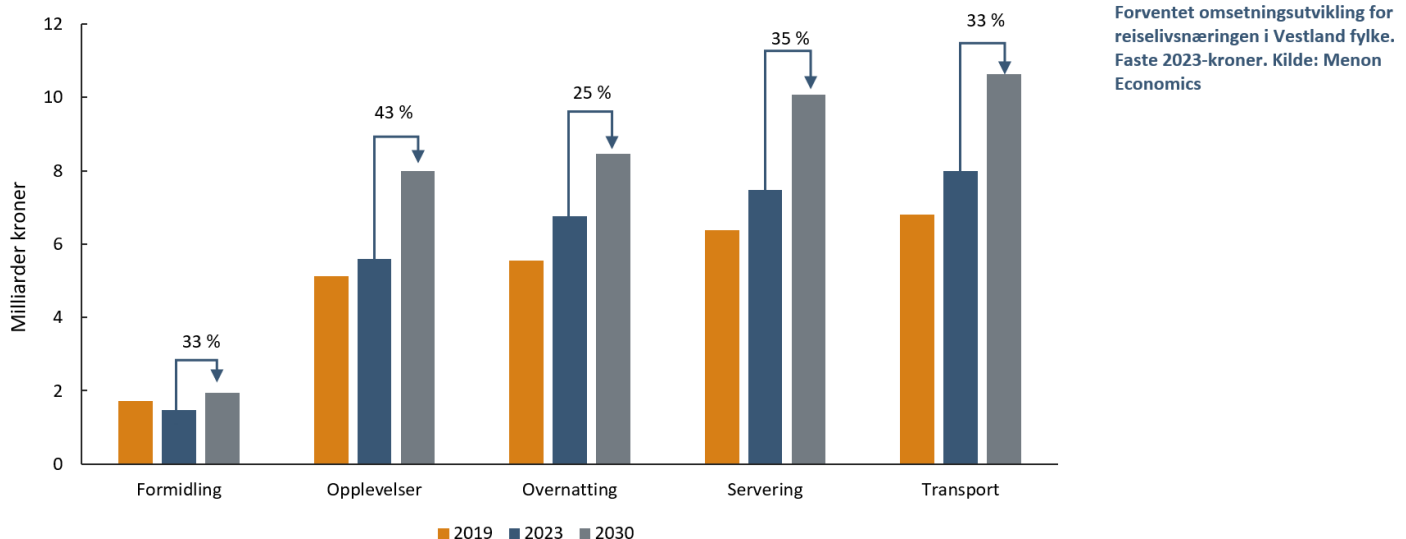
1. Hvorfor et veikart for Bergensregionen – og hva er anbefalingene?
2. Hovedmål
3. Reiselivet i Bergensregionen – situasjonsbeskrivelse og fakta
4. Posisjon og markedssegmenter
 - 4.1. Ferie- og fritidssegmentet
 - 4.2. MICE-segmentet
5. Prioriterte utviklingsområder
 - 5.1. Helårlig reiseliv
 - 5.2. Destinasjonsutvikling
 - 5.3. Besøksforvaltning
 - 5.4. Markedsposisjonering
 - 5.5. Klima, miljø og natur
 - 5.6. Samhandling og strukturer
 - 5.7. Tre satsingsområder
6. Destinasjonsledelse
7. Styring og organisering

Veikart 2024 - 2030

1. HVORFOR ET VEIKART FOR REISELIV I BERGENSREGIONEN?

Vestland er Norges største eksportfylke. Reiseliv er den femte største eksportnæringen Vestland¹, og en næring med sysselsetting og verdiskaping i hele fylket.

Omsetningen i reiselivsnæringene i Vestland er forventet å vokse betydelig i årene frem mot 2030:



Utviklingen etter pandemien har vist at antall tilreisende var tilbake på førpandemisk nivå raskere enn først ventet. Allerede i 2023 var Bergensregionen på omlag samme besøksnivå som i 2019, målt i antall kommersielle gjestedøgn. Verdiskapingen i reiselivet i Visit Bergens samarbeidskommuner tangerte 2019-nivå i 2022.²

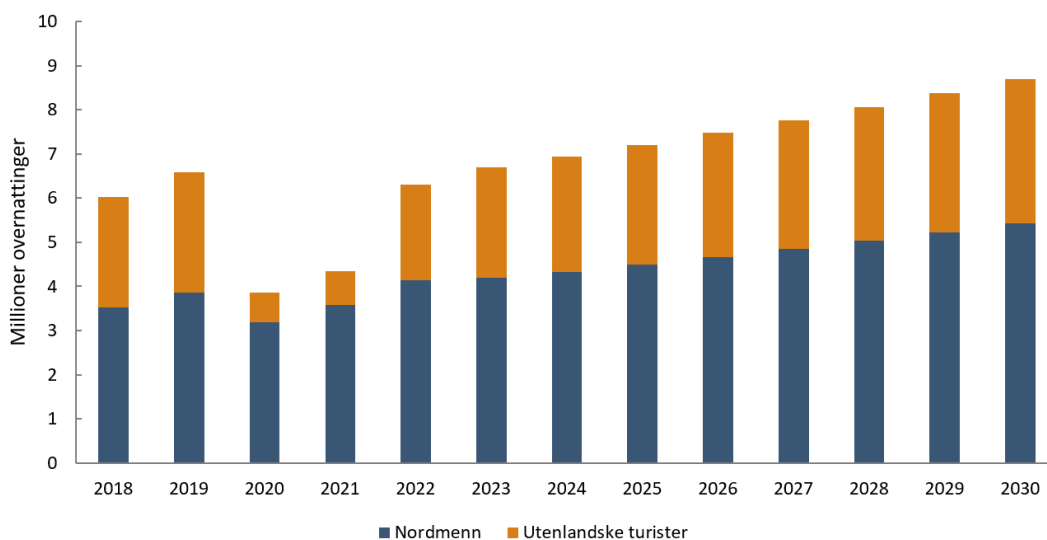
Utviklingen i 2024 viser at veksten i antall gjestedøgn fortsetter. Det er registrert en særlig stor vekst i vinterturismen. Antall hotellgjestedøgn i Bergen i månedene desember, januar og februar, har økt med 80 prosent på seks år.³

¹ Menon, [Eksportmeldingen 2024](#)

² Asplan Viak/Innovasjon Norge, Utvikling i reiselivets verdiskaping i Norge 2016 - 2022

³ Peter Wiederstrøm/SSB 2024, gjengitt i [Bergens Tidende](#)

Veksten i antall overnattinger er forventet å fortsette i årene frem mot 2030:



Foreløpig fremskriving av antall gjestedøgn overnattet i Vestland fylke. Kilde: Menon Economics

Dette gir næringen og andre bedre forutsetninger for økt verdiskaping og flere helårige arbeidsplasser. Samtidig oppstår det utfordringer. Både for reiselivsnæringen, offentlige tjenester, infrastruktur og samfunn.

Data fra Innovasjon Norge⁴ viser at Oslo og Bergen er landets mest populære reisemål. Samtidig ser vi at de mange tilreisende om sommeren peker på Bergen som et overfylt reisemål. Tall Opinion har innhentet for Visit Bergen⁵ viser at over 1 av 3 bergensere synes det er for mange turister i byen. Det er særlig innbyggere i Bergenshus bydel som opplever at det er for mange besøkende i byen, spesielt om sommeren. Dette betyr at den forventede veksten i reiselivet kan bli et problem, dersom ikke veksten håndteres rett. Destinasjonens omdømme kan bli utfordret. Det samme kan omdømmet til reiselivsnæringen. Et slikt scenario er kritisk for Bergensregionen.

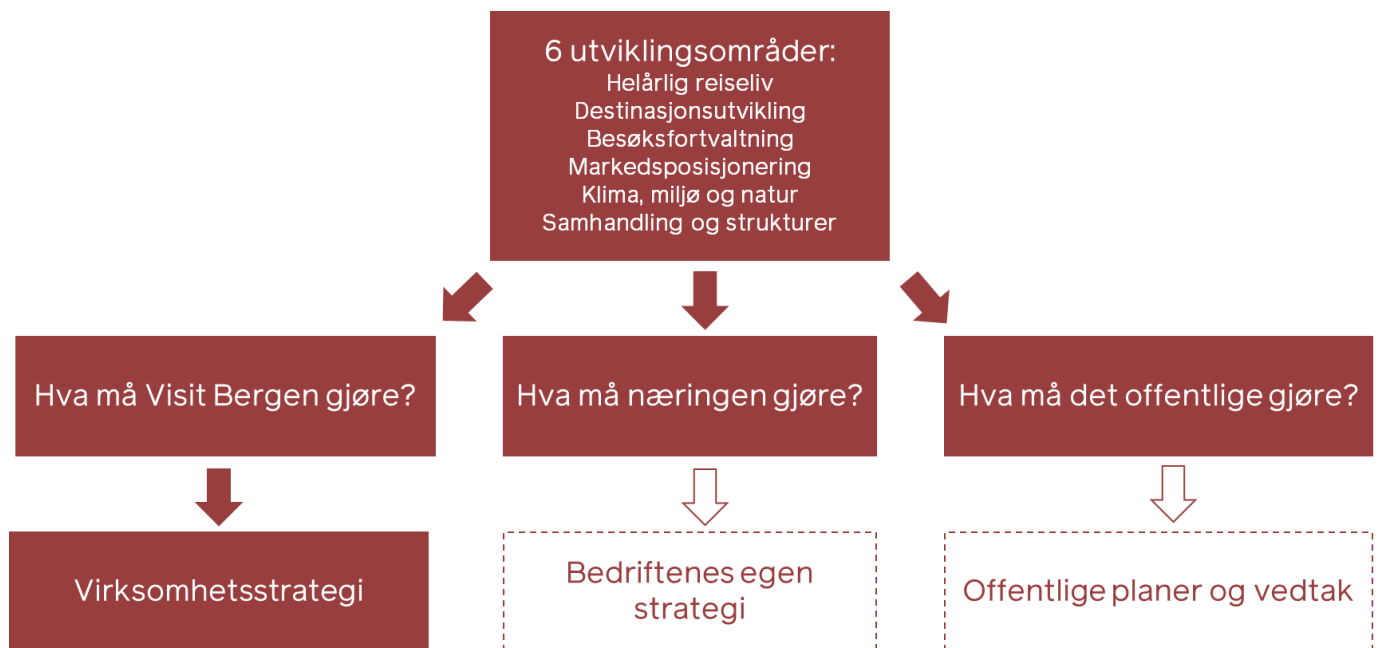
Etter pandemien er reiselivet i store deler av Europa opptatt av det samme: Å tiltrekke seg gjester i kjøpesterke segmenter, som reiser hele året, slik at verdiskapingen fra reiselivet kan øke, uten at besøkspresset blir for stort og uten at reiselivet gjør utilbørlig skade på natur og kulturarv.

⁴ [Turistundersøkelsen 2023](#)

⁵ Opinion/Visit Bergen, [Innbyggerundersøkelse 2022](#)

I næringsstrategien for Vestlandet⁶ er reiseliv trukket frem som spesielt viktig for samfunnsutviklingen. For å lykkes med en lønnsom og bærekraftig reiselivsutvikling i hele Bergensregionen, kreves det en felles strategi og en koordinert innsats fra både destinasjonsapparat, næringsaktører og offentlige myndigheter. Strategien for videre destinasjonsutvikling er derfor skrevet som et veikart. Veikartet er bygget på Innovasjon Norges standard for bærekraftig reisemål,⁷ og hensyntar allerede vedtatte offentlige planer og strategier. Veikartet viser hvordan ulike aktører må arbeide sammen for at reiselivet i regionen skal gi økt sysselsetting, økt verdiskaping og økte skatteinntekter, uten at dette går på bekostning av kulturarv, naturmangfold og lokalbefolkningens interesser.

Veikartet skal bidra til at kommunene i Bergensregionen tilfredsstiller kriteriene i merkeordningen for Bærekraftig reisemål. Veikartet skal gi innspill til en koordinert, ambisiøs og bærekraftig utvikling av reiseliv, tilstøtende næringsliv og samfunn. Kjernen i veikartet er 6 prioriterte utviklingsområder: Helårlig reiseliv, destinasjonsutvikling, besøksforvaltning, markedsposisjonering, klima/miljø/natur, samhandling/strukturer. I tillegg til å beskrive utviklingsområdene, vil veikartet peke på hvordan disse kan bli til en satsing og hvem som må bidra for at man skal lykkes på disse områdene.



⁶ Vestlandsrådet/PwC 2021, [Næringsstrategi for Vestlandet](#)

⁷ Innovasjon Norge, [Standard for bærekraftig reisemål](#)

Veikartet er utviklet i tett dialog med kommuner og reiselivsaktører i Bergensregionen. I prosessen er det gjennomført totalt 19 innspillmøter med til sammen 271 deltakere fra 11 kommuner⁸. Innspillmøtene har vært åpne for alle, og hatt deltakere fra både næring, politikk, administrasjon, organisasjonsliv, frivillighet og lokalbefolkning.

Strategisk veikart for reiseliv i Bergensregionen inneholder fakta om reiselivet og oppdatert markedskunnskap. Veikartet peker ut en langsiktig retning for utvikling av destinasjonen på flere områder, og beskriver hovedgrep som skal sikre bevaring av natur, kultur og miljø, styrking av sosiale verdier og økonomisk levedyktighet. Veikartet beskriver:

- 1) Hvordan reiselivet kan utvikles som helårsnæring, hvem som må medvirke for at en helårssatsing skal lykkes og hvilke aktiviteter som bør igangsettes for økt verdiskaping i reiselivet hele året.
- 2) Hvordan destinasjonsutviklingen av Bergensregionen bør foregå og hvilke hovedprioriteringer som må gjennomføres for å utvikle regionen som reiselivsdestinasjon.
- 3) Hvilke tiltak som bør igangsettes av hvem, for å drive god besøksforvaltning i Bergensregionen.
- 4) Hvilken markedsposisjon det er mulig for Bergensregionen å ta, hvilke markedssegmenter det er mest relevant å henvende seg til og hvilke andre destinasjoner som konkurrerer om de samme segmentene
- 5) Destinasjonens utfordringer og muligheter ved klimaendringer, hvilke initiativ som bør igangsettes for å minimere reiselivsbedrifters og besøkendes forurensing til luft, vann og land (inkludert lys og støy), og for å minimere genereringen av avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.
- 6) Hva som er Visit Bergens rolle i forhold til andre aktører, og hvordan ulike aktører kan samhandle bedre og mer effektivt.

Veikartet tar for seg perioden frem til 2030. Vi har en intensjon om oppdatering hvert tredje år.

⁸ Austevoll, Austrheim, Bergen, Fedje, Gulen, Masfjorden, Modalen, Osterøy, Tysnes, Vaksdal, Øygarden

2. HOVEDMÅL

Med utgangspunkt i de målsettingene som er definert i den nasjonale reiselivsstrategien, samt i Nasjonalt eksportråds forslag til eksportsatsing for reiselivet, har vi definert 7 kvantifiserbare hovedmål for Bergensregionen som reiselivsdestinasjon. Målene tar utgangspunkt i at klimagassutslippene fra reiselivet skal ned, samtidig som det skal være positiv økning i både verdiskaping, gjestetilfredshet, oppholdstid og lokalbefolkningens tilfredshet med reiselivet.



40 prosent vekst i reiselivets verdiskaping⁹ i 2030 sammenlignet med 2019, målt i faste 2019-kroner.



50 prosent økning i gjennomsnittlig oppholdstid i 2030 sammenlignet med 2019. Det vil si at gjennomsnittlig oppholdstid i 2030 er 2,85 netter.



Utjevne sesongsvingninger. Årlig ginikoeffisient¹⁰ stabilt under 20 innen 2030.



Redusere klimaavtrykket fra reiselivet med 55 prosent fra 2019 til 2030.



Maks en av fem besøkende skal oppleve destinasjonen som overfylt.



Minst tre av fire innbyggere i Bergensregionen skal være positive til reiselivet og reiselivets aktivitet.



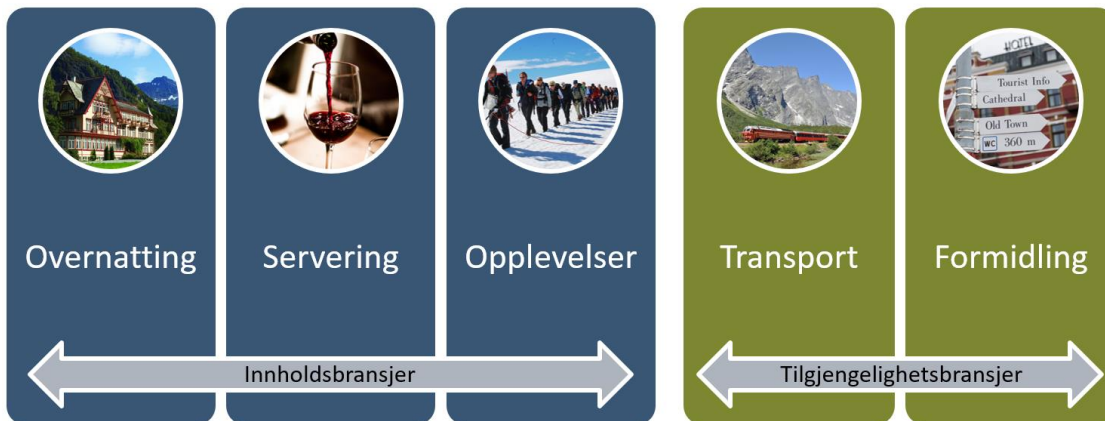
Minst åtte av ti gjester skal være fornøyde med oppholdet på destinasjonen.

3. REISELIVET I BERGENSREGIONEN – SITUASJONSBEKRIVELSE OG FAKTA

Reiselivsnæringen blir definert som alle typer bedrifter som leverer tjenester til mennesker på reise. Det vil si opplevelses-, overnattings-, serverings-, transport- og formidlingsbedrifter. Reiselivsnæringen består følgelig av fem komplementære bransjer:

⁹ Verdiskaping = summen av lønnskostnader og bedriftenes driftsresultat, korrigert for kapitalslit og nedskrivninger. Kilde: Menon Economics

¹⁰ Statistisk mål for spredning



Reiselivsnæringen blir løftet frem som et satsingsområde både regionalt og nasjonalt. Næringsstrategi for Vestlandet¹¹ peker på reiselivet som en næring med betydelig større verdiskapingseffekter enn de direkte inntektene til reiselivsnæringen. Reiselivet overruler andre sektorer med kvaliteter og omdømmeeffekter som disse høster av. Strategien peker også på at samhandling innen reiselivet og med reiselivet som et vesentlig innsatsområde de kommende årene.

I 2021 ble det lansert en nasjonal strategi for reiseliv¹². Denne ble fulgt opp med et «Veikart for reiselivsnæringen¹³» i februar 2024. Veikartet legger til grunn at det de kommende årene vil være sterk vekst i etterspørselen etter naturbaserte opplevelser, og i tillegg:

- Økt interesse for mindre kjente destinasjoner
- Økende interesse etter autentiske opplevelser
- Vekst i kjøpekraftige segmenter

Regjeringen ønsker å tilrettelegge for størst mulig verdiskaping i reiselivet innenfor bærekraftige rammer med tre hovedmål:

- Tilrettelegge for utvikling av lønnsomme reiselivsprodukter
- Tilrettelegge for utvikling av bærekraftige og attraktive reisemål
- Bidra til målrettet markedsføring av Norge som reisemål

Dette gjenspeiles i nasjonalt eksportråd frem sitt forslag til eksportsatsing for reiselivet¹⁴

¹¹ Vestlandsrådet/[PwC 2021](#)

¹² Innovasjon Norge/Visit Norway 2021, [Nasjonal reiselivsstrategi](#)

¹³ Nærings- og fiskeridepartementet, 2024 [Veikart for reiselivsnæringen](#)

¹⁴ Nasjonalt eksportråd 2024, [forslag til nasjonal eksportsatsing reiseliv](#)

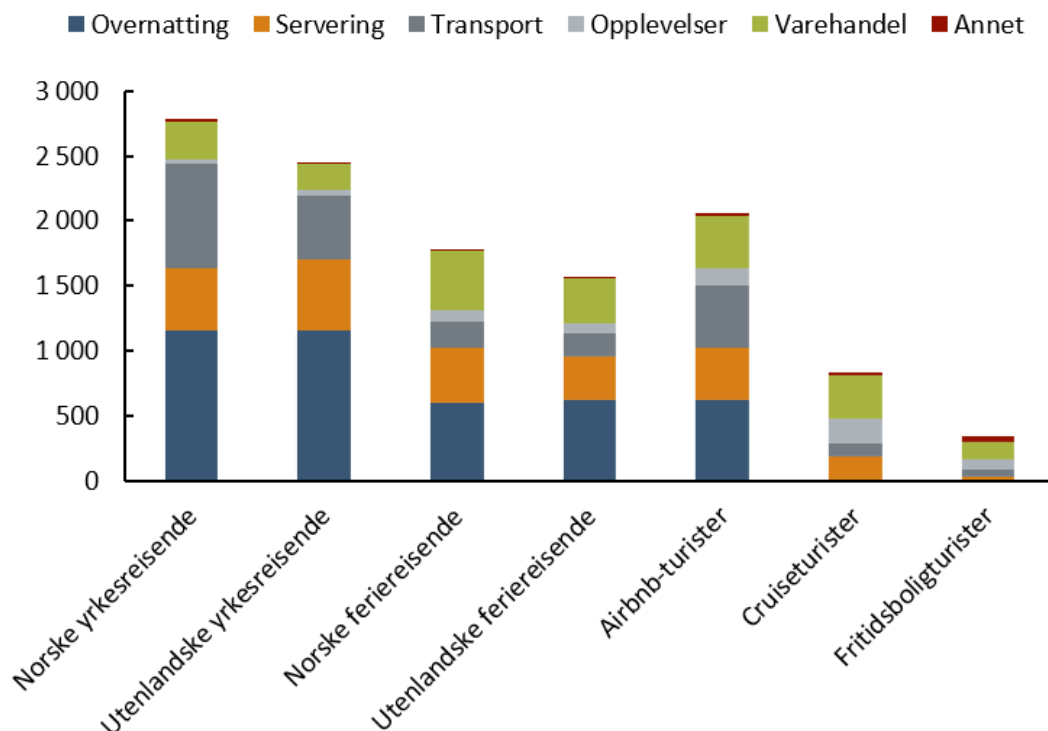
Nøkkeltall, reiselivet i Bergensregionen, 2023 :

4,3 millioner gjestedøgn i Bergensregionen la grunnlaget for 18 milliarder kroner i omsetning, 13.000 sysselsatte i reiselivet og en verdiskaping på 6,7 milliarder kroner. Gjestedøgnene i Bergensregionen fordelte seg slik i 2023:

- 2,5 millioner htelovernattinger
- 330.000 campingovernattinger
- 270.000 fritidsboligovernattinger
- 620.000 Airbnb-overnattinger
- 610.000 cruisepassasjerankomster

Det er viktig å være klar over at reiseliv ikke bare handler om turister. Yrkesreisende, inkludert deltakere på kurs, møter, konferanser og kongresser, utgjør en viktig del av markedet. Norske yrkesreisende er det enkeltsegmentet av reisende som har det høyeste økonomiske forbruket.¹⁵

Gjennomsnittlig døgnforbruk blant turistgrupper fordelt på forbrukskategorier i 2023 i Bergensregionen. Kilde: Innovasjon Norges Turistundersøkelse og TØI, bearbeidet av Menon.



¹⁵ Menon 2024, [destinasjonsanalyse Bergensregionen](#)

4. POSISJON OG MARKEDSSEGMENTER

Trender og utviklingstrekk gir store vekstmuligheter for reiseliv og opplevelsesaktører i Bergensregionen i de kommende årene. Norden, Norge og Bergensregionen har mye av det som mange utenlandske turister og jobbreisende ønsker seg. Utviklingstrekkene gir Bergensregionen god anledning til å koble sammen vekst i verdi (pr. gjest), uten at det oppstår problemstillinger knyttet til overturisme. Samtidig har Bergensregionen forutsetninger for å se utvikling av reiselivet i sammenheng med god lokalsamfunnsutvikling, gjennom å utvikle tilbud til både gjester og fastboende (mat, drikke, kultur og opplevelser). Dette gir grunnlag for flere arbeidsplasser i heltidsstillinger, samt flere reiselivsvirksomheter i helårs drift. Skal man lykkes med dette, må man sikre at det er nok å gjøre og oppleve, at opplevelsene er tilgjengelige, og at utviklingen skjer på en måte som tilfredsstiller de rette målgruppene.

Bergensregionen synes å ha størst relevans hos målgrupper som er opptatt av kombinasjoner av natur, kultur, moderne urbane og velfungerende bysamfunn, lokal mat, historie, genuine opplevelser og kortreiste tilbud. Utvikling og markedsføring må være strategisk og spisset mot prioriterte aspirasjons-målgrupper, samt tilpasset geografi og sesong. Dette vil gi vekst i reiselivsnæringen, men også langt utover, og bidra til et mer bærekraftig reiseliv, i alle dimensjoner (sosialt, økonomisk, klima og miljø).

Konkurransen i reiselivet er global. For at reiselivet i Bergensregionen skal lykkes, må vi ha kunnskap om hva slags type reisende (markedssegmenter) som kan motiveres til å legge en reise hit, hvilke typer opplevelser de er på jakt etter og hvilke krav og forventninger de har til både reisemålet og reiselivsbedriftene. Vi må legge god markedsinnsikt til grunn for å attrahere de målgrupper og segmenter som bidrar til at Bergensregionen oppnår mer vekst i verdi enn i volum, at vi når de rette menneskene og at vi kan nå de som kan komme på ulike tider gjennom året. Samtidig må vi vite hvem konkurrentene er, og hvordan vi kan skille oss positivt ut fra konkurrentene.

4.1. Ferie- og fritidssegmentet

Innovasjon Norge Reiseliv (Visit Norway) har sommeren 2024 publisert de første resultatene fra en ny, stor posisjonerings- og segmenteringsundersøkelse knyttet til ferie- og fritidsmarkedet. Undersøkelsen er ment å være et verktøy for å kunne markedsføre Norge på en effektiv måte mot rette målgrupper i ulike markeder.

Innovasjon Norges studie¹⁶ definerer totalt ni ulike segmenter av ferie- og fritidsreisende i Nord-Europa og USA. **NB!** Segmentene er gitt foreløpige navn sommeren 2024. Blant disse vil vi av relevans for Bergensregionen spesielt trekke frem:

¹⁶ Innovasjon Norge Reiseliv 2024, [oppdatert målgruppeinnsikt](#)

Stille natur:

Dette segmentet utgjør 13 prosent av alle overnattinger. Segmentet er bredt sammensatt fra 30 år og oppover, men med flere over 60 år enn gjennomsnittet. Korte og lengre fotturer er i uberørt natur, nasjonalparker er viktigst for disse reisende. For en tredel i denne målgruppen er det en naturlig del av ferien å smake på lokal mat og besøke byer og landsbyer. Norge er på tredje plass blant topp 10 reisemål for dette segmentet.

Aktiv natur:

Dette segmentet utgjør 1 prosent av alle overnattinger. Segmentet består særlig av unge under 26 år og barnefamilier, særlig med barn fra 15 år og oppover. De reisende i dette segmentet har høy inntekt, og reiser på ferie for å ha det moro, være fysisk aktiv og oppleve mye som gir energi. Alpint er hovedaktiviteten til denne målgruppen, som også gjerne på arrangement og setter pris på en livlig og pulserende atmosfære med tilgang til gastronomiske opplevelser og lokal mat og drikke. Norge er på fjerdeplass blant topp 10 reisemål for dette segmentet.

Kultur og natur:

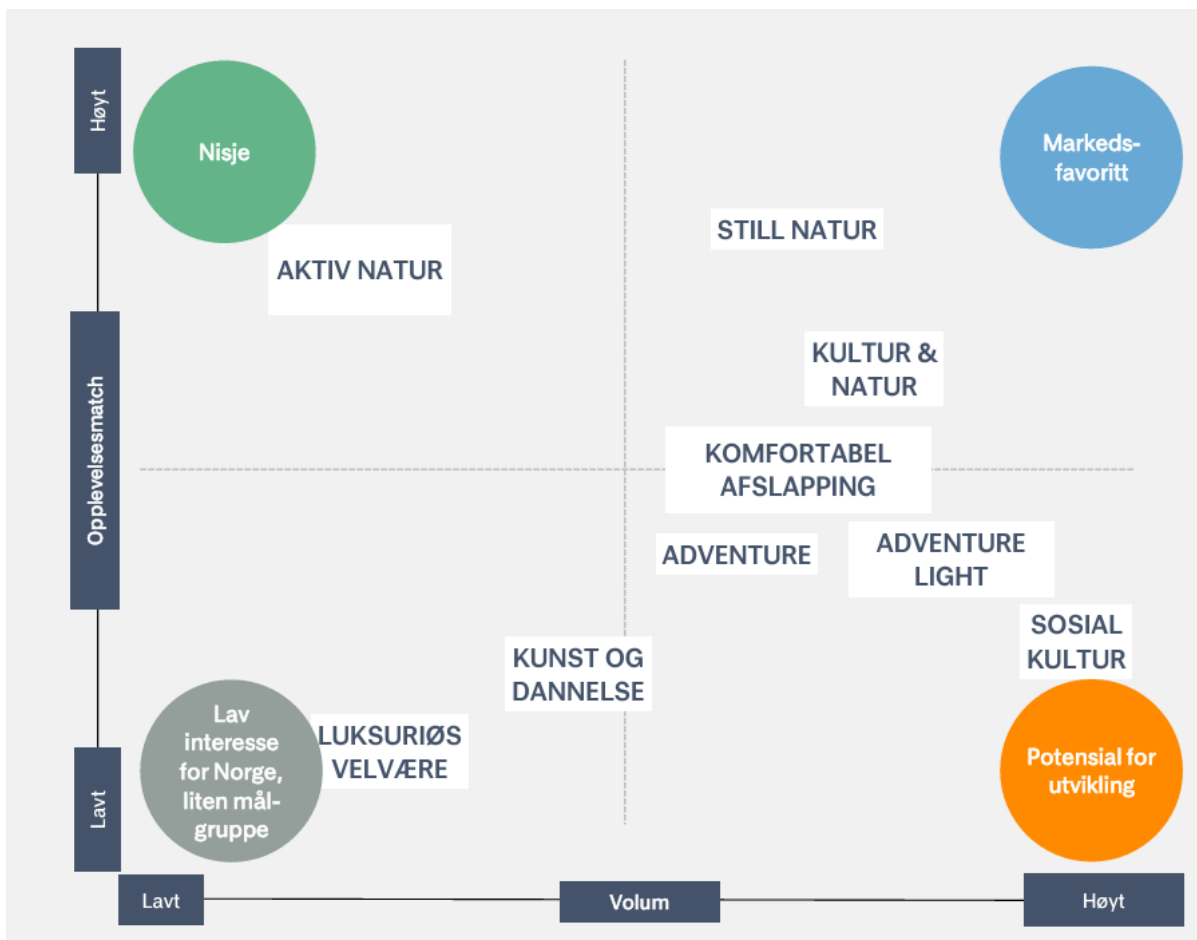
Dette segmentet utgjør 15 prosent av alle overnattinger. 4 av 10 i dette segmentet er over 60 år og reiser kun med ektefelle/partner. Disse reisende ønsker at ferien skal være en kombinasjon av kultur- og naturopplevelser. De er interessert i kultur og historie og vil gjerne besøke historiske steder og museer for å lære og utvide horisonten. Dette segmentet er på lange ferier, og har tid og lyst til å oppleve mye. De får med seg flere aktiviteter og opplevelser enn noen av de andre målgruppene. Norge er på femteplass blant topp 10 reisemål for dette segmentet.

Adventure:

Dette segmentet utgjør 13 prosent av alle overnattinger. I underkant av 60 prosent av de reisende i dette segmentet er under 40 år, og 4 av 10 reiser med barn. For de reisende i dette segmentet skal ferien være proppfull av aktiviteter og opplevelser, og ferieeventyret skal være godt tilrettelagt. Sammen med segmentet kultur og natur er dette målgruppen som gjør flest aktiviteter og opplevelser i løpet av en ferie. Disse reisende er mer opptatt av lokal kultur og livsstil, festivaler og matopplevelser, enn av museer og historiske steder. Norge er på ellevtteplass over foretrukne reisemål for dette segmentet.

Posisjoneringsmuligheter i ferie- og fritidssegmentet

Hvilke av disse segmentene har Norge potensiale til å tiltrekke seg? Innovasjon Norge har utarbeidet dette strategiske prioriteringskartet:



Det er viktig å understreke at Innovasjon Norges studie omhandler **Norge** som reisemål, og ikke tar for seg potensialet for spesifikke destinasjoner i Norge. Det er forskjell i markedspotensial og posisjoneringsmulighet fra destinasjon til destinasjon i Norge.

I kapittel 5.4. i dette veikartet står det mer om Bergensregionens potensielle markedsposisjon og hvilke av segmentene det vil være mest relevant å rette markedsføringen mot.

4.2 Arrangementer, møter og kongresser

I tillegg til ferie- og fritidsreiser, er møter, kurs, konferanser og arrangement (MICE) et svært viktig markedssegment for reiselivet i Bergensregionen. Møter, kongresser og arrangement er også et vesentlig område for å sikre arbeidsplasser og verdiskaping i reiselivet hele året, fordi disse ofte arrangeres utenfor hovedsesongene i ferie- og fritidsmarkedet.

International Congress and Convention Association (ICCA) estimerer at om lag to tredeler av de større kongressene krever en offisiell søknadsprosedyre fra lokale

fagmiljøer, men det er en økende tendens at hovedkontoret til den internasjonale organisasjonen har større innflytelse på beslutningsprosessen og valg av sted.

På verdensbasis finnes det ca. 20.000 roterende internasjonale møter:

- 1700 av disse er registrert med norsk lokalt fagmiljø.
- 500 av disse er møter med over 500 delegater.
- Ca. 500 nordiske møter roterer, og omlag 100 av disse har over 300 deltakere.
- Rundt 400 av møtene med norsk lokalt fagmiljø er også registrert med utstilling.
- Rundt 50 internasjonale organisasjoner har sin administrasjon i Norge. De fleste har avholdt kongress i Norge allerede.

Posisjoneringsmuligheter i MICE-segmentet:

Bergensregionens mange akademiske institusjoner og forskningsmiljøer gir en god mulighet til å posisjonere seg innenfor akademiske/faglige møter og kongresser.

Årsaken til dette er at slike møter/kongresser ofte krever et lokalt vertskap. Det vil si at møtene/kongressene legges til steder med tunge akademiske fagmiljøer som kan påta seg en vertskapsrolle.

5. PRIORITERTE UTVIKLINGSOMRÅDER

Veikartet har blitt til i et samarbeid med næringen, partnere og offentlige aktører, og har fulgt en prosess fra innsikt til konkrete prioriteringer, som figuren på neste side illustrerer.

Basert på innsikt, funn og næringens behov, er det 6 utviklingsområder og 3 felles satsinger som fremstår svært sentrale, og som danner grunnlaget for veikartet.

De seks utviklingsområdene og de tre felles satsingene blir i det følgende nærmere beskrevet.



5.1. HELÅRLIG REISELIV

Hva handler dette om?

Sesongforlenging og nye attraktive sesongkonsepter som bidrar til et mulig «tipping point» for flere reiselivsaktører i Bergensregionen og flere helårs arbeidsplasser. Det vil si et vippepunkt fra at helårlig drift ikke er økonomisk bærekraftig til at lønnsomhet på årsbasis er innen rekkevidde, og flere kan spesialisere og utvikle sitt tilbud. Helårlig reiseliv er også et bidrag til bærekraftig utvikling både økonomisk og gjennom geografisk spredning av gjester. Potensiell vekst (trender) underbygger mulighetene til et mer helårlig reiseliv med flere heltidsarbeidsplasser. Det er nå et strategisk godt tidspunkt å øke tilbud, tilgjengelighet og markedsføring av Bergensregionen i skulder- og lavsesong.

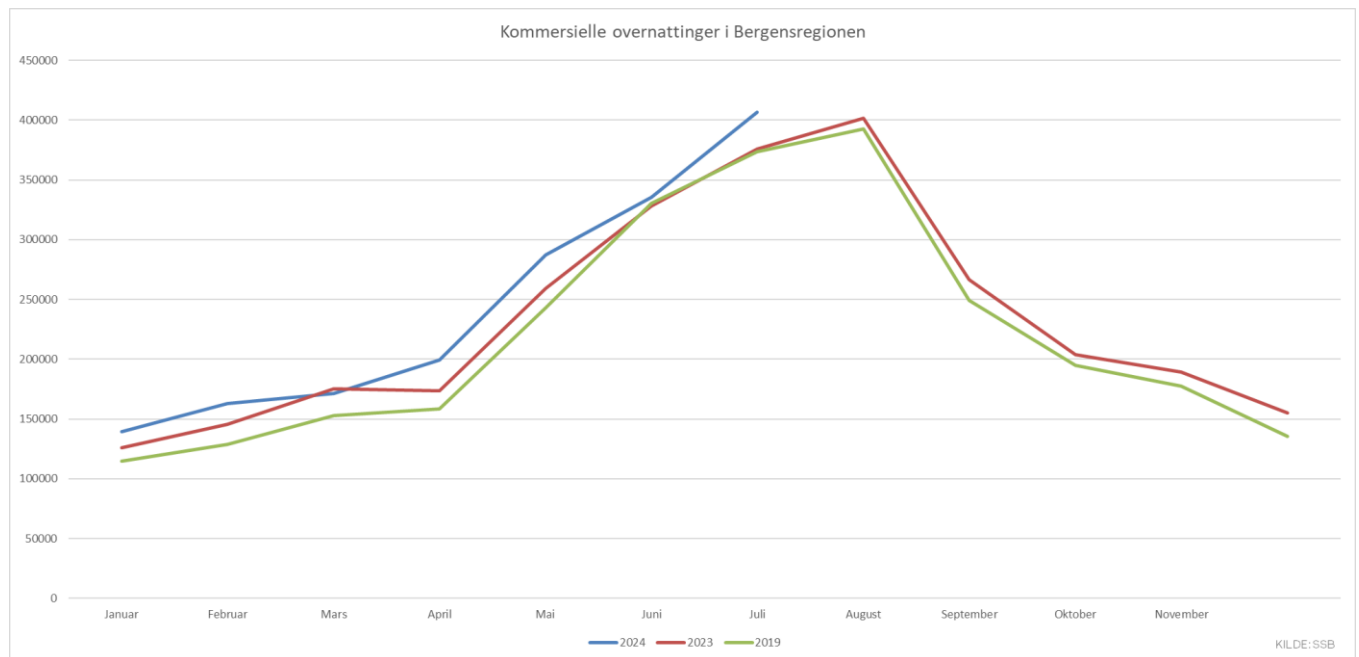
Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

Før pandemien kom 70 prosent av omsetningen fra de tilreisende til Bergen i sommersesongen.¹⁸ Det er naturlig å anta at sesongvariasjonene enkelte steder utenfor

¹⁸ Menon Analytics 2021, [destinasjonsanalyse Bergen](#)

sentrumskjernen er enda høyere. Den store forskjellen mellom sommer- og vintersesongen kan by på utfordringer for deler av næringslivet med tanke på å holde åpent hele året og dermed kunne tilby helårsarbeidsplasser.

Etter pandemien er det fortsatt flest tilreisende i sommermånedene, men vi ser en vekst også utenom den tradisjonelle høysesongen:



Det forventes en vekst i både norske og utenlandske tilreisende frem mot 2030. Dersom hele denne veksten kommer i sommersesongen, vil destinasjonen få kapasitetsutfordringer. Enkelte steder, kanskje spesielt i Bergen, vil det kunne bli utfordringer knyttet til overturisme. Det er derfor nødvendig med en strategisk, samlet innsats for å sørge for vekst høst, vinter og vår. På den måten kan reiselivet bli en lønnsom helårsnæring med flere helårslige arbeidsplasser, og i tillegg bidra til et bedre tilbud til innbyggerne på destinasjonen.

Ujevnt besøk gjennom året har dessuten stått i veien for utvikling, innovasjon (langsiktighet og finansieringsvilje) og økonomisk bærekraft for flere helårslige arbeidsplasser. En skjev sesongstruktur reduserer lønnsomheten i næringen som følge av at inntjening fra hovedsesongen skal dekke faste kostnader gjennom hele året.¹⁹ I dag er det en utfordring at en rekke tilbud og aktiviteter er stengt i lavsesongen, inkludert i høytider som jul og påske. Klimaendringer, trender, , eldrebølge, kronekurs og

¹⁹ NFD 2024, [Veikart for reiselivsnæringen](#)

bærekraftig reiseliv bidrar til en mer attraktiv Bergensregion, også i skuldervesong og vinter.

Mål for helårlig reiseliv:

- Ginikoeffisient²⁰ stabilt under 20 innen 2030
- 40 prosent vekst i reiselivets verdiskaping i Bergensregionen sammenlignet med 2019

Dagens situasjon – helårlig reiseliv:



Hvem må involveres for at vi skal lykkes?

Både destinasjonsapparat, bedrifter og offentlige aktører bidra dersom man skal lykkes med å redusere sesongsvingningene og gjøre reiselivet i Bergensregionen til en helårssatsing. Det samme gjelder kulturlivet og annet næringsliv, spesielt innenfor møte-konferanse- og kongressegmentet. Men en helårssatsing krever også en innsats fra flyselskaper, rederier, togselskaper og andre transportaktører.

²⁰ Mål for [statistisk spredning](#)

Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Prioritere markedsføring av perioden november til mars mot segmenter som reiser hele året.	Holde åpent hele året, inkludert jul og påske.	Eiere av offentlige kultur- og formidlingsinstitusjoner må sørge for at disse har tilstrekkelige midler til å kunne ha åpent hele året. Åpningstidene må i tillegg være markedstilpassede.	Støtte utviklingen av nye produkter og konsepter.
Prioritere markedsføring av kunst, kultur og mat i kombinasjon med naturopplevelser.	Aktivitets- og opplevelsesbedrifter må utvikle salgbare konsepter som kan gjennomføres også utenom sommersesongen.	Kommunene må ha en arrangementsstrategi som sier hva slags arrangement kommunen ønsker å tiltrekke seg, og når det er rom for å utvikle slike arrangement. Kommunene kan med fordel samarbeide nært med Visit Bergen i utviklingen av arrangementsstrategier.	
Videreutvikle samarbeidet med akademiske institusjoner for å tiltrekke flere fagkongresser, da disse avholdes hele året.	Togselskaper, busselskaper, rederier og flyselskaper må ha et forutsigbart og velfungerende rutetilbud til- og fra destinasjonen hele året.	Fylkeskommunen må gjennom sitt kollektivselskap Skyss sørge for at relevante tilbud og opplevelser i Bergensregionen er tilgjengelige med utslippsfri kollektivtransport hele året.	
Prioritere arbeid med arrangementsturisme i vinterhalvåret.	Være medlem i Visit Bergen og derigjennom bidra til å lykkes i fellesskap.	Sikre at Visit Bergen har tilstrekkelig økonomi til markedsposisjonering av destinasjonen som et helårlig reisemål.	
	Samarbeide når man kan og konkurrere når man må.	Realisere Byarena og utvidelse av Grieghallen i Bergen.	

5.2. DESTINASJONSUTVIKLING

Hva handler dette om?

Målrettet utvikling av opplevelser, tilbud og aktiviteter som styrker Bergensregionens attraktivitet hos de målgrupper vi ønsker å prioritere. Målgruppestrategien må koordineres både med Innovasjon Norges markedssegmenterings-strategi og Fjord Norges prioriteringer. Strategisk målgruppevalg skal bidra til at vi når mål som tidligere beskrevet i Veikartet: Økt lokal verdiskaping pr gjest (inntekter til samfunn og næring) og bærekraftig besøksforvaltning.

Videre må det må jobbes langsiktig for å sikre at alle som besøker Bergensregionen får en god og trygg totalopplevelse, slik at gjestetilfredsheten er høy, destinasjonen har et godt omdømme og sikkerheten til gjester og lokalbefolkning ivaretas. Samtidig er det viktig å sikre at lokalbefolkningen er tilfredse med reiselivet, og at reiselivet ikke utvikler seg til å bli en belastning for dem som bor på destinasjonen. Man må også se hvordan klimaendringene kan påvirke reiselivsnæring og gjesteopplevelser.

Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

Det er et potensial for økt verdiskaping og økt oppholdstid i Bergensregionen, men det krever bedre produktutvikling og produktpakketering. De tilbudene man allerede har må videreutvikles og tilgjengeliggjøres i større grad. I tillegg må det utvikles nye tilbud som svarer til de prioriterte målgruppens forventninger (se punkt 5.4). Dette er nødvendig for at flere gjester skal tilbringe flere døgn i Bergensregionen.

Bergen er den byen i Norge flest utlendinger ønsker å besøke. Fjordene, etterfulgt av historiske og kulturelle steder, er topp tre opplevelser blant dem som er interessert i å reise til Norge.²¹ Skal vi tiltrekke oss et skulder- og vintersegment må vi sikre at tilbud er tilgjengelig og aktivitetspakker for lavsesong /vintersesong er laget. Innovasjon Norges turistundersøkelse fra 2023 viser at byturisten er svært opptatt av et variert kultur- og opplevelsestilbud med vekt på attraksjoner, arkitektur, kunst og kulturattraksjoner.

Større arrangementer som internasjonale konferanser og kongresser er også et viktig segment av reiselivsmarkedet å bearbeide. Disse avholdes normalt utenom skoleferiene og komplementerer markedet for fritidsreiser. I Bergen er kapasiteten for slike aktiviteter tidvis sprenget, og i regionen ellers er det mange steder dårlig utviklet infrastruktur for større internasjonale konferanser og kongresser. Dette gjør at regionen ikke er tilstrekkelig posisjonert for å øke verdiskapingen fra dette segmentet.

²¹ Innovasjon Norge 2023, [Turistundersøkelse](#)

Sammensatte eller skreddersydde reiselivsprodukter har stor spennvidde i innhold og antall underleverandører. Slike produkter kan være ressurs- og kompetansekrevende å fremstille, men likevel svært lønnsomme på grunn av høy betalingsvilje hos kunder.

Mål for destinasjonsutvikling:

- Minst åtte av ti gjester skal være tilfredse med oppholdet på destinasjonen (måles i gjesteundersøkelsen, som er et krav i merkeordningen).
- Minst tre av fire innbyggere i Bergensregionen skal være positive til reiselivet og reiselivets aktivitet. (måles i innbyggerundersøkelsen, som er et krav i merkeordningen).
- Ginikoeffisient stabilt under 20

Dagens situasjon – destinasjonsutvikling:



Hvem må involveres for at vi skal lykkes?

Kommuner, fylkeskommune, reiselivsbedrifter, kulturinstitusjoner og annet næringsliv (eksempelvis lokale næringsråd) i Bergensregionen må involveres i en strategisk, planlagt, langsiktig destinasjonsutvikling. Det samme må viktige transport- og infrastrukturaktører som Avinor, Bergen Havn, flyselskaper, Vy og Skyss. Også virkemiddelapparatet bør involveres.

Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Sikre at alle relevante aktører har samme målgruppeinnsikt og målgruppeforståelse.	Tilegne seg innsikt om markedssegmenter, målgrupper og drivere.	SSB må levere reiselivsstatistikk på kommunenivå	Innovasjon Norge Reiseliv må utarbeide markedsdata og markedsundersøkelser.
Identifiserte områder utenfor Bergen som i dag har både overnatting, servering og aktivitetstilbud der det er potensial for videre utvikling og økt verdiskaping.	Tydelig definere og kommunisere sine behov når det gjelder by- og lokalsamfunnsutvikling.	Fylkeskommunen må gjennom Skyss sørge for at relevante tilbud og opplevelser er tilgjengelige med utslippsfri kollektivtransport hele året.	Innovasjon Norge Reiseliv og Fjord Norge må tilpasse sine aktiviteter til de budskap og de målgrupper destinasjonen har definert.
Facilitere fora for produktutvikling og pakketering.	Spesielt aktivitets- og opplevelsesvirksomheter må sammen med transportører delta i fora for produktutvikling og pakketering.	Hensynta reiselivets behov i ny havnelokalisering.	Innovasjon Norge Reiseliv og Fjord Norge må benytte innhold fra hele destinasjonen i sine aktiviteter
Påse at reiselivet blir hensyntatt i by- og samfunnsutvikling slik at destinasjonen utvikler seg i tråd med målsetningene i merket for Bærekraftig reisemål	Være åpne for at det finnes muligheter for samarbeid med andre aktører på destinasjonen for å utvikle nye produkter.	Reiselivets behov må hensyntas i relevante kommunale planer og strategier, jf. departementets forventinger til kommunal planlegging ²²	Innovasjon Norge Reiseliv må fortsette å utarbeide oversikt over reiselivets verdiskaping i hver kommune.
Basert på gjesteundersøkelser utvikle en kvalitetsstandard for ansvarlig markedsføring, service og vertskap på destinasjonen.	Forbedre sine ansatte når det kommer til service og vertskap og gi opplæring i kvalitetsstandard for ansvarlig markedsføring, service og vertskap på destinasjonen.	Realisere Byarena og utvidelse av Grieghallen i Bergen.	
Dedikere ressurs til medlemsarbeid.	Påse at man har universell utforming	Alle kommuner må bidra til destinasjonsselskapet.	
		Oppdatere matstrategier	

²² Kommunal- og distriktsdepartementet (2023) Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023 – 2027.

5.3. BESØKSFORVALTNING

Hva handler dette om?

Reiselivet utspiller seg i stor grad i det offentlige rom, og innbyggerne er en del av dette. Uten fornøyde innbyggere blir det ingen god reiselivsutvikling. Gode besøksopplevelser og en lokalbefolkning som er positiv til reiselivet forutsetter at vi klarer å håndtere besøk på en samhandlende, bærekraftig og strategisk god måte. Dette handler om at reisemålet må ha på plass tilstrekkelige fellesgoder som offentlig transport, veier og parkeringsplasser, stier, toaletter og skilting. Såkalte hygienefaktorer. Men det handler også om hvordan vi markedsfører reisemålet: hvor og når vi oppfordrer de besøkende til å oppholde seg, og hvilke aktiviteter og transportformer vi oppfordrer de besøkende til å bruke. I tillegg må vi ha kunnskap om hvor de besøkende oppholder seg i byrommet og i regionen.

Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

Reiselivet skal være en berikelse, ikke en belastning, for lokalsamfunnet. Da må reiselivet utvikles på en måte som hensyntar, og ikke forringer, natur, kulturarv og lokalbefolkningens interesser. Vi må utvikle reiselivet innenfor grensene til det natur, landskap, miljø, lokalsamfunn og lokal kultur tåler, samtidig som det gir grunnlag for sunn næringsdrift og lokal verdiskapning. Både nasjonalt og internasjonalt har et for stort besøkspress ført til protester fra lokalbefolkningen og negative medieoppslag. Dette kan utfordre reiselivets- og destinasjonens omdømme, og være et hinder for videre vekst. Relativt til andre besøksmål i Vestland fylke har Bergen en høy andel innbyggere (41 %) som mener at reisemålet til tider føles overfylt. I Bergensregionen finnes det sårbare natur- og kulturområder som kan få utfordringer dersom det skulle komme svært mange besøkende på samme tid.

Mål for besøksforvaltning

- Maks 1 av 5 innbyggere og gjester skal oppleve destinasjonen som overfylt
- 75 % av innbyggere er positive til reiselivet
- 75% av gjestene er fornøyd med oppholdet på reisemålet.

Dagens situasjon – besøksforvaltning



Hvem må involveres for at vi skal lykkes?

Det offentlige har et særlig ansvar for god besøksforvaltning, ikke minst etablering av tilstrekkelige fellesgoder som toaletter, skilting, parkeringsplasser, bosspann mv.. Men også destinasjonsselskap og andre aktører som markedsfører destinasjonen må involveres. Det samme gjelder aktører som har ansvar for infrastruktur for tilgang og tilgjengelighet, slik som Bergen Havn, Bane Nor, Avinor og Statens Vegvesen.

Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Kartlegge innbyggertilfredshet og gjestetilfredshet jevnlig og ha jevnlig kontakt med representanter for innbyggere	Ansatte som møter gjesten må ha tilstrekkelig kunnskap om pressområder og sårbare områder for å kunne gi korrekte tips, råd og informasjon.	Sørge for tilstrekkelig skilting, parkering og toalettfasiliteter, styrke kontroll og håndheving av trafikk- og parkeringsregler i pressområder.	Innovasjon Norge Reiseliv og Fjord Norge må kommunisere aktiviteter også utenfor sentrum i Bergen.
Styrke informasjons og vertskapsfunksjonen på flere språk for å gi besøkende råd om forsvarlig besøk i viktige natur- og kulturområder.	Unngå å etablere ny aktivitet i pressområder og sårbare områder. Og planlegge aktivitet i slike områder ut fra en helhetlig vurdering av kapasitet, belastning på områdene og gode gjesteopplevelser.	Definere i hvilke områder det ønskes turisme og hvor det ikke ønskes turisme, beskrive hvilke områder som kan kategoriseres som sårbare og hvor det har eller kan oppstå høyt besøkspress.	Staten må styrke merkeordningen for bærekraftig reisemål og sikre tilstrekkelige bevilgninger slik at kommuner og destinasjonsselskap har økonomi til å følge opp ordningen.
Kommunisere aktiviteter utenfor sentrum i Bergen for å spre trafikk geografisk.	Aktører, spesielt utenfor sentrumskjernen i Bergen, må ha forutsigbare åpningstider.	Kommunene bør delta aktivt i Vestland fylkeskommunes prosjekt for besøksforvaltning.	Prioritere virksomheter som bidrar til god besøksforvaltning ved tildeling av tilskudd.
Sammen med Bergen Havn ta initiativ til et prosjekt for bedre håndtering av cruisevolumer på land.	Næringsaktører som bruker utenlandske, digitale bookingkanaler må sikre at disse kanalenes kommunikasjon samsvarer med lokale forvaltningsbehov.	Utføre tålegrenseanalyse for Bergen sentrum og Bryggen, og få på plass verktøy for monitorering av besøksflyt og besøksstyring i relevante områder.	
Sikre ansvarlig markedsføring som bidrar til god gjesteadferd, økt sikkerhet og god besøksflyt.	Sikre at informasjon som gis gjester bidrar til ansvarlig gjesteadferd, økt sikkerhet og god besøksstyring.	Fylkeskommunen må gjennom Skyss sørge for at relevante tilbud og opplevelser er tilgjengelige med utslippsfri kollektivtransport hele året.	
	Cruiseaktører bør påvirke rederiene til spredt ankomst gjennom døgnet.	Vurdere behovet for toaletter og avfallsreturpunkt i pressområder	

5.4. MARKEDSPOSIJONERING

Dette utviklingsområdet må hensynta to ulike hovedsegmenter:

- Ferie og fritidssegmentet
- MICE segmentet (møter, konferanser, arrangementer o.l.).

Likevel er det fellesnevnerne og vekselvirkninger mellom de to hovedsegmentene. Innovasjon Norges kongresstrategi (oppdatert 2023) dokumenterer at den posisjon (og det man er kjent for) i ferie- og fritidssegmentet også påvirker stedets attraktivitet innen MICE-segmentet. Det er derfor hensiktsmessig at arbeidet med markedsposisjonering har et overordnet nivå, uavhengig av segment, og et nivå med noe mer spisset posisjonering rettet mot hvert av de to hovedsegmentene.

5.4.1 Markedsposisjonering Bergensregionen

En markedsposisjon er en beskrivelse av de kvaliteter som skal differensiere Bergensregionen fra konkurrerende regioner, som resulterer i at de målgrupper vi har prioritert velger å komme hit. Markedsposisjoneringen må ta utgangspunkt i det som er, og søke å forsterke dette gjennom utvikling i regionen samt bevisst og effektiv markedsføring.

Bergensregionen har kvaliteter som ikke bare er attraktive, men som synes å bli mer og mer attraktive. Både i lys av at flere ønsker et kjøligere klima, og at geopolitisk uro andre steder i Europa virker avskrekkende på flere. De vestnorske fjordene og naturen, Bergensregionens rike materielle og immaterielle kulturarv, Bergens urbane kvaliteter og unike matscene, utgjør grunnleggende sterke kvaliteter for reiselivet. Det oppleves trygt å besøke Bergensregionen. Her er det rent, god plass, en infrastruktur som fungerer og et samfunn preget av trygghet, struktur og avanserte teknologiløsninger tatt i bruk. De som kommer hit møter en fremtidsrettet, bærekraftig og velfungerende region, for mange, ulik den de kommer fra.

Veikartet foreslår følgende overordnede skissebeskrivelse (for videreutvikling) av Bergensregionens markedsposisjon, rettet mot internasjonale markeder:

«De som besøker Bergensregionen vil oppleve en fremtidsrettet og bærekraftig kulturby omgitt av verdens flotteste fjorder og naturområder. Ingen andre steder får man kombinasjonen av høykvalitets kultur og eksepsjonell natur så tett på.»

Ytterligere markedsinnsikt må legges til grunn for å relatere dette til de målgrupper som bidrar til at Bergensregionen oppnår mer vekst i verdi enn i volum, at vi når de rette menneskene og at vi kan nå de som kan komme på ulike tider gjennom året. Dette må omsettes til tiltak som bidrar til å skille oss positivt fra konkurrentene.

«Mer vekst i verdi enn i volum» betyr i denne sammenhengen at vi skal søke å tiltrekke oss de som er villige til å betale mer enn gjennomsnittsbesøkende, og ikke først og fremst rette oss mot massemarkedet. Men «verdi» må også tolkes som at vi skal tiltrekke oss de som er opptatt av bærekraftig og regenerativ livstil, forbruk og ferdsel. I denne sammenhengen brukes ofte begrepet «Premiumisering». For vår del er ikke premium ensbetydende med materiell luksus men mer å forstå som høy kvalitet og unike opplevelser det er verdt å betale mer for. *Coolcation*, god plass, ren luft og spektakulær natur, sammen personlig tilpasning, er premium. Fordi det er sjeldent og ettertraktet. Kostbart, men ikke dyrt.

5.4.2 Ferie- og fritidssegmentet

Hva handler dette om?

Posisjoneringsen bør ta utgangspunkt i at regionen har kortest vei av alle destinasjoner mellom urbane ledende kvaliteter og verdensledende unike naturopplevelser.

Mål for markedsposisjonering i ferie- og fritidssegmentet

Sammen skal vi skape verdens mest attraktive, bærekraftige natur- og kulturdestinasjon.

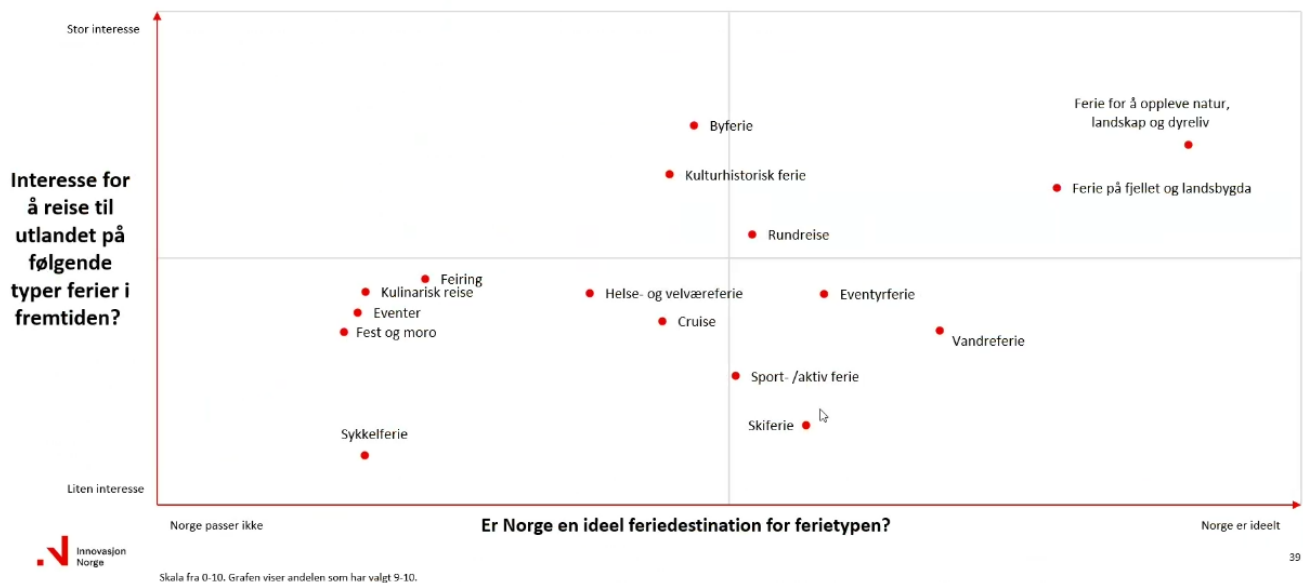
Dagens situasjon – markedsposisjonering i ferie- og fritidssegmentet



Konkurrentoversikt

Innovasjon Norge sin segmenterings- og posisjoneringsanalyse fra 2024²³ viser at Norges posisjon i utenlandsmarkedene i liten grad har forandret seg fra 2017, da den forrige segmenterings- og posisjoneringsundersøkelsen ble utført. Norge blir primært ansett for å være et sterkt, naturbasert reisemål. Samtidig har Norge et uforløst potensial når det gjelder byferie, kulturhistorisk ferie og rundreiser.

Interesse for ferietyper og vurderinger av om Norge er en passende destinasjon



Analysen viser videre at noen av de sterkeste konkurrentene når det gjelder naturbaserte reisemål er Sveits, Østerrike, Sverige, Canada, Finland, Island og New Zealand. Blant land som oppfattes som sterke på mat, kultur, historie og byferier, finner vi blant andre Frankrike, USA, Italia, Danmark og Marokko.

²³ Innovasjon Norge 2024, [Målgrupper og Norges posisjon](#)

Konkurranskart



Konkurranskartet som tegnes i Innovasjon Norges 2024-studie, sammenfaller relativt godt med statistikk fra Booking.com og Statista, som har kartlagt hvilke byer i Europa som er de 10 sterkeste på henholdsvis kultur- og historieturisme og matturisme:

Kulturturisme	Matturisme
Paris	Barcelona
Praha	Praha
Barcelona	Lisboa
Wien	Madrid
Madrid	Paris
Berlin	Krakow
Lisboa	Budapest
Amsterdam	Porto
Budapest	Berlin
Krakow	Athen

Hvem må involveres for at vi skal lykkes?

Å ta posisjon, og å forsterke posisjon, krever at så mange som mulig forteller den samme historien om destinasjonen. For å lykkes i målgrupper med høy betalingsvilje, er det nødvendig at alle Visit Bergens medlemsvirksomheter involveres. Det samme gjelder andre som også driver markedsføring og merkevarebygging av destinasjonen, primært Visit Norway og Fjord Norge, i tillegg til reiselivsbedriftene selv.

Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Ferdigstille en oppdatert posisjoneringsbeskrivelse basert på Bergensregionens forutsetninger, målgruppebehov og konkurrenter.	Utvikle og tilpasse produkter som svarer til forventninger og behov i de målgruppene destinasjonen har forutsetninger for å tiltrekke seg.	Sikre at Visit Bergen har tilstrekkelig økonomi til langsiktig markedsposisjonering av destinasjonen overfor prioriterte målgrupper.	Innovasjon Norge Reiseliv og Fjord Norge må innrette sin aktivitet slik at de støtter opp under den posisjonen Bergensregionen ønsker å ta.
Lage en oppdatert konkurrentanalyse ift. posisjonering og attraktivitet i prioriterte segmenter.	Påse at service, kvalitet og innhold er i henhold til prioriterte målgruppers forventninger og behov.	Sikre at destinasjonen har tilstrekkelige offentlige tilbud og fasiliteter som samsvarer med prioriterte målgruppers forventninger og behov (toalett, skilt, avfallshåndtering)	Det må være samsvar mellom de prioriterte målgruppene til Visit Bergen, Innovasjon Norge Reiseliv og Fjord Norge
Velge aspirasjonssegmentering, finne innholdsmessige «spisser» å benytte i markedsføringen.	Være medlem i Visit Bergen og derigjennom bidra til å lykkes i fellesskap.	Sikre næringen nødvendige rammebetingelser for å kunne levere på prioriterte målgruppers forventninger og behov.	Innovasjon Norge Reiseliv må jevnlig levere oppdatert innsikt om målgrupper og posisjonering
Fasilitere fora for målgruppetilpasset produktutvikling og pakettering.	Delta i fora for målgruppetilpasset produktutvikling og pakettering.		
Prioritere målgrupper med høy betalingsvilje og betalingsevne der man har mulighet for påvirkning.	Prioritere målgrupper med høy betalingsvilje og betalingsevne der man har mulighet for påvirkning.		
Synliggjøre urbanitet i kombinasjon med unik natur.			

5.4.3 MICE-segmentet

Hva handler dette om?

Forkortelsen MICE står for meetings, incentives, conferences and events. Dette handler om den delen av reiselivet som ikke er ferie- og fritidsreiser, men yrkesreiser av ulik art. Hvordan skal vi posisjonere Bergensregionen som en attraktiv lokasjon for MICE? Og hva slags møter, konferanser, kongresser og arrangementer har destinasjonen potensial for å tiltrekke seg?

Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

Møter, konferanser, kongresser og arrangementer er viktige for reiselivet, fordi slike aktiviteter generer mange tilreisende som overnatter, spiser, bruker transporttjenester og besøker attraksjoner.

Mål for markedsposisjonering i MICE-segmentet

Være Norges foretrukne destinasjon for:

- Akademiske fagkongresser
- Belønningsreiser (incentive)
- Kultur- og idrettsarrangementer som kan benytte eksisterende infrastruktur

Dagens situasjon – markedsposisjonering MICE-segmentet



Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Stimulere nøkkelpersoner innen akademia, kultur og idrett til å påta seg vertskapsrolle for arrangement gjennom videreutvikling av ambassadørprogrammet.	Utvikle kurs- og møtefasiliteter med høy internasjonal standard.	Realisere Byarena og utvidelse av Grieghallen i Bergen.	Etablere en risikoavlastningsordning for søkere av store internasjonale arrangementer og kongresser.
Bistå aktører som ønsker å søke om et arrangement/påta seg vertskapsrolle.	Utvikle aktivitets- og opplevelsestilbud tilpasset deltakere på møter/arrangement.	Etablere- og bidra til å finansiere et regionalt ressurscenter for store arrangement.	Bidra til å finansiere et regionalt ressurscenter for store arrangement.
Påta seg rollen som regionalt ressurscenter for store arrangement dersom det offentlige ønsker det og sikrer finansiering.	Stimulere kunder til å miljøsertifisere møter og arrangementer	Ansatte i akademiske institusjoner og forskningsinstitusjoner må gis rom for å påta seg vertskapsrolle for internasjonale kongresser.	Innovasjon Norge Reiseliv må gjennom sitt internasjonale B2B-arbeid prioritere MICE-segmentet.
Kartlegge potensielle kongresser og arrangement der destinasjonen svarer ut kravspesifikasjonen, og gjøre innsalg overfor disse.	Sette seg inn i krav og forventninger til internasjonale yrkesreisende og kurs/konferansedeltakere.		Ha tilskuddsordninger for legacy-aktivitet knyttet til store arrangement.
Utvikle og teste et legacyprogram for kongresser og arrangement.			

5.5. KLIMA, MILJØ OG NATUR

Hva handler dette om?

Fjord og natur har vært og er fortsatt Bergensregionens fremste attraksjonskraft internasjonalt. Reiselivet er avhengig av våre felles naturressurser og vi har derfor et ansvar for å ivareta natur og miljø, bidra til en klimautvikling i tråd med Parisavtalen og lokale målsettinger, og å bruke ressursene våre mer effektivt.

Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

Ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre noe. Reiselivet må ta sin del av ansvaret dersom vi skal nå de klimamålene Norge har forpliktet seg til. I tillegg ser vi at en stadig høyere andel av reisende forventer at både destinasjonen og enkeltbedrifter tar ansvar for klima, miljø og natur. De som ikke kan dokumentere at de tar et slikt ansvar, vil i økende grad bli valgt bort i fremtiden.

Mål for klima, miljø og natur

- CO₂-avtrykket fra reiselivet i Bergensregionen reduseres med 55% fra 2019 til 2030 med mål om netto nullutslipp innen 2050.
- 50% av reiselivsbedriftene og alle samarbeidskommuner er miljøsertifisert i 2030 (tilsvarer en dobling fra dagens situasjon)
- Øke gjennomsnittlig oppholdstid med 50% - til 2,85 netter – innen 2030
- Andel inngrepsfri natur på destinasjonen har ikke blitt redusert i strategiperioden.

Dagens situasjon – klima miljø og natur



Hvem må involveres for at vi skal lykkes?

Kommuner, fylkeskommune, stat, reiselivsbedrifter og annet næringsliv i Bergensregionen må involveres i en strategisk, planlagt, langsiktig utvikling. Det samme må viktige transport- og infrastrukturaktører som Avinor, Bergen Havn, flyselskaper, Vy og Skyss. Også virkemiddelapparatet må involveres for at man skal lykkes med de ambisiøse målsettingene på dette området.

Hvilke typer aktiviteter bør igangsettes?

Visit Bergen	Reiselivsbedriftene	Offentlige aktører	Virkemiddelapparat
Prioritere markedssegmenter med et lavt klimaavtrykk og høy verdiskapning.	Prioritere markedssegmenter med et lavt klimaavtrykk og høy verdiskapning.	Sette krav til nullutslipp ved utlysning av offentlige kollektiv-transporttjenester.	Staten må styrke merkeordningen for bærekraftig reisemål og sikre at kommuner og destinasjonsselskap har økonomi til å følge opp ordningen over tid.
Gjennom kommunikasjon og vertskapstjenester gi de besøkende råd om hvordan ta gode valg for klima, miljø, kultur og natur.	Overnattingsbedriftene bør i høysesong vurdere å innføre en nedre bookingrense (gjest må bo mer enn X netter for å få booket) for å øke oppholdstid.	Miljøsertifisere kommuneadministrasjonen og vektlegge klima, miljø og natur i innkjøpsstrategier.	Etablere og/eller opprettholde støtteordninger for utbygging av ladeinfrastruktur for privatbiler, drosjer, busser og hurtigbåter
Beskrive destinasjonens utfordringer og muligheter ved klimaendringer.	Være varsom med å utvikle/planlegge aktivitet i områder kommunene definerer som sårbar for besøksbelastning.	Gjennom kommuneplan og arealforvaltning unngå nedbygging av inngrepsfri natur, samt viktige natur- og kulturområder for reiselivet	Yte bedriftsmessig støtte og bistand innen klima, miljø og natur.
Arbeide for å ivareta viktige natur- og kulturområder for reiselivet.	Miljøsertifisere virksomheten.	Sørge for tilstrekkelig ladeinfrastruktur for privatbiler, drosjer, busser og hurtigbåter.	
	Øke tilfanget av åpne og tilgjengelige aktiviteter hele året.	Redusere reisetid og øke passasjerkapasitet på Bergensbanen.	
	Energieffektivisere bygg, maskiner og utstyr.	Alle cruiseskip skal ligge på landstrøm fra 2026.	
	Benytte null- og lavutslipps transportmidler.	Forberede innføring av elektrisk luftfart.	
	I størst mulig grad prioritere bruk av lokal mat.	Kartlegge klimarisiko for reiselivet lokalt	

5.6. SAMHANDLING OG STRUKTURER

Hva handler dette om?

Effektiv samhandling er avgjørende av to hovedårsaker:

1. EFFEKT: Tilstrekkelig felles retning for destinasjonsarbeidet.
2. EFFEKTIVITET: Effektiv utnyttelse av begrensede ressurser hos nasjonale og regionale aktører.

Samhandling er nødvendig internt i reiselivet, men også med aktører og instanser i næringsliv som dels bygger markedssuksess på sin opprinnelse (f. eks naturbaserte aktører innen sjømat, energi etc.) og forvaltning som er viktige premissgivere og dels har sammenfallende mål (arbeidsplasser, verdiskaping, forvaltning etc.).

Hvorfor er dette et viktig utviklingsområde?

For å sikre effektiv ressursbruk og unngå dobbeltarbeid, er det nødvendig med en tydeligere samhandlingsmodell og oppgavefordeling. I tillegg er det nødvendig med en bedre samhandling for å sikre at alle som arbeider innenfor reiseliv og reiselivsutvikling trekker i samme retning og driver kompletterende aktivitet.

Dagens situasjon – samhandling og strukturer



I dag er det en rekke aktører som arbeider helt eller delvis med B2B og/eller B2C salg og markedsføring av hele- eller deler av reiselivet i Bergensregionen. Nedenfor er en oversikt over de største.

Visit Bergen:

Visit Bergen har et salgs- markedsførings- og profileringsmandat. Visit Bergen er ikke en næringspolitisk organisasjon. Visit Bergen er heller ingen arbeidsgiverorganisasjon. Visit Bergens hovedbeskjeftigelse er nasjonalt og internasjonalt salg og markedsføring av Bergensregionen som bærekraftig reisemål. Dette gjøres gjennom forbrukermarkedsføring, PR- og pressearbeid, B2B salg og bransjebearbeidelse innenfor MICE-segmentet og ferie og fritidssegmentet, samt vertskaps- og turistinformasjonstjenester og arbeid med Merket for Bærekraftig reisemål.

Fjord Norge:

Fjord Norge AS er reisemålsselskapet for de tre vestlandsfylkene, og jobber primært med internasjonalt salg og markedsføring av Vestlandet som reisemål. Fjord Norge arbeider kun med ferie- og fritidssegmentet, ikke med MICE-segmentet. Selskapet arbeider ikke direkte mot cruisesegmentet. Fjord Norge arbeider hovedsakelig med forbrukermarkedsføring, PR- og pressearbeid og B2B salg og bransjebearbeidelse i ferie- og fritidssegmentet. Fjord Norge jobber ikke med næringspolitikk, arbeidsgiverpolitikk eller politiske påvirkningsprosesser.

Innovasjon Norge Reiseliv/Visit Norway:

Innovasjon Norge eies av Nærings og fiskeridepartementet (51 prosent) og de norske fylkeskommunene (49 prosent). Blant Innovasjon Norges oppgaver, er internasjonal profilering av Norge som reisemål i ferie- og fritidssegmentet og i MICE-segmentet. Innovasjon Norge Reiseliv arbeider hovedsakelig med forbrukermarkedsføring, PR- og pressearbeid, B2B salg og bransjebearbeidelse innenfor MICE-segmentet og ferie og fritidssegmentet. Innovasjon Norge eier og forvalter også merkeordningen for Bærekraftig reisemål, utarbeider og formidler markedsdata og markedsinnsikt, og tilbyr ulike typer kurs/kompetanseprogram for reiselivsnæringen.

Cruise Norway AS:

Cruise Norway er et markedsføringsselskap eid av norske cruisehavner, destinasjonsselskaper, attraksjoner og norske leverandører til reisearrangører. Cruise Norway fungerer som et B2B-cruisenettverk og markedsføringsorgan for større norske cruisehavner, inkludert Svalbard. Hovedmålet til Cruise Norway er å markedsføre Norge som verdens mest populære naturbaserte cruisedestinasjon. Bergen Havn er ikke aksjonær eller samarbeidspartner med Cruise Norway

Bergen Sentrum AS:

Bergen Sentrum AS arbeider for at for at vi kan ha en så attraktiv og tilgjengelig by som mulig for regionens innbyggere og besøkende fra hele verden. Formålet for selskapet er å sikre og videreutvikle rammebetingelsene for næringsdrift i Bergen sentrum. Selskapet skal være en samarbeidspartner mellom Bergen kommune og næringslivet i Bergen. Bergen Sentrum AS skal skape økt kommersiell aktivitet og arbeide for å få flest mulig mennesker til å bruke og besøke sentrum, sikre et bredt kulturtilbud, bidra til at

estetiske hensyn ivaretas, samt medvirke til bedre tilgjengelighet til og mellom byrommene.

Klar Bedrift AS:

Klar Bedrift AS er en del av SIVA og det nasjonale næringshageprogrammet. Selskapets dekningsområde er Nordhordland, samt Gulen, Solund, Hyllestad og Sør-Høyanger. Selskapet er forvalter av Distriktsvirkemidler for Kommunal- og distriktsdepartementet, via SIVA SF og Vestland fylkeskommune. Merkevarerbygging og markedsføring er blant arbeidsområdene til Klar Bedrift. Virksomheten har et uttalt mål om å være en partner for reiselivet, og jobber blant annet med profilering gjennom nettsider og sosiale medier. For eksempel driver de Instagram-kontoen Lengst Vest.

Matarena:

Matarena AS ble etablert etter et ønske om å utvikle samarbeidet mellom sjømat- og landbruksnæringen. I samarbeid med næring og FOU utvikler og styrker Matarena fagkompetansen i hele verdikjeden for lokalmat fra sjø og land. Matarena arrangerer Bergen Matfestival, Bergen Sjømatfestival og Norsk Siderfestival. Selskapet er eid av Foreningen Smak av kysten (51%), HMP Bergen (18,52%), Vestland Bondelag (15,48%), Samarbeidsrådet for landbruksorganisasjonene i Vestland (5%), Hanen Vest (5%) og Bondens marked (5%)

Næringspolitiske organisasjoner som ikke driver markedsføring

Det er en rekke næringspolitiske organisasjoner som også arbeider på reiselivsfeltet, eksempelvis NHO Reiseliv, Bergen Næringsråd, Vest Næringsråd og Nordhordland Næringslag, men da med politikk og rammebetingelser som hovedarbeidsområde. Ingen av disse arbeider med salg, markedsføring, merkevarebygging eller vertskapsfunksjoner.

Andre aktører

Det finnes også aktører som arbeider med posisjonering og merkevarebygging av Bergensregionen i andre næringer enn i reiselivet, blant annet [One Ocean Havbyen Bergen](#) og [Invest in Bergen](#).

Hvordan bør samarbeidet på destinasjonen utvikles og forsterkes?

I Bergensregionen er det behov for et destinasjonsselskap som er sterkt både faglig og finansielt, som arbeider med hele regionen, og som har tilstrekkelig distribusjonskraft til at markedsføring og merkevarebygging gir effekt. I Bergensregionen er Visit Bergen den eneste aktøren som svarer ut disse kriteriene.

Samhandling Visit Bergen og Fjord Norge:

- 1) Internasjonal B2B bransjebearbeidelse i ferie- og fritidssegmentet: Dette er et kostnadskrevenende og personalintensivt arbeidsområde. Fjord Norge og Visit Bergen bør derfor koordinere sitt arbeid bedre, slik at ikke begge virksomheter deltar på samme arrangement. Det bør utarbeides et felles årshjul for dette

området der man fordeler deltakelse på relevante salgsarenaer mellom Fjord Norge og Visit Bergen. I tillegg bør det lages en tilsvarende plan for gjennomføring og kostnadsdeling knyttet til visningsturer.

- 2) Internasjonalt PR- og pressarbeid: Nødvendige digitale verktøy for medieovervåking og pressemeldingstjenester er kostbart. Fjord Norge og Visit Bergen har derfor et samarbeid knyttet til anskaffelse og bruk av slike verktøy. Organisering og gjennomføring av presseturer er tidkrevende og kostbart. Et enda tettere og bedre koordinert PR- og pressarbeid der kostnadene deles mellom Fjord Norge og Visit Bergen vil derfor være en styrke.

Samhandling Visit Bergen og Innovasjon Norge Reiseliv/Visit Norway:

Visit Norway er viktig for Visit Bergen på spesielt fire områder:

- 1) Innsikt og markedsinformasjon
- 2) Forbrukermarkedsføring
- 3) B2B bransjebearbeidelse i MICE-segmetet
- 4) Merket for Bærekraftig reisemål

Samhandling Visit Bergen og Cruise Norway:

Cruise Norway virker i 2024 primært som en lobbyorganisasjon for et utvalg norske havner. Cruise er det eneste segmentet i reiselivet som ikke er innlemmet i «visit-linjen», men som arbeider på siden av det øvrige reiselivet organisatorisk og strategimessig.

Visit Bergen og Bergen Sentrum AS:

Visit Bergen og Bergen Sentrum AS kan med fordel jobbe enda tettere og mer koordinert om videreutvikling og markedsføring av eksisterende arrangement, samt utvikling av nye.

Visit Bergen og Klar Bedrift:

Visit Bergen og Klar Bedrift samarbeider om kurs- og kompetanseprogram for reiselivsvirksomheter i Nordhordland. Dette samarbeidet kan med fordel videreutvikles, fordi de to virksomhetene har kjernekompetanse på hver sine felt: Klar Bedrift har kjernekompetanse på forretningsutvikling, støtteordninger, muligheter i virkemiddelapparatet, mens Visit Bergen har kjernekompetanse på salg, kommunikasjon, markedsføring og vertskapstjenester

Visit Bergen og Matarena:

Visit Bergen har et nært samarbeid med Matarena. Matarena står bak blant annet Bergen Matfestival, Bergen Sjømatfestival og Norsk Siderfestival. Dette er arrangementer som er viktige for reiselivet fordi de trekker folk til Bergen, og fordi de bidrar til å sette søkelys på lokal og kortreist mat og drikke fra Vestlandet.

Visit Bergen og lokale næringsråd/næringslag:

Visit Bergen har et nært samarbeid med Bergen Næringsråd. Visit Bergen bidrar på forespørsel i næringsrådets ekspertutvalg og faglige møter, og tidvis arrangerer næringsrådet og Visit Bergen faglige møter sammen. Ved behov samarbeider man også om myndighetskontakt i saker som er av betydning for reiselivet. Visit Bergen har initiert samarbeid med Vest Næringsråd og Nordhordland Næringslag. Samarbeidet med disse kan med fordel utvikles på samme måte som Visit Bergens samarbeid med Bergen Næringsråd.

Kan vi lære noe av andre?

I mange byregioner nasjonalt og internasjonalt har ulike aktører ansvar for å posisjonere, markedsføre og merkevarebygge byen innenfor ulike områder. Enkelte steder i Europa har man valgt å konsolidere alle disse aktørene i én virksomhet som har totalansvaret for å markedsføre og merkevarebygge byregionen på alle områder: Turisme, MICE, investering og næringsetablering, handel, sentrumsutvikling, bolyst og tilflytting og eventuelle andre områder. Dette har vært gjennomført blant annet i Helsinki, Gøteborg, Hamburg og Reykjavik.

6.7. TRE SATSINGER

De strategiske utviklingsområdene som omtales i dette veikartet, er områder de ulike aktørene på destinasjonen må arbeide systematisk med over tid for å oppnå effekt. Så hvor bør man begynne? Trender, utviklingstrekk og markedsdata gjør det tydelig at reiselivet i Bergensregionen har noen potensielle «lavthengende frukter».

I arbeidet med å posisjonere- og utvikle reiselivet i Bergensregionen til en lønnsom, bærekraftig helårsnæring, anbefaler vi derfor å begynne med tre løft:

- Flytte markedsføringsressurser fra sommer til vinter
- Viser destinasjonen i vinterdrakt i kampanjer, til operatører og til presse.
- Konsentrere salgs- og markedsføringsarbeidet spesielt om perioden november til mars

Vinterløftet



- Vi ser en økende interesse for å kombinere naturopplevelser med kulturopplevelser.
- I salgs, markedsførings, og PR-arbeidet bør det derfor fokuseres mer på Bergensregionen som kultur- og matdestinasjon i kombinasjon med de spektakulære naturopplevelsene.

Kulturløftet



- Innrette markedskommunikasjonen mot målgrupper som har råd til kvalitetsopplevelser og kvalitetstilbud på vår destinasjon.
- Vektlegge kvalitetsopplevelser i det som løftes frem fra destinasjonen.

Premiumløftet



De tre løftene er basert på disse definisjonene:

Vinterturisme:

Ferie- og fritidsreiser i perioden fra november til mars.

Kulturturisme:

Ferie- og fridisdreiser der deltakelse i en- eller flere kunst- og kulturopplevelser (eksempelvis konserter, festivaler, teaterforestillinger og besøk på museer og gallerier) er blant hovedformålene med reisen. Matopplevelser og kulinariske reiser inngår i begrepet kulturturisme.

Premium:

Premium er **ikke** det samme som luksus eller high-end. Premiumprodukter fokuserer på å være annerledes enn det vanlige, høy kvalitet, innovasjon, kundesentrerte opplevelser. I motsetning til premiumprodukter, legger high-end-produkter vekt på prestisje og livsstilsoppfatning. Premiumprodukter retter seg mot kunder som ønsker det beste og har råd til det, mens high-end-produkter tiltrekker seg dem som er opptatt av status, prestisje og tilknytning. Premiumprodukter er tilgjengelige for nye kunder, mens high-end-produkter kan være tilgjengelige for svært få. Premiumprodukter rettferdiggjør sine høyere priser med overlegen kvalitet, high-end ikke alltid gir den beste kvaliteten, men er avhengige av selve merkevarebildet for å få ultrahøye priser. For å skille de to begrepene, kan vi si at premium handler om opplevelse (performance), mens high-end handler om oppfattelse (perception)

6. DESTINASJONSLEDELSE

Som ledd i arbeidet med Bærekraftig reisemål, ble det i 2021 etablert en egen destinasjonsledelse i Bergen kommune. Destinasjonsledelsen i Bergen har til nå bestått av Bergen kommune, Bergen Havn og Visit Bergen.

Gjesten er grenseløs, og reiselivsdestinasjonen Bergen er geografisk betydelig større enn Bergen kommune. Visit Bergen har også ansvar for flere kommuner enn Bergen. Øygarden kommune, og kommunene i Nordhordland, skal merkes som bærekraftig reisemål i samarbeid med Visit Bergen. Arbeidet pågår. Tysnes og Austevoll er allerede merket i samarbeid med Visit Sunnhordland.

Flere reiselivsaktører opererer i flere kommuner i Bergensregionen. En rekke turer og opplevelsesprodukter med utgangspunkt fra Bergen går gjennom flere kommuner, og flere kommuner har reiseliv som satsingsområde. Derfor er det nødvendig med en felles strategi og en felles destinasjonsledelse for hele regionen. En velfungerende destinasjonsledelse er en forutsetning for å beholde og utvikle Bergensregionens sterke

posisjon som et attraktivt reisemål med storslått natur og spennende kultur, samtidig som vi sikrer en bærekraftig utvikling på lokalsamfunnets premisser.²⁴

De aktørene som i størst grad påvirker- og legger premisser for reiselivet må i størst mulig grad være omforent om mål og strategier, og hvordan destinasjonen videreutvikles som bærekraftig reisemål til beste for både lokalbefolkning, besøkende og næringsliv. Destinasjonsledelsen i Bergensregionen utvides derfor i 2024, og vil bestå av følgende aktører:

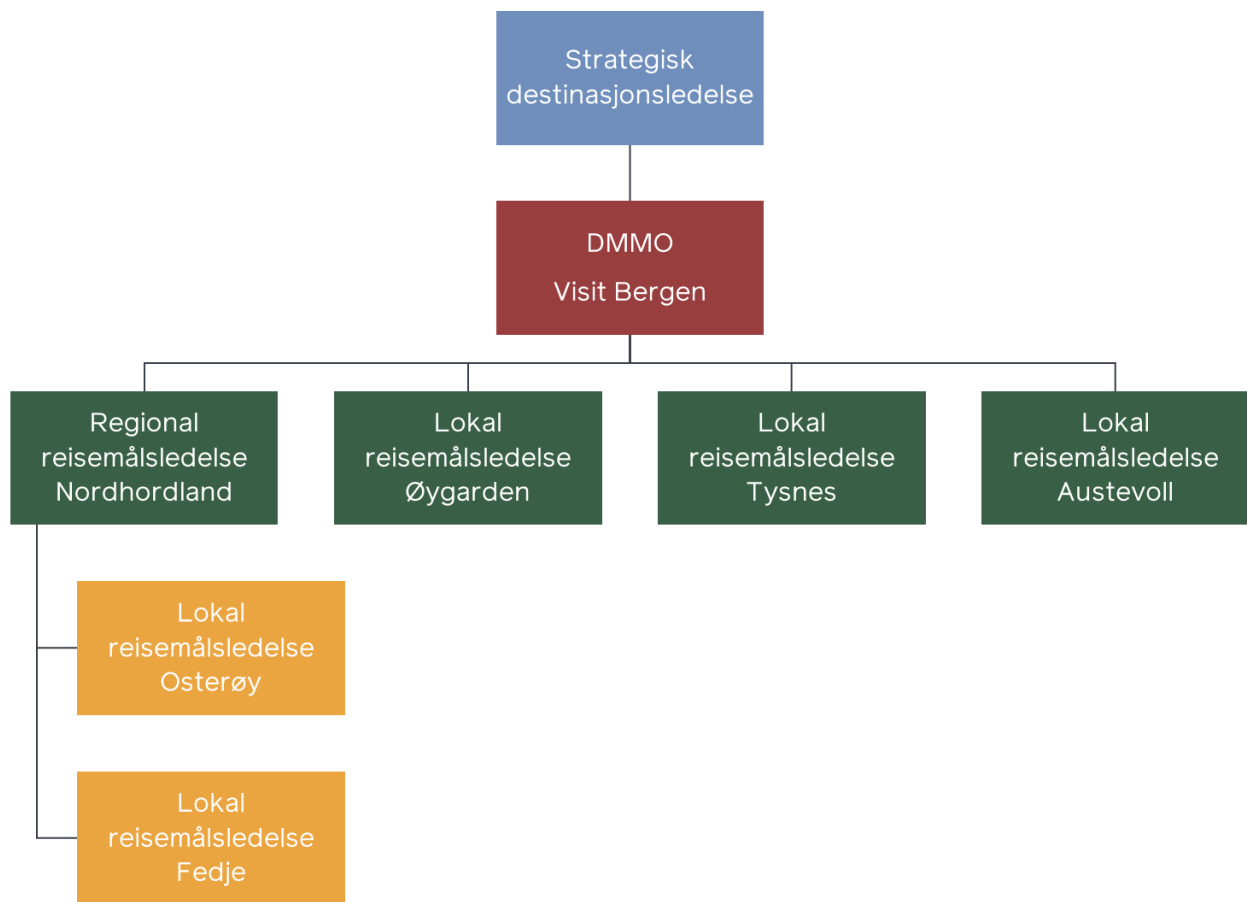
- Bergen kommune
- Øygarden kommune
- Regionrådet i Nordhordland
- Avinor Bergen Lufthavn
- Bergen Havn
- Visit Bergen

Destinasjonsledelsen skal bidra til at kommuner og sentrale aktører for reiselivet jobber koordinert og langsiktig med bærekraftig reisemålsutvikling. Destinasjonsledelsen skal koordinere arbeidet med reiseliv i Bergensregionen, herunder reiselivets samfunnsøkonomiske, kulturelle, klima- og miljømessige forhold. I tillegg skal destinasjonsledelsen sørge for at kommunestyrene, reiselivsnæring og andre relevante aktører i regionen hvert år får en orientering om status for reiselivsutviklingen i Bergensregionen.

I tillegg er det flere steder i regionen etablert gode, lokale reiselivssamarbeid. Disse er noe ulikt organisert, men gode lokale initiativ har tatt form både i Austevoll, på Tysnes, på Osterøy og på Fedje. Det er i tillegg etablert en felles reiselivsgruppe for Nordhordland som er svært velfungerende.

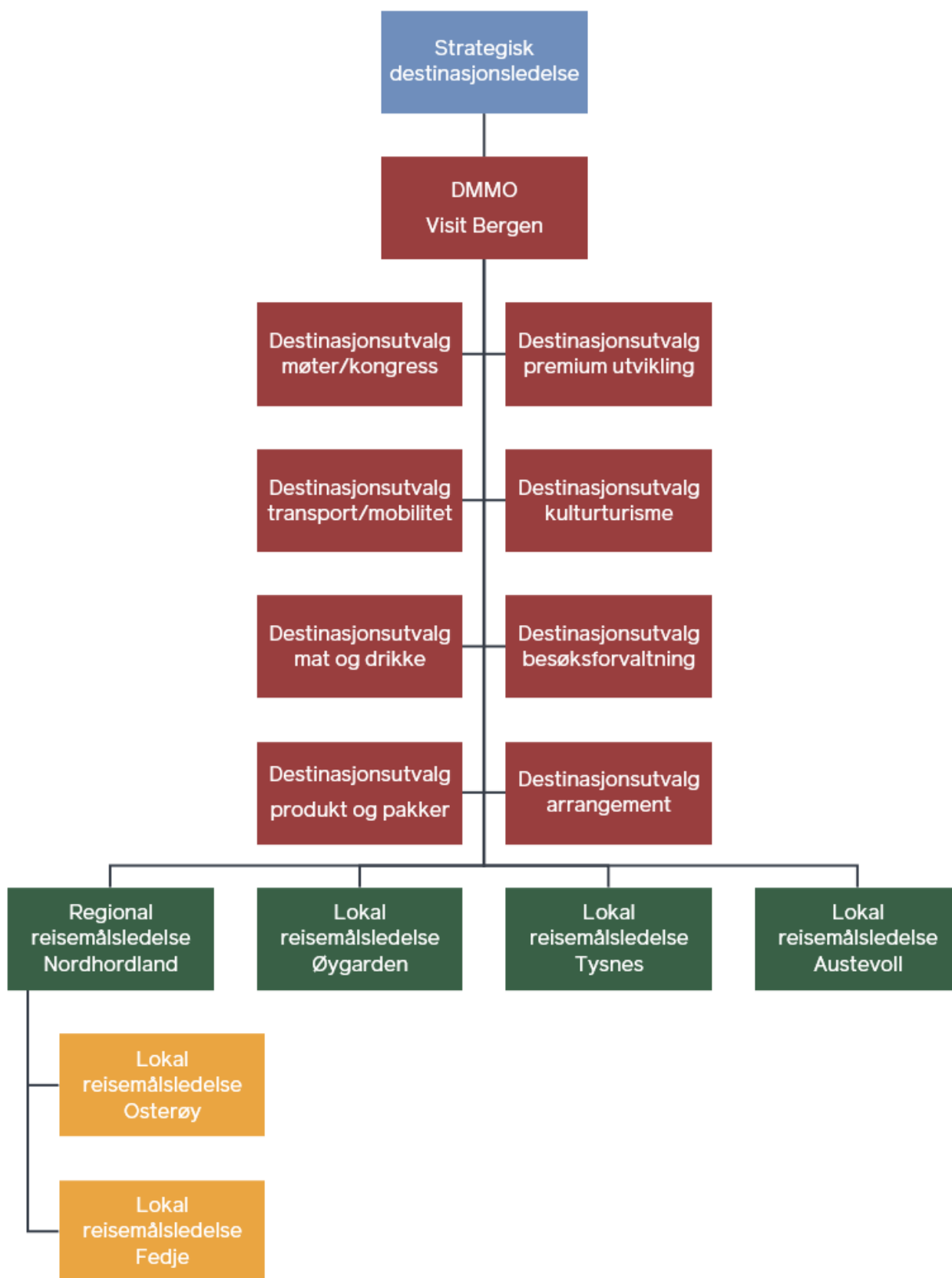
Figuren på neste side viser strukturen i det organiserte reiselivet i Bergensregionen.

²⁴ NOU 2023:10, [Leve og oppleve](#)



7.0. STYRING OG ORGANISERING

Flere utredninger peker på at reiselivet er fragmentert og dårlig organisert, og at samhandlingen mellom bedrifter, destinasjonsapparat og offentlige aktører med fordel kan forbedres og effektiviseres. Målet er å forene kommuner, reiselivsorganisasjoner og private aktører i en samlet og koordinert innsats til beste for vår del av landet. På bakgrunn av dette, samt PwCs næringsstrategi for Vestlandet, reisemålsutvalgets utredning og kravene i merkeordningen for bærekraftig reisemål, anbefales følgende struktur for et mer effektivt og bedre koordinert reiselivsarbeid og reiselivssamarbeid i Bergensregionen:



Strategisk destinasjonsledelse:

Et «advisory board» som består av representanter for politisk ledelse på destinasjonsgeografien, ledelsen i destinasjonsselskapet og ledelsen i havn og flyplass. Ordningen med destinasjonsledelse skal sikre at sentrale beslutningstakere i reiselivsregionen har samme informasjon om reiselivet, samme virkelighetsoppfatning av reiselivet og en felles, koordinert forståelse av hvordan reiselivet bør utvikles. Destinasjonsledelsen kan også være et talerør for reiselivets interesser overfor overordnede myndigheter. Destinasjonsledelsen skal kunne være reisemålets organ for en felles utvikling og forvaltning av reiseliv. Det er også gitt anbefalinger (reisemålsutvalget) om at destinasjonsutvalg kan gis delegerende myndighet frem i tid. Det er derfor strategisk viktig at en destinasjonsledelse etableres.

Destination marketing and management organization (DMMO):

Visit Bergen innehar denne rollen i Bergensregionen. En DMMO jobber operativt med salg, markedsføring, vertskaps- og informasjonstjenester og besøksforvaltning på vegne av reiselivsnæring og kommuner.

Destinasjonsutvalg:

Faglig sammensatte, operative ekspertutvalg med representanter fra næring, kommuner destinasjonsselskap og akademia. Utvalgene bidrar til å operasjonalisere mål og strategier, og gir konkrete råd til destinasjonsselskapet og destinasjonsledelsen.

Regional reisemålsledelse:

I Nordhordland og Sunnhordland er det et interkommunalt samarbeid med egne regionråd og egne interkommunale samarbeidsselskaper. I denne strukturen er det etablert egne ressursgrupper for reiseliv, der destinasjonsapparatet deltar. Den regionale reisemålsledelsen arbeider med spørsmål som angår flere kommuner i en, men ikke alle Visit Bergens medlemskommuner. Eksempler på slike samarbeid er Smak av Nordhordland, Nordhordland UNESCO Biosfære og Geopark Sunnhordland.

Lokal reisemålsledelse:

Lokalt, frivillig basert reiselivslag eller tilsvarende samarbeid i en enkeltkommune der aktørene samarbeider i det daglige knyttet til produkter, gjesteopplevelser og vertskapsfunksjoner lokalt. Eksempler på dette er Osterøy Reiselivslag, Tysnes gjev meirsmak, Visit Austevoll og reiselivskoordinator på Fedje.