

NHO REISELIVS STRATEGI 2015-2018





Sommerkveld på Ekebergrestauranten
Foto: CH - visitnorway.com



INNHOOLD

KAPITTEL 1 Sammendrag	<u>04</u>
KAPITTEL 2 NHO Reiselivs visjon og verdier	<u>06</u>
KAPITTEL 3 Utviklingstrekk i samfunnet og reiselivsnæringen	<u>08</u>
KAPITTEL 4 Muligheter og utfordringer for NHO Reiseliv	<u>11</u>
KAPITTEL 5 NHO Reiselivs fremtidige posisjonering	<u>16</u>
KAPITTEL 6 Veivalg og mål	<u>18</u>
KAPITTEL 7 Handlingsplaner	<u>20</u>
VEDLEGG	<u>21</u>

Design: Fete typer.
Forsidefoto: Vandring på Fløya i Lofoten,
CH - Visitnorway.com.
Utgitt november 2014.
Trykk: Fladby AS.
Opplag: 600. Rapporten er trykket på
miljøvennlig papir.



SAMMENDRAG

NHO Reiselivs strategi for 2015–2018 bygger videre på den *visjon og de verdier* (kap.2) som NHO har utarbeidet som retningsgivende for hele organisasjonen.

Videre beskrives noen *utviklingstrekk* i samfunnet (kapittel 3) og i bransjen som vi har identifisert, og som gir både muligheter (og utfordringer i årene som kommer. Utviklingstrekkene som er beskrevet, sammenfaller med endringstrendene som er identifisert i Forum for reiselivs prosjekt «Scenarier for norsk reiselivsnæring 2025», der NHO Reiseliv sammen med flere av våre største medlemmer er representert og aktiv deltager. Utviklingstrekkene sammenfaller også med elementer fra bakgrunnsnotater om digitalisering for henholdsvis reiselivsnæringen og finansnæringen.

Gjennom gruppearbeid med NHO Reiselivs styre, regionapparat og ansatte høsten 2013 og våren 2014 er det identifisert noen *utfordringer og muligheter* ved samfunnsutviklingen som NHO Reiseliv må forholde seg aktivt til (kapittel 4). Det betyr ikke at alle utfordringer og muligheter er identifisert. Det betyr at organisasjonens tillitsvalgte og medarbeidere har gjort et utvalg som de samlet mener er de mest vesentlige.

På bakgrunn av dette er det foretatt noen veivalg av hvilken *fremtidig posisjonering* NHO Reiseliv skal ta (kapittel 5). Vi har beskrevet målgrupper for vårt arbeid, hvilke behov vi skal dekke,

hva vår ekspertise skal være («reiseliveksperthen»), hva som skal kjennetegne vår kultur, og hvor vi skal ha unike egenskaper.

Oppsummert (kapittel 6) har arbeidet munnet ut i fire klare strategiske målsettinger. NHO Reiseliv skal være den *mest foretrukne alliansen* (for medlemmene og andre reiselivsrelaterte aktører), ha *størst innflytelse* (politisk og ellers), være *mest synlig* i mediene og samfunnsdebatten og ha *flest tilfredse medlemmer*. Det er disse fire faktorene samlet som sikrer at vi både er og oppfattes som «reiseliveksperthen».

Basert på grunnlaget i kapittel 1–6 utformes *årlige handlingsplaner* både fra NHO Reiseliv og fra våre sju regionskontorer som en del av de årlige budsjettene. Handlingsplanene er ikke en del av den overordnede strategien, men skal utledes av og være en konsekvens av strategien. Det betyr at hver avdeling i NHO Reiseliv og hvert regionskontor skal lage handlingsplaner som konkret realiserer alle de fire strategiske målsettingene, men der vektleggingen av dem vil kunne variere mellom avdelinger og regioner. Valg av handlinger og aktiviteter skal tilfredsstillende og være basert på verdiene modig, samspillende, tilgjengelig og troverdig.

Strategien skal evalueres av styret mot slutten av fireårsperioden. Status vil bli gjennomgått i de årlige budsjettbehandlingene i styret.

STRATEGIEN SKAL SIKRE
AT NHO REISELIV BÅDE
ER OG OPPFATTES SOM
REISELIVSEKSPERTEN



NHO REISELIVS VISJON OG VERDIER

NHO Reiseliv deler den samme visjon og de samme verdiene med NHO-fellesskapet for øvrig. Visjonen beskriver hvorfor vår organisasjon eksisterer. Vår jobb er å styrke næringslivet knyttet til reiseliv, og å forme fremtiden både for våre medlemmer og for samfunnet for øvrig. Det betyr å ha et aktivt forhold til samfunnsutviklingen og trender, teknologiutvikling og aktører som påvirker denne.

Verdiene våre beskriver hvordan vi skal opptre for å realisere visjonen:

- › NHO Reiseliv skal være **modig** og tørre å ta tydelige standpunkt som fremmer og bedrer reiselivsnæringens rammevilkår.
- › NHO Reiseliv skal **spille sammen** med andre både i NHO-fellesskapet, regionskontorene våre og med strategiske allierte utenfor NHO for å fremme våre saker og utvikle en fremtidsrettet næring.
- › NHO Reiseliv skal være **tilgjengelig** både for medlemmer, for mediene, for fremtidens arbeidskraft, for myndighetene og for viktige allierte.
- › NHO Reiseliv skal være **troverdig**. Gjennom å være i nær dialog med våre medlemsbedrifter tilegner vi oss kunnskap om næringens utfordringer og behov som gjør oss til en kunnskapsrik og troverdig reiselivsekspert. Strategien er ment å peke fremover for perioden 2015–2018 med verdiene som viktig premiss for de valg vi tar.



NHO REISELIV DELER DEN SAMME VISJON OG
DE SAMME VERDIENE MED NHO-FELLESSKAPET
FOR ØVRIG

VISJON: STYRKER
NÆRINGSLIVET,
FORMER FREMTIDEN

VERDIER: MODIG,
SAMSPILLENDEN,
TILGJENGELIG,
TROVERDIG



UTVIKLINGSTREKK I SAMFUNNET OG REISELIVSNÆRINGEN

Virksomheten til NHO Reiseliv påvirkes både positivt og negativt av trender og utviklingstrekk i samfunnet og reiselivsnæringen. Veivalgene som NHO Reiseliv skal ta, må være forankret i en god analyse og omforent oppfatning av disse ytre rammebetingelsene. Her følger først noen observerte utviklingstrekk både i samfunnet og i Reiselivs-Norge spesielt.

3.1. REISELIVSUTVIKLING

Nordmenn står i dag for omtrent syv av ti av alle hotellovernattinger, og er norsk reiseliv sitt viktigste marked. Tyskland er det største utenlandsmarkedet, etterfulgt av Sverige og Danmark. Nærmarkedene er de viktigste, men det er en klar vekst i gjester fra Asia og USA.

DET ER ØKENDE INTERESSE FOR SAMARBEID mellom større hotellkjeder, opplevelsesaktører og transportselskaper om temabasert turisme som fjordopplevelser, nordlysopplevelser eller alpinopplevelser. Det er en utvikling at tematiseringen i mange tilfeller er viktigere enn selve beliggenheten til opplevelsen.

KLYNGETANKEGANG har fått økt oppmerksomhet i norsk reiseliv. Hvordan man kan trekke inn andre aktører fra andre næringer for å gjøre sluttproduktet bedre, samtidig som det gjør det mer lønnsomt for driverne. Et eksempel er samarbeid mellom reiseliv og maritim sektor, eller reiseliv og oppdrettsnæringen.

DET SKJER EN URBANISERING I REISELIVET. Det er en økende konsentrasjon rundt byer og byområder. Norges posisjon på det internasjonale kurs- og konferansemarkedet er styrket. Størst er veksten for effektive konferanser som lar seg arrangere i nærheten av sentrale samferdselsknutepunkt. Reisende tar flere og kortere reiser, en utvikling som krever nærhet til sentralinfrastruktur for å bringe gjesten raskt til opplevelsene. Flere kortere ferier og vekst i konferansemarkedet skaper et ønske om raskere reisetid for begge grupper. Et godt flytrafikktilbud og god tilgang på leiebiler er blitt viktigere både for konferanse- og fritidsreisende.

DELEØKONOMI er et voksende begrep i verden, og er drevet frem av muliggjørende teknologi, som internett og sosiale medier, økt kostnadsfokus blant mange forbrukere og en stadig økende miljøbevissthet. Deleøkonomien påvirker reiselivsnæringen, og vil nok også gjøre det i økende grad fremover. Overnattings-tjenesten Airbnb er et eksempel, som kan være en konkurrent for kommersielle overnattingsaktører, samtidig som for andre deler av reiselivsnæringen det kan bidra til flere gjester.

Norske reisende er i dag den viktigste kundegruppen i norsk reiseliv. Norske forbrukere er kresne, bereist og medvirker til at næringen holder høy standard. Målet er å beholde den sterke norske kundegruppen, samtidig som potensialet for flere utenlandske gjester utnyttes i langt større grad.

3.2 BEFOLKNINGSVEKST OG REGIONALISERING

Folketallet i Norge forventes å øke betydelig i tiårene som kommer, og vi vil oppleve økende urbanisering. Samtidig er det forventninger om fortsatt høy innvandring. Sentraliseringstrenden i norsk bosetting, hvor flyttestrømmen går fra bygd til by, innvirker også på ferie-, fritids- og yrkestrafikken. Unge mennesker reiser i større grad som individuelle reisende, og ønsker å jobbe tettere i et nettverk, og utdanningsløpet er mer livslangt slik at kompetanse fylles på i flere omganger. Dette forsterker sentraliseringstrenden. Samtidig får vi etter hvert en betydelig eldre befolkning i Norge. Eldre har imidlertid bedre helse og bedre økonomi enn tidligere, og representerer et vekstmarked for reiselivet. Nye trender adopteres raskt av 60+ generasjonen, og ny teknologi og sosiale medier tas raskere i bruk av alle generasjoner. En ny kjøpesterk gruppe er «frie toere», det vil si voksne med barn ute av rede, med god økonomi og god fysisk form.

3.3 DIGITALISERING

Nær sagt alle prosesser innen samfunnsliv, reiseliv inkludert, er i ferd med å digitaliseres. Digitale relasjoner blir limet mot stadig flere medlemmer, brukere og kunder. Både i et kostnads- og inntektsperspektiv er reiselivsbedriftene tjent med å satse enda mer på utvikling av digitale tjenester. Norge er i verdenstoppen når det gjelder digital infrastruktur og bruk av app-er og sosiale medier. Dette er en posisjon vi kan utnytte og styrke ytterligere. Sosiale medier medfører også at reiselivsbedrifter mister noe av kontrollen over egen markedsføring. Trip Advisor og lignende tjenester åpner opp for større forbrukermakt ved at forbrukerne selv åpent evaluerer tilbudene. Denne utviklingen gir igjen økt konkurranse ved at det er enklere enn noen gang å sammenligne priser, tilbud og evalueringer.

3.4 REGULERINGER OG ØKONOMISK POLITIKK

Det er en tverrpolitisk enighet om at reiseliv er en av næringene Norge kan leve av fremover. Det trekkes frem i Sundvolden-erklæringen og har også blitt gjort av tidligere

DIGITALE RELASJONER BLIR «LIMET»
MOT STADIG FLERE MEDLEMMER,
BRUKERE OG KUNDER

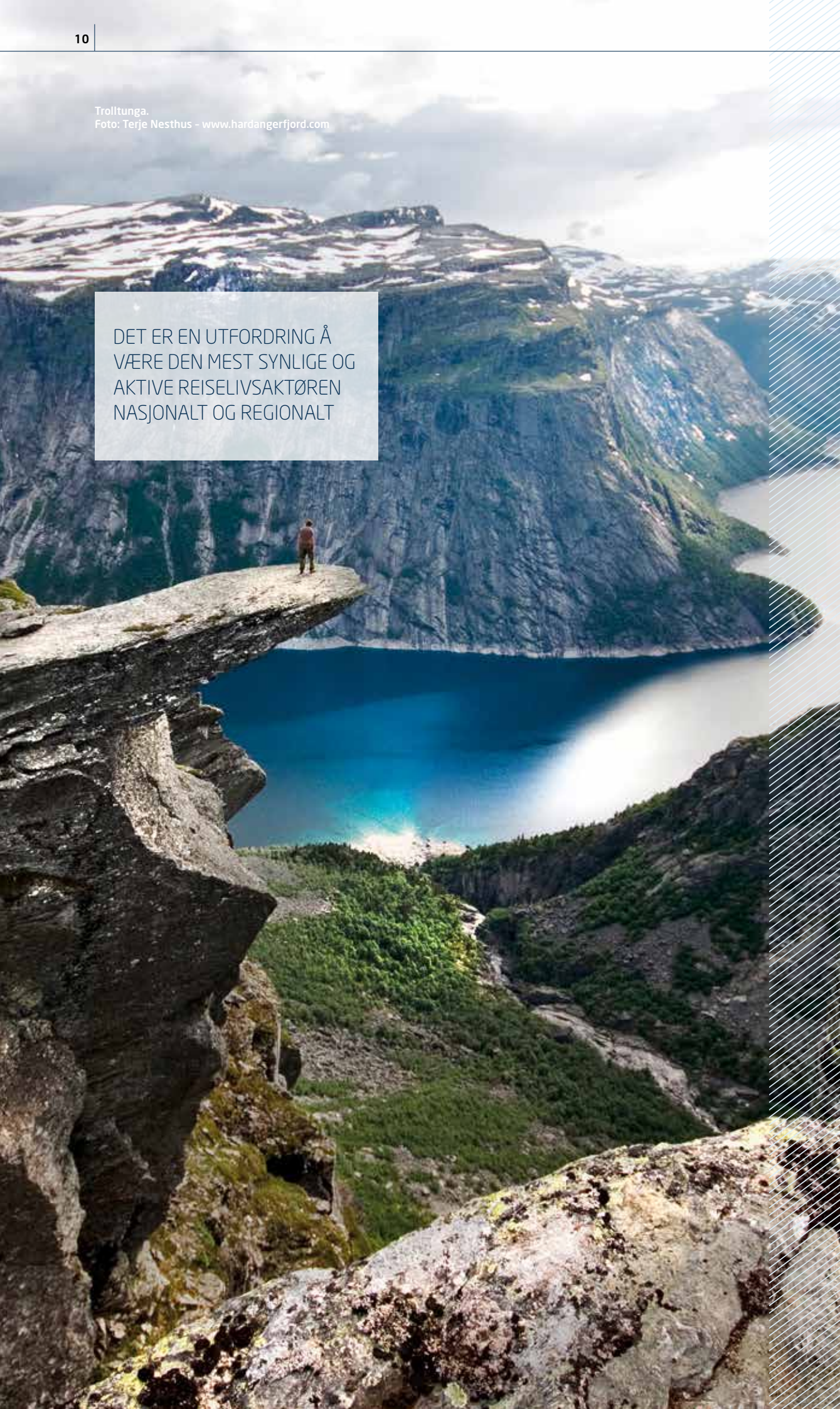
Foto: Shutterstock / Poprotskiy Alexey

regjeringer. Arbeidsmiljøloven mykes opp for å tilpasses en moderne reiselivshverdag der døgn- og sesongsvingninger er normalen. Det blir også viktigere for næringen å begrense og fjerne tid- og kostnadskrevende pålegg og reguleringer som svekker reiselivets konkurransekraft. Videre har valutakurser stor betydning for reiselivet. Lavt norsk rentenivå og lav kronekurs er viktig for konkurransesituasjonen og interna-

sjonale besøkstall. Det er nødvendig at regjeringen i større grad viser politisk vilje til investeringer i reiselivsnæringen, dette gjennom insentiver. Det offentlige må legge til rette for at ledende aktører i bransjen stimuleres til å ta et «klynge» – ansvar utover egen bedrift, og sikre attraktive rammebetingelser for de store «motorene» i reiselivsnæringen slik at de kan inneha en slik rolle.

Trolltunga.
Foto: Terje Nesthus - www.hardangerfjord.com

DET ER EN UTFORDRING Å
VÆRE DEN MEST SYNLIGE OG
AKTIVE REISELIVSAKTØREN
NASJONALT OG REGIONALT





EKSTERNE UTFORDRINGER OG MULIGHETER FOR NHO REISELIV

Med bakgrunn i observerte endringer og utviklingstrekk har NHO Reiseliv identifisert noen sentrale utfordringer for NHO Reiseliv i fremtiden.

4.1 KONKURRANSE OM ROLLEN SOM REISELIVSEKSPERT

Det er mange aktører som uttaler seg om norsk reiseliv nasjonalt og regionalt. Følgelig er det en utfordring å være den mest synlige og aktive aktøren nasjonalt og regionalt. Rolleavklaring og ønsket samarbeid er en annen utfordring, for eksempel mellom NHO Reiseliv og:

- Innovasjon Norge, som er myndighetenes forlengede hånd og formidler av offentlige tilskudd,
- destinasjonsselskaper/landsdelsselskaper, som skal drive markedsføring og trekke flere kunder til sin region, samt gjøre informasjon om reiselivsbedriftene tilgjengelig.
- NHO, som er hele næringslivets medlemsorganisasjon og talsmann i møte med myndigheter og medier, og som ivaretar hele næringslivets behov for en nasjonal møteplass og arena for utveksling av synspunkter og utforming av politikk gjennom politisk påvirkning.
- Forum for reiseliv, som ble startet fordi flere reiselivsbedrifter, inkludert transportsektoren, savnet en stor synlig reiselivsaktør som kunne tale de store bedriftenes sak, samt ta ansvar for et faglig forskningsgrunnlag (Reisepol) som kunne styrke argumentasjonen for bedre rammevilkår for næringen.
- lokale næringsforeninger, som jobber med næringspolitikk. Disse kan utfordre synligheten og kunnskapen til den lokale NHO-foreningen og dermed betydningen av NHO-medlemskapet.
- Andre aktører som har hatt en høy medieprofil, og skapt inntrykk av at de er en større reiselivsaktør enn de er.

Manglende synlighet og tilstedeværelse fra NHO Reiseliv på lokale og regionale arenaer der viktige reiselivsspørsmål drøftes og tunge aktører samles, er en utfordring dersom det betyr at andre aktører tar initiativ innen våre kjerneområder.

4.2 FALLENDE ORGANISASJONSGRAD

Det vil være en utfordring dersom fremtidens reiselivsbedrifter velger å stå alene fremfor sammen i et fellesskap. Mange ser ikke nytten av å være organisert. Utviklingen forsterkes av at tariffoppgjøret bare er bindende for den delen av reiselivet som er organisert.

For eldre arbeidsgivere i tradisjonelle bedrifter er det en fortsatt naturlig å være en del av NHO Reiseliv. Denne oppfat-

ningen vil ikke nødvendigvis råde i nyoppstartede bedrifter. Årsaken er at skillet mellom sjef og ansatt blir mindre tydelig, og at det er flere deleiere som jobber sammen. En oppfatning kan være at det med NHO-medlemskapet følger regler som er dyre å håndheve, som tariffavtaler og AFP.

Økt arbeidsinnvandring samt flere utenlandske investorer og bedriftseiere i næringen kan bringe med seg en tradisjon om ikke å være organisert.

4.3 REDUSERT NHO REISELIV-AVHENGIGHET FOR ENKELTMEDLEMMER

Det er en utvikling at store kjeder blir mer selvhjulpne i den operative driften, og kanskje ikke trenger NHO Reiseliv på samme måte som tidligere. Mange større reiselivsaktører har egne advokater eller et advokatfirma som dekker deres behov. Det kan utfordre betydningen av juristavdelingen i NHO Reiseliv. Store hotellkjeder har egne innkjøpsavtaler og NHOs innkjøpsavtale som medlemsfordel kan bli overflødig. Utviklingen kan uthule volumet og verdien av medlemmenes avtaler og videre utfordre betydningen av vårt innkjøps samarbeid. Samtidig blir NHO Reiselivs politiske arbeid viktigere og viktigere for kjedene, og er gjerne den medlemsfordelen som er mest sentral.

Teknologisk utvikling og høy kompetanse hos mange nisjebedrifter medvirker til stor grad av selvstendighet og selvhjulpenhet.

Smalere definisjon av kjernevirksomhet i hotell- og utelivsbransjen og økt bruk av outsourcing og vikarbyråer, for eksempel innen renhold og vakthold, reduserer volumet på aktivitet i hotell- og utelivsbransjen som sorterer under oss.

4.4 MYNDIGHETENE FAVORISERER ANDRE NÆRINGER

Regjeringens skattelettelser gjør at reiselivsnæringen risikerer kutt i viktige poster på statsbudsjettet. Summen av skatte- og avgiftskutt og dereguleringer må samlet sett få større betydning for reiselivsnæringen enn kutt i reiselivsutviklingsmidler og ulemper fra nye pålegg og reguleringer. Reiselivspolitikken er splittet mellom en rekke departementer, noe som gir et pulverisert politisk ansvar for næringen, selv med et eget Næringsdepartement.

Offentlige bevilgninger til reiselivsnæringen lokalt er under press. Kommunale næringsutviklingsmidler kuttes i statsbudsjettet og rammer lokalt reiseliv. Reiselivet får også en ubetydelig andel av forskningsmidlene til Forskningsrådet. Videre er offentlig reiselivsstatistikk mangelfull. SSB bruker lite ressurser på slik statistikk, som gjør at Innovasjon Norge må ta

av sine markedsføringsmidler for å løse statistikkoppgaver som sorterer under Finansdepartementet og SSB.

Ved at man ikke har tilstrekkelig statistikk for reiselivsnæringen får man ikke dokumentert den overrisslingseffekten reiselivet har. I tillegg til at man ikke får belyst det totale bidraget reiselivsnæringen har til samfunnet i sin helhet.

Reiselivsnæringen har tilknytning til mange departement, noe som gjør det vanskeligere å føre en helhetlig reiselivspolitik, da man opplever at departementene er lite samsnakket.

Det er en utfordring at Innovasjon Norge får færre ubundne midler til å markedsføre norsk reiseliv i utlandet og at ressursene ikke rettes mot markeder som er i vekst.

Norge har et høyt kostnadsnivå og fallende produktivitet. Kronekursen er svært viktig for næringen, og det er viktig at kronen ikke blir for sterk. Det er en utfordring for reiselivet at lønnsoppgjør presses opp av skjermede næringer som ikke har samme ansvar for kronekursen og konkurranseevnen.

4.5 NÆRINGENS OMDØMME

Norge som turistnasjon får stadig større utfordringer med å være synlige nok i det internasjonale markedet. Konkurransen øker, og Norge har tradisjonelt vært vurdert som vanskelig tilgjengelig og dyrt.

Oppfatningen av at «norsk reiseliv er dyrt» gjentas ofte, til tross for at det ikke nødvendigvis er riktig. Reiselivet snakker for lite om kvaliteten på produkter og tjenester, og om de områdene vi er kostnadseffektive på, som for eksempel naturopplevelser og digital infrastruktur. Nedsnakking fra nordmenn og aktører i vår egen næring tar oppmerksomheten vekk fra salg og nye markeder.

Norske reiselivsprodukter fremstilles ofte som utilgjengelige og lite bearbeidet, selv om reiselivsnæringen på mange måter er en moderne næring, og det er mange eksempler som illustrerer mangfold og vellykket produktutvikling.

Det er videre en utfordring at dersom en av våre medlemsbedrifter «trår feil», stemples hele næringen som useriøs.

Norsk reiseliv fremstilles ofte som «stengt når kunden er der». Det er en utfordring å forklare sammenhengen mellom offentlig byråkrati og arbeidsmiljølov, og at reiselivet stenges ned deler av døgnet og året. Det må lønne seg å holde åpent på ukurante tider, og vi må ha en arbeidsmiljølov som ikke straffer kveldsarbeid og det å holde åpent i ferier.

4.6 KONKURRANSE OM ARBEIDSKRAFTEN

For reiselivet er det viktig både å rekruttere relevant norsk arbeidskraft og opprettholde tilstrekkelige internasjonale arbeidskraftsressurser.

Fortsatt fokuserer medier og fagorganisasjoner på næringens ukurante arbeidstider fremfor adgangen til avspasering og ferieuttak andre deler av året og friheten det gir. Næringen har «snakket seg selv ned», og virker dermed ikke forlokkende på nye arbeidstakergrupper.

Reiselivet er en internasjonal næring og er avhengig av arbeidskraft fra andre nasjoner. Det kan gi både økt fleksibilitet og nye impulser, men også økt sårbarhet dersom rekrutteringen utenfra stopper opp.

4.7 UREALISTISKE FORVENTNINGER FRA MEDLEMMER

NHO Reiselivs medlemmer kan ha større forventninger til organisasjonen enn det som i praksis er mulig å innfri på kort sikt. Særlig gjelder dette forventninger om at NHO Reiseliv skal få endret lover og forandre politikk over natten eller på områder hvor vi bare er støttet av et lite mindretall på Stortinget.

Det er stor bredde i NHO Reiselivs medlemsmasse, og medlemmene har ulike forventninger. NHO Reiseliv har av enkelte medlemmer vært oppfattet som for generelle og for lite segmentert. Et guidefirma og en hotellkjede kan ha forskjellig oppfatning av hva som er relevant. Det er en utfordring dersom NHO Reiseliv fremstår uten relevant dybdekunnskap og bare kan litt om mye.

Norge er et langstrakt land, og avstanden fra Finnmark til Oslo kan føles lang for medlemsbedriftene. Det er derfor en utfordring å få regionskontorene til å arbeide slik at avstanden minkes og medlemmer i de ulike regionene opplever medlemskapet som relevant.

4.8 MANGELFULL KOORDINERING I NHO-FELLESSKAPET

Det er en utfordring når NHO-fellesskapet er uenige internt og medieutspill ikke er koordinert landsforeningene imellom.

Det er også en utfordring at vi ikke utnytter styrken i NHO-fellesskapet. De tre landsforeningene som representerer de valutainnbringende næringene fiskeri, reiseliv og fastland-sindustri (sett bort fra olje), samspiller ikke godt nok om felles interesser. Det reduserer muligheten for politisk gjennomslag.

Videre er det en utfordring å få de fem landsforeningene som er tilknyttet reiselivet - NHO Luftfart, NHO Sjøfart, NHO Transport, NHO Idrett og NHO Reiseliv - til å bli godt sammensveiset.

De fem landsforeningene representerer en mye større reiselivsbredde enn konkurrerende talspersoner i samme næring. Med bedre koordinering internt ville det blitt lettere å utnytte styrken som ligger i NHO-fellesskapet.

NHO Reiseliv klarer ikke å utnytte potensialet som ligger i at NHO har 15 regionskontor. Det er og en manglende samordning mellom NHO Reiseliv sentralt og de syv reiselivsansvarlige i regionene. NHO har ikke lyktes i å utarbeide klare og tydelige forutsetninger for hva regionkontorene skal være, hva de skal måles på, eller kartlegge hvilke ressurser som finnes og kan nyttes lokalt. Potensialet tas ikke ut til tross for at reiselivet, som en av få næringer, er representert i alle landsdeler og kommuner. Det er ønskelig at regionkontorene skal være den lokale talspersonen mot lokalpolitikere og media, i tillegg til at de følger opp eksisterende medlemmer og verver inn nye.

NHO REISELIV VIL UTNYTTE
STYRKEN I NHO FELLESKAPET
OG I DE 15 REGIONKONTORENE

Nordlys over Tromsø.
Foto: Bård Løken

OPPLEVESESTURISMEN ER I STERK UTVIKLING
OG NHO REISELIV VIL BIDRA TIL AT DET DANNER
EN BREDERE PLATTFORM FOR REISELIVSUTVIKLINGEN



4.2 EKSTERNE MULIGHETER FOR NHO REISELIV

4.2.1 3.1 NÆRINGEN TRENGER EN TYDELIGERE TALSPERSON

Reiselivsnæringen har behov for en sterk alliansepartner. Talsmannsfunksjonen for næringen har vært pulverisert, med redusert gjennomslag som effekt. Større internasjonal konkurranse om turistene, større rift om arbeidskraften og stadig flere tilsyn og bestemmelser gjør at næringen trenger en tydeligere talsperson. Næringen vil også i årene som kommer etterspørre en pågående, dynamisk organisasjon som ivaretar dens interesser. Det gir NHO Reiseliv nye muligheter. Gjennom en rekke tilsyn og nye kontrolltiltak legger offentlige myndigheter en urimelig byrde på den enkelte arbeidsgiver. Dette gir NHO Reiselivs mulighet til å ta ansvar som ombudsmann for arbeidsgiverrollen.

4.2.2 STØRRE TYNGDE GJENNOM NHO-FELLESSKAPET

NHO-fellesskapet har et uforløst potensial når det gjelder samarbeid. Det bør være mulig å skape flere synergier mellom landsforeningene enn det som er tilfelle i dag.

4.2.3 POLITISK AMBISJON, SKATTEKUTT OG DEREGULERING

Den nye regjeringen for perioden 2013–2017 kan gi reiselivsnæringen bedre rammebetingelser. NHO Reiseliv kan utnytte muligheten til å kjempe mot bestemmelser, tilsyn og reguleringer som hemmer enkeltbedriftene, og ha større sjanse for gjennomslag enn før. Dette kan bidra til økt lønnsomhet i næringen, som igjen vil kunne bidra til å øke rekrutteringen til næringen.

4.2.4 NORGES DIGITALE INFRASTRUKTUR

Norge er fremst i verden på bruk av smarttelefoner og dermed praktisk anvendelse av ulike app-er i dagliglivet. Digital infrastruktur er godt utbygget i Norge sammenlignet med de fleste andre land. Digitale kommunikasjonsplattformer gir muligheter for kommunikasjon tilpasset individet, som igjen bygger lojalitet og felles identitet ved at man kommer nærmere på brukeren eller medlemmet. NHO Reiseliv må utnytte Norges velutviklede digitale infrastruktur ovenfor medlemsmassen.

4.2.5 ØKT SAMARBEID I NÆRINGEN

Næringen samarbeider bedre enn tidligere, og det er flere steder dannet samarbeidsklynger. Klyngesamarbeid skjer som oftest gjennom geografisk eller temabasert tilknytning. Økt samarbeid gir aktørene bedre forutsetninger for å lykkes. Det er et ønske om samhandling mellom bedrifter i klynger eller i verdikjedene (underleverandører og leverandører). Dersom

en reiselivsbedrift søker å utfylle nabobedriften fremfor å utkonkurrere den, vil volumomsetningen i reiselivet kunne økes. En slik utvikling kan også gjøre NHO Reiseliv mer relevant ved at medlemsmassen får større bredde. Det er en mulighet for at sjømat og reiseliv har nok fellesinteresser og samarbeidspotensial til å bli de fremtidige valutainntektsnæringene i Norge. Festivaler, idrettsarrangementer og kulturtilbud inngår også i reiselivsproduktet, og filminnspillinger og store idrettsarrangementer er særlig viktige markedsføringskanaler.

4.2.6 ARRANGEMENT- OG OPPLEVELSESSTURISME

Opplevelsesturismen er i sterk utvikling, og i mange land omtales reiseliv som opplevelsesindustri. Internasjonale og nasjonale arrangementer som sjakk-OL og Arctic Race of Norway kan gi norsk reiseliv økt oppmerksomhet samtidig som det tydeliggjør sammenhengen mellom arrangementer og reiseliv. Kultur- og idrettsarrangementer trekker mennesker, og NHO Reiseliv har mye ugjort som synlig aktør her. En styrket innsats på dette området kan gi både flere medlemsbedrifter, en bredere plattform og større synlighet.

4.2.7 UNGE ETTERSØR OPPLEVELSER OG FLEKSIBILITET I ARBEIDSLIVET

De unge er internasjonale av legning. De er godt skolerte innen digitale plattformer og opptatt av å reise og oppleve. Reiselivsnæringen bør derfor i større grad kunne fremstå som en spennende arbeidsplass for yngre generasjoner. Reiselivet bør samtidig kunne synliggjøre bedre hvilke gode og allsidige karrieremuligheter som finnes i næringen. Veien er kort «fra gulvet» til lederposisjoner i reiselivet. At livslang læring og læring på arbeidsplassen er noe som vektlegges i dagens samfunn, bør NHO Reiseliv i større grad utnytte i rekrutteringsarbeidet.

4.2.8 REISELIV SOM INKLUDERENDE NÆRING

I et samfunn der flere utstøtes, enten fordi de ikke fullfører videregående skole eller fordi de har fremmedkulturell bakgrunn uten tilstrekkelig norsk utdanning og språkkompetanse, vil en næring som kan ha stor rekrutteringsbredde og takhøyde, være viktig. I reiselivet kan det være mulig å begynne et praktisk løp etter ungdomsskolen, og ha en gradvis utvikling med vekselvis teoretisk og praktisk påfyll i et livsløp. Svært mange andre bransjer krever formalkompetanse fra start som ekskluderer mange. Her har reiselivet en egenverdi og flere muligheter.



NHO REISELIVS FREMTIDIGE POSISJONERING

Den fremtidige posisjoneringen sier hvilke behov NHO Reiseliv skal dekke i 2018, hvem som skal være målgruppene og hvordan disse behovene skal dekkes. Posisjoneringen klargjør også hva som skal være unikt for NHO Reiseliv, og som medlemmene vil se som så verdifullt at de betaler for det. Unikheter kan være ressurser eller aktiviteter vi er alene om, eller kombinasjonen av disse. Unikheter som ikke er lett å kopiere, gir oss mer varige konkurransefortrinn dersom vi også innarbeider unikheten i hele organisasjonen.

Posisjoneringen vil hjelpe oss i arbeidshverdagen med hva vi skal prioritere opp og hva vi skal prioritere ned. Hver og en av oss forplikter seg til å videreutvikle unikheter i arbeidshverdagen og utnytte dem overfor målgruppene. Organisasjonens målsetting er å innta den nye posisjonen tidlig i perioden frem mot 2018.

5.1 NHO REISELIVS MÅLGRUPPER FOR POSISJONERINGEN

- Våre medlemmer og potensielle medlemmer
- Hele reiselivet i Norge, inkludert all persontransport (NHOs Reiselivsråd) og idretts- og kulturarrangement.
- Media
- Politikere
- Allmenheten (ungdomsrekruttering og omdømme)

5.1.1 MEDLEMMENES OG NÆRINGENS BEHOV

NHO Reiseliv skal levere et produkt basert på medlemmenes og næringens behov.

Medlemsbedriftene har behov for i enda større grad å synliggjøre sine behov, både lokalt og nasjonalt. De etterspør og søker derfor til en pågående, dynamisk organisasjon som ivaretar næringen. Aktørene i reiselivet har også behov for å bygge relasjoner og skape nyttige møteplasser. Markedskunnskapen i næringen, samt innsikten i og utnyttelsen av trender for å utvikle fremtidens reiselivsprodukter, er ikke god nok. Det er manglende offentlig statistikk om reiselivsnæringen. NHO Reiseliv må i større grad være en formidler av trendforskning o.l. Næringen må også bli bedre til å utnytte de digitale mulighetene som finnes. Sosiale medier åpner ikke bare for kontakt med de reisende, men også reiselivsbedrifter imellom. Vår oppgave er å formidle nyttige verktøy, ikke nødvendigvis lage selv.

Våre medlemmer vil også i fremtiden ha behov for løpende juridisk bistand i enkeltsaker og bistand på tariff- og lønnsforhandlinger. Samtidig har reiselivsnæringen behov for å rekruttere og utvikle mer kompetent arbeidskraft fram mot

2018. Gode innkjøpsavtaler bidrar sterkt til lønnsomheten og verdsettes høyt av medlemmene.

Politiske myndigheter har behov for en konstruktiv og løsningsorientert partner. Media har behov for en reiselivsekspert som er aktuell og tydelig, og som er verdt å ringe.

5.1.2 ET SENTRALT MÅL FOR NHO REISELIV ER Å BLI OPPFATTET SOM REISELIVSEKSPERTEN

NHO Reiseliv vil møte behovene over ved å utvikle seg til å bli reiselivseksperten. Gjennom den posisjonen vil organisasjonen være førstevalget for aktørene i næringen. Vi skal også være den første som media og politikere ringer om reiselivsspørsmål.

Vi skal oppfattes som best, mest hørt og best likt. Medlemmene skal se på NHO Reiseliv som mer relevant for verdiskapningen enn noen annen aktør i næringen, våre konkurrenter inkludert. NHO Reiselivs oppgave skal være å bidra til en enklere arbeidshverdag for medlemmene og bidra til bedre rammebetingelser så vel lokalt som sentralt.

5.1.3 NHO REISELIVS KULTUR SKAL PREGE SAMARBEIDET INTERNT OG MED MÅLGRUPPENE

En kultur kan enkelt beskrives med «slik gjør vi det her».

Vi skal videreutvikle og utnytte våre ressurser og aktiviteter gjennom en virksomhetskultur som kjennetegnes ved:

- Fra for lite synlige til mye mer synlige og større innflytelse
- Mindre reagerende og ha en mer proaktiv holdning og atferd
- Fra gode ideer til mer handling
- Mindre tradisjonell i tenkemåten og mer moderne, aktuell og relevant
- Mindre ekspederende og ha mer selgende atferd
- Mindre silojobbing og «jeg har mer enn nok med mitt»-tankegang. Mer integrert jobbing i team og på tvers av NHO. NHO Reiseliv er en av de fem store og har et spesielt ansvar for å få dette til. Tankegangen skal gå i retning av mer «hvem kan hjelpe meg med å nå mine mål» og mer «hvem kan jeg hjelpe med å nå sine mål».

5.1.4 NHO REISELIV SKAL HA UNIKE EGENSKAPER PÅ VESENTLIGE OMRÅDER

Et sterkt konkurransefortrinn kjennetegnes ved at unikheten oppfattes som verdifull og nyttig av våre målgrupper, at unikheten er sjelden og er vanskelig å kopiere for våre konkurrenter, og at unikheten er tilstrekkelig innarbeidet i NHO Reiseliv. Hovedutfordringen for oss i NHO Reiseliv blir å skape en enda bedre oppfatning av unikhetenes reelle nytte for våre primære

målgrupper. Greier vi ikke det, er unikheten vår lite verdt og gir ikke grunnlag for et sterkt konkurransefortrinn.

Videreutviklingen av unikhete reflekteres i målområdene i kapittel 6.

De unike ressursene og aktivitetene vi skal bygge videre på for å gi enda flere positive effekter for målgruppene, og dermed suksess fram mot 2018, er:

5.1.5 POLITISKE TYNGDE OG NHO-FELLESSKAPET

NHO Reiselivs bredde og erfaring sammen med hele NHO-fellesskapets tyngde er det som gir oss størst gjennomslagskraft. Trepertssamarbeidet, som består av regjeringen, NHO og LO, er unikt, og sikrer at alle regjeringer lytter til og vektlegger NHOs synspunkter. Denne posisjonen må utvikles ytterligere gjennom tettere kontakt mellom ulike deler av NHO-fellesskapet for å styrke vår felles posisjon. Denne tyngden må brukes til å ta aktive initiativ og jobbe for økt synlighet.

5.1.6 VÅR SAMLEDE REISELIVSKOMPETANSE

Det er summen av alle enkeltpersoner med sine bransjeerfaringer i NHO Reiseliv som sammen gjør oss til reiselivseksperter. Vi må ha økt samarbeid internt i NHO Reiseliv. I tillegg må samarbeidet med ulike partnerforum i medlemsmassen styrkes. Ingen andre har samme tilgang til strategiske partnere eller samme breddekunnskap internt.

NHO Reiselivs rolle i tariffoppgjørene og vår kompetanse innen arbeidsgiverjus er en uvurderlig styrke for medlemsbedriftene. Medlemmenes økte behov for veiledning innen offentlige reguleringer og tilsyn gjør det nødvendig med flere brukervennlige løsninger. Innkjøpsavtalene gir medlemmer unike økonomiske fordeler fordi alt overskudd går tilbake igjen til medlemmene gjennom bonusordningen. På den måten bidrar innkjøpsavtalene til å utvikle tettere kontakt mellom medlemmer og organisasjon. Kurspakker som skreddersys etter medlemmenes behov, blant annet om veiledning i arbeidsgiverrollen, er et satsingsområde for både NHO Reiseliv og NHO-fellesskapet gjennom Næringslivets Skole.

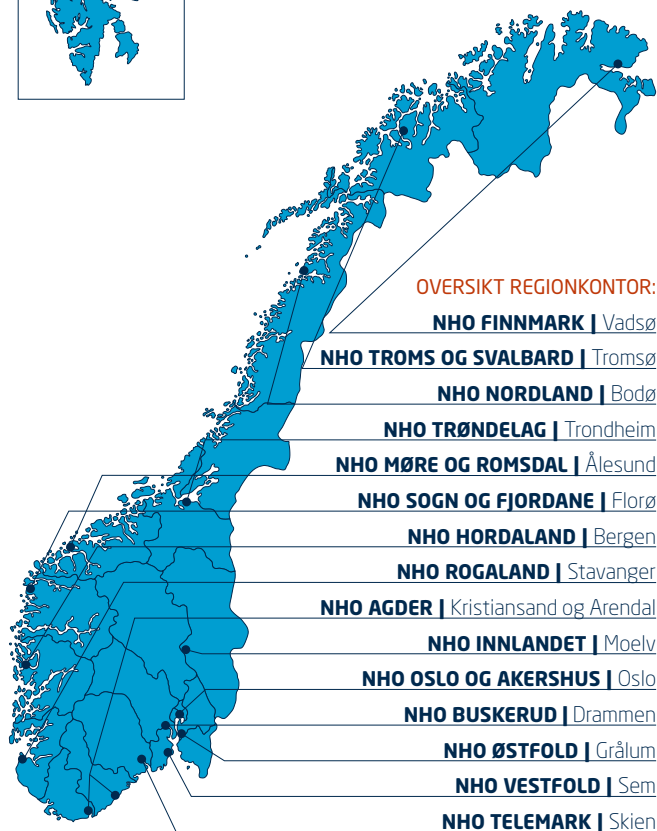
5.1.7 BEDRE UTNYTTELSE AV REGIONKONTORENE

NHO er den eneste av arbeidsgiverorganisasjonene som har et regionapparat. Dette fortrinnet må utnyttes langt bedre. Hovedoppgavene er verving av nye medlemmer, medlemspleie og rollen som tydelig talsperson i lokale medier og ovenfor lokale myndigheter.

NHO Reiseliv må legge bedre til rette for lokale medieutspill i viktige reiselivsaker, mens regionapparatet må være tettere på

NHOS 15 REGIONKONTOR

SVALBARD



OVERSIKT REGIONKONTOR:

NHO FINNMARK | Vadsø

NHO TROMS OG SVALBARD | Tromsø

NHO NORDLAND | Bodø

NHO TRØNDELAG | Trondheim

NHO MØRE OG ROMSDAL | Ålesund

NHO SOGN OG FJORDANE | Florø

NHO HORDALAND | Bergen

NHO ROGALAND | Stavanger

NHO AGDER | Kristiansand og Arendal

NHO INNLANDET | Moelv

NHO OSLO OG AKERSHUS | Oslo

NHO BUSKERUD | Drammen

NHO ØSTFOLD | Grålum

NHO VESTFOLD | Sem

NHO TELEMARK | Skien

medlemmer i sin region. For å komme tettere på medlemmene er større utnyttelse av digitale kanaler en mulighet. Henvelter til medlemmene må i større grad ha direkte relevans for den enkelte. Nærhet til medlemmene blir et viktig konkurransefortrinn, og nye digitale plattformer gir oss mulighet til økt nærhet og relevans for våre medlemmer i det daglige.

NHO regionalt skal være en naturlig samarbeidspartner og medarrangør av lokale reiselivsarrangement.



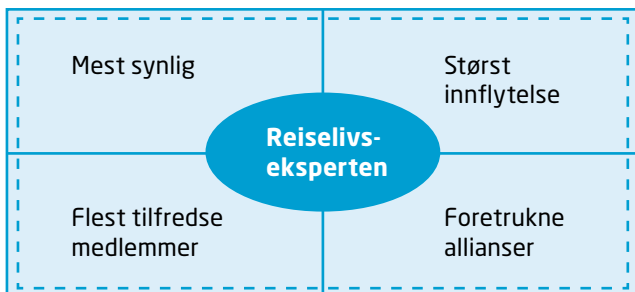
STRATEGISKE VEIVALG OG MÅL

Basert på posisjoneringen beskrevet i kapittel 5, er det et mål at de strategiske satsningene i perioden 2015–2018 skal føre til at NHO Reiseliv blir oppfattet av medlemmene, media, politikerne og allmennheten som «reiselivseksperten».

6.1 REISELIVSEKSPERTEN.

NHO Reiselivs overordnede mål er å skaffe næringen de viktigste og beste rammebetingelsene for at hvert medlem kan oppnå økt lønnsomhet for sin bedrift.

For å oppnå dette må vi ha den kompetansen og tyngden det gir å være den foretrukne alliansen for alle reiselivsbedriftene, vi må ha størst synlighet utad for næringen og det arbeidet vi utfører, vi må ha tilfredse medlemmer og økende medlemsmasse, og vi må jobbe målrettet inn mot politiske myndigheter i alle saker som vedrører næringen. Dette definerer våre hovedmål for perioden.



HOVEDMÅL 1: DEN MEST FORETRUKNE ALLIANSEN FOR REISELIVSBEDRIFTENE

Våre medlemmer skal føle at det er nyttig og naturlig å være organisert i NHO Reiseliv. Samlet nettverk gir kraft, gjennomslag og praktisk nytte som den enkelte ikke kan oppdrive alene. Både juridisk rådgivning, innkjøpsordningen, det politiske arbeidet, kommunikasjonsarbeidet og nettverksutvikling innen alle bransjene skal samlet gi en udiskutabel fordel for det enkelte medlem. Partnerforumene bidrar til å skape nettverk mellom bedriftene og skal være den mest nyttige og relevante møteplassen. Det samme gjelder NHO Reiselivs årskonferanse. Eksterne samarbeidspartnere skal oppfatte NHO Reiseliv som den viktigste partneren innen reiseliv. Den samlede verktøykassen vi tilbyr våre medlemmer skal sikre at våre medlemmer får langt mer nytte fra medlemskapet, enn det de betaler inn.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIVS REGIONREPRESENTANTER:

I hver reiselivsregion skal våre representanter være medarrangør av de store arrangementene og konferansene som er relevante for medlemmene og aktivt være med på å utforme agenda. Regionrepresentantene skal kjenne det lokale reiselivsmiljøet og være en viktig samarbeidspartner inn mot andre relevante fora og være navet i reiselivssamarbeidet som drives i regionene.

HOVEDMÅL 2: AKTØREN MED STØRST NÆRINGSPOLITISK INNFLYTELSE

NHO Reiseliv skal styrke sin næringspolitiske innflytelse gjennom hyppige initiativ ovenfor myndighetene på alle områder som berører våre medlemmer. Vi skal være den viktigste talsmannen for næringen og hver enkelt arbeidsgiver. Vi må snakke med én stemme. Å være arbeidsgiver skal være en hedersoppgave. Vår rolle er å påpeke urimelige krav og urimelig myndighetsutøvelse fra nasjonale tilsyn og etater. Vi skal sende høringsuttalelser i alle viktige saker og synliggjøre ovenfor medlemmene hvilke næringspolitiske saker vi til en hver tid jobber med, samt resultatene vi oppnår. Vi skal sørge for at mer samlede uttalelser fra hele NHO-fellesskapet øker vårt gjennomslag.

NHO Reiseliv skal ha tett og god kontakt med alle departement som har ansvar for reiselivets rammebetingelser. Likeså med alle stortingsfraksjoner som behandler aktuelle saker. Arbeid i departementale grupper og andre samarbeidsorganer prioriteres utfra muligheter for å oppnå konkrete resultater for våre medlemmer. NHO Reiseliv skal identifisere de sakene som er viktigst for medlemmene, blant annet gjennom de ulike partnerforumene. Innspillene skal brukes til å ta nye politiske initiativ. NHO Reiseliv skal jobbe tettere med NHO-fellesskapet og store toneangivende medlemmer for å få mer effekt av ut vårt politiske arbeid.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

NHO Reiselivs regionrepresentanter skal sørge for at reiselivspolitiske saker fremmes for lokale- og fylkeskommunale myndigheter, samt gi høringsuttalelser til disse. Regionrepresentantene skal fremme og forsvare medlemmer i lokale medier, samt være en lokal talsmann for arbeidsgiverrollen. Regionrepresentantene skal også rulle ut næringspolitiske initiativ fra NHO Reiseliv sentralt.

HOVEDMÅL 3: DEN MEST SYNLIGE REISELIVSAKTØREN

En forutsetning for gjennomslag hos politiske myndigheter er synlighet i mediene der viktige saker settes på dagsorden. Denne tilstedeværelsen er også viktig for å vise medlemmene at vi aktivt



Foto: Per Trana

NHO REISELIV SKAL STYRKE SIN NÆRINGSPOLITISKE INNFLYTTELSE PÅ ALLE OMRÅDER SOM BERØRER VÅRE MEDLEMMER

taler deres sak. Medlemmer flest vil oftere ha «kontakt» med oss via mediene enn gjennom direkte kontakt. Dermed er mediesynlighet viktig for medlemsverving- og pleie. For at fremtidens arbeidstakere skal søke seg til reiselivsnæringen, må både de unge selv og deres nærmeste sammen med utdanningsapparatet oppfatte reiselivet som en attraktiv næring.

Mediene er den viktigste kilden til «framsnaking» av næringen, sikring av et godt omdømme og en synliggjøring av reiselivet som en stadig viktigere fremtidsnæring. NHO Reiseliv skal være den fremste og mest brukte ekspertten på norsk reiseliv, og det innebærer at NHO Reiseliv skal ha en posisjon som en troverdig reiselivsekspert i media med høy mediesynlighet. Digitale kommunikasjonsplattformer skal i perioden ha forrang fremfor andre kommunikasjonsmidler. NHO Reiseliv skal videreutvikle nett- og mobiltjenester med vekt på å bygge tjenester som rekrutterer og skaper mer fornøyde og lojale medlemmer. NHO Reiseliv skal videreutvikle kommunikasjon i sosiale medier som øker synlighet og som letter tilgangen til våre tjenester og dialog med medlemmer og potensielle medlemmer.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

Den viktigste jobben, ved siden av medlemsverving, for våre regionale representanter er å være en synlig talsperson ovenfor lokale medier og myndigheter. Nasjonale initiativ på mediefrenten følges opp av regionale representanter ovenfor lokale medier i hvert fylke. Mediesynlighet måles månedlig for hvert fylke og det skal være utpekt en medietalsperson i hvert fylke i samråd med NHO Reiseliv sentralt.

HOVEDMÅL 4: HA FLEST TILFREDSE MEDLEMMER

For at NHO skal beholde sin innflytelse, må medlemsmassen pleies og økes. I tillegg må den samlede medlemsmassen i alle landsforeningene brukes mer effektivt. For å motvirke fallende organisasjonsgrad må vervarbeidet intensiveres, og det må være hyppigere kontakt med hvert enkelt medlem og potensielle nye medlemmer. Tettere kontakt med medlemmet gir økt lojalitet og tilfører medlemskapet økt relevans. Digitale løsninger må i langt større grad brukes for å skape tettere kontakt mellom medlemsbedrift og organisasjon.

Innen 2018 skal vi ha over 3000 medlemmer. Det skal utarbeides fylkesvise mål med resultatansvar for regionapparatet og innkjøpskjeden. I løpet av perioden skal vi ha etablert digitale kommunikasjonsflater for å verve og skape mer lojale medlemmer. Digital kontakt gjennom Min Side, Horeca innkjøp, applikasjoner med mer. Vi skal bruke alle partnerfora til aktiv medlemskontakt og verving. Det gjelder også nasjonale konferanser som iverksettes i samarbeid med ulike partnerfora. Innkjøpsavdelingen skal jobbe tett sammen med andre avdelinger for å synliggjøre og tydeliggjøre eksisterende medlemsfordeler og utvikle nye medlemsfordeler.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

For NHOs regionskontorer innebærer det at det lages konkrete mål for verving for hvert av årene i perioden, inkludert aktivitets- og handlingsplaner. Regionleddet må ha hyppigere og mer direkte kontakt med medlemmene, ikke minst gjennom digitale medier. Henvendelser skal ha en personlig avsender, selv om tiltaket, for eksempel en kampanje, er igangsatt sentralt.



HANDLINGSPLANER

- › Utarbeides årlig for hver av reiselivsregionene
- › Utarbeides årlig for NHO Reiseliv
- › Er ikke en del av selve strategien, men en konsekvens av denne. (Oppstart høsten 2014)



Kysten foto.
Foto: Christian Hauge



Besøksadresse: Næringlivets Hus, Middelthuns gate 27, 0368 Oslo
Telefon: 23 08 86 20, E-post: post@nhoreiseliv.no, www.nhoreiseliv.no