

# KAS 2015

Hvordan dekke kompetanse- og arbeidskraftsbehovet mot 2015

RAPPORT FRA STUDIE GJENNOMFØRT AV SYNOVATE FOR NHO REISELIV



# Innhold

- 6 1 Bakgrunn
- 12 2 Næringens kompetansebehov
- 24 3 En attraktiv næring for unge?
- 38 4 De mest sannsynlige fremtidsscenariene 2015
- 44 5 Sluttkonklusjoner og forslag til tiltak

## KAS2015?

Det står for Kompetanse- og Arbeidskraftsstrategi 2015 og er NHO Reiselivs prosjekt for å fremskaffe kunnskap og utvikle strategier for å møte fremtidens kompetansebehov.

KAS2015 er også navnet på det analyse- og utredningsprosjektet som presenteres i denne rapporten.

Analysebyrået Synovate har satt sammen denne rapporten på oppdrag fra NHO Reiseliv. Takk også til Innovasjon Norge for delfinansiering av prosjektet.

## KONTAKTPERSONER

Jostein Hansen, direktør, NHO Reiseliv ([jostein.hansen@nhoreiseliv.no](mailto:jostein.hansen@nhoreiseliv.no))  
Terje Tidemann, senior advisor, NHO Reiseliv ([terje.tidemann@nhoreiseliv.no](mailto:terje.tidemann@nhoreiseliv.no))  
Ole Petter Nyhaug, director, Synovate ([ole.petter.nyhaug@synovate.com](mailto:ole.petter.nyhaug@synovate.com))



**”NHO Reiseliv kan bidra med informasjon og synliggjøring for våre fag, for å få flere inn i næringen. Bedriftene må ta et ansvar for å fremstå som attraktive for ungdommen slik at de ønsker å bli.”**

*- Knut Almquist, Adm. Dir. NHO Reiseliv*

# Kampen om hodene og hendene

Mangelen på arbeidskraft og den rette kompetansen oppleves som den største utfordringen som reiselivsnæringen står overfor de nærmeste årene. I konkurransen med andre næringer med høy betalingsevne og store reklamebudsjetter, blir det stadig mer krevende å tiltrekke seg ny arbeidskraft. Dette stiller store krav til bedriftene.

NHO Reiseliv arbeider aktivt med utfordringene som ligger i dette. For å sikre fremtidens arbeidskraft, fokuseres det blant annet på å øke søkertallet til yrkesfaglig utdanning. Det er produsert en rekke forskjellige typer informasjonsmateriell for å nå ut til ungdom som ønsker en fremtid i næringen. Vi prøver også å være på arenaer og kanaler hvor ungdom er, for å informere om mulighetene som ligger i vår bransje. Det er samtidig et økt behov for å ta i bruk arbeidsmarkedet utenfor landets grenser. NHO Reiseliv er derfor en pådriver, for å gjøre det enklere for bedrifter å rekruttere fra utlandet både gjennom politisk påvirkningsarbeid og gjennom konkret samarbeid med NAV og NAV Eures.

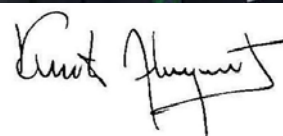
Et mer globalisert reiseliv skaper en rekke nye muligheter for næringen, men også nye kompetansekrav. Som et eksotisk høykostnadsland vil Norge tiltrekke seg krevende, erfarne og kresne turister med høye forventninger til service, språkkunnskaper og fagkompetanse generelt. Dette må møtes med økt faglighet fra næringens side. Det må fokuseres på faglig dyktighet for å tilfredsstille kresne kunder. Sentralt i dette arbeidet vil være å øke

næringens respekt for formell kompetanse og en høyere grad av anerkjennelse av kompetanse opparbeidet også i andre næringer.

Ingenting av dette vil imidlertid hjelpe hvis ikke næringen klarer å holde på medarbeiderne. Det er blitt selgers marked for arbeidskraft, og det stiller næringen overfor nye, store utfordringer. NHO Reiseliv kan bidra med informasjon og synliggjøring for våre fag, for å få flere inn i næringen. Bedriftene må ta et ansvar for å fremstå som attraktive for ungdommen slik at de ønsker å bli.

Denne rapporten som er utarbeidet av Synovate på oppdrag fra NHO Reiselivs kompetanseutvalg setter søkelys på disse problemstillingene. Rapporten gir noen gode råd når det gjelder hvilke valg reiselivsnæringen bør ta, og minner oss på at rekruttering handler om minst tre ting: Å tilrekke, ansette og bevare arbeidskraft. Reiselivsnæringen må bli flinkere på alle tre områder. God lesning!

*Knut Almquist*  
Administrerende direktør i NHO Reiseliv



# 5700

**er antallet ansatte reiselivsnæringen  
offisielt mangler i dag. Om intet gjøres,  
blir det betydelig fler de neste åtte år.**





# Behov for kunnskap: Bakgrunnen for rapporten

## EN NASJONAL SATSNING

Regjeringen har besluttet å satse på reiseliv som prioritert vekstnæring frem mot 2015. Det er blant annet et overordnet nasjonalt reiselivsmål å tiltrekke 1 million flere utenlandske turister til Norge, noe som vil kreve betydelig investering i utvikling ikke bare av reiselivsproduktet, men også kompetansen som skal levere det.

Reiselivsnæringene opplever et stadig strammere arbeidsmarked der det er vanskelig å rekruttere mennesker til stillinger i konkurranse med andre næringer. For enkelte yrker, som for eksempel kokkeyrket som NHO's rapport Kokkens Hverdag viste at sliter med høy turnover, er situasjonen allerede i ferd med å bli prekær med tanke på fremtiden.

## BESLUTNINGSGRUNNLAG FOR STRATEGIER

NHO Reiseliv ved Kompetanseutvalget ønsker å utarbeide en helhetlig kompetanse- og arbeidskraftstrategi for og i samarbeid med næringen. I denne forbindelse er det behov for å tilegne seg kunnskap i form av informasjonsinnhenting, målgruppeanalyser og mulighetsutvikling som grunnlag for beslutninger om mest mulig effektive strategier for fremtiden.

Synovate (tidl. MMI) fikk oppdraget med å levere et analyse-, utrednings- og rådgivningsprosjekt for å gi et godt og faglig grunnlag for beslutninger basert på situasjonen i dag og antatt utvikling fremover.

Innovasjon Norge har også deltatt i finansieringen og spesifiseringen av prosjektet.

## INVOLVERING FRA NÆRINGEN

NHO Reiseliv har i hele prosessen lagt vekt på å involvere næringen selv, både via Kompetanseutvalget og ikke minst som informanter og aktive bidragsytere i de ulike undersøkelser som er gjennomført, samt virkemiddelapparatet gjennom Innovasjon Norge. Slik har næringen og nøkkelaktørene selv hatt en avgjørende rolle i å frembringe informasjonen og innspillene som ligger til grunn for denne rapporten, som er levert av Synovate, og ment for distribusjon til NHO Reiselivs interesserte ressurspersoner og medlemsbedrifter.

## Definisjon

Reiselivsnæringen er i denne rapporten definert som summen av følgende fire bransjer: Overnatting, Servering, Destinasjon og Opplevelse. Dette er i tråd med NHO Reiselivs egen kategorisering av sine medlemsbedrifter i næringen.

Reiselivsnæringen globalt antas å vokse med 4,1 % årlig fram til 2020.

Reiselivsnæringen står for 4% av BNP men 7% av sysselsettingen i Norge.

Det er omkring 13.000 reiselivsbedrifter i Norge som til sammen omsetter for 73 milliarder kroner.

Norske og utenlandske turister legger igjen tilsammen over 90 milliarder kroner.

Reiseliv er ett av fem satsningsområder for Regjeringens næringspolitikk.

Kompetanse er ett av fem satsningsområder i Regjeringens reiselivsmelding.

Innovasjon Norge skal lokke 1 million flere utenlandske turister til Norge fra 2006 til 2010.



# Fakta om reiseliv og kompetanse

## REISELIVSNÆRINGEN MANGLER 5700

Mest prekært er det for kokkefaget som mangler 4600 heltid/deltidsansatte, 350 bare i Oslo. Det bør anslagsvis satses på en økt rekruttering i størrelsesorden 2-3000 nye personer inn til reiselivsnæringen årlig frem mot 2015. I Sverige fikk 16.500 nye jobber innen reiseliv bare i 2006.

## NEDGANG I SØKNING KOKK OG SERVITØR

Det har vært en 14% nedgang i søkningen til kokk og 215 nedgang i servitørfaget fra 2006 til 2007. Resepsjonist- og reiselivs-faget registrerer også nedgang. Kvaliteten på søkerne oppleves som nedadgående og frafallet er høyere enn før. Kokkene blir i gjennomsnitt 6,5 år før de forlater yrket. Det er også tilbakegang i søkertallet til Norges Hotellhøyskole i Stavanger.

## CA 70% ER KVINNER OG STADIG FLERE MED UTENLANDSK BAKGRUNN

Omtrent 7 av 10 ansatte i reiselivsnæringen er kvinner. De er også overrepresentert blant de deltidsansatte. En økende andel er også av fremmedkulturell bakgrunn. Reiselivsnæringen har også en langt yngre snittsalder enn de fleste andre næringer.



## MANGLENDE TALLGRUNNLAG

Næringen generelt mangler en del samordnede tallmaterialer for å ha en presis og konsistent statusmåling for en del områder. Men arbeid er i gang for å rette opp dette. Blant annet finnes inntil ca 150 skoler i Norge som i dag tilbyr en eller annen form for reiselivsutdanning, men som ikke fanges opp av Samordna Opptak.. Det er også manglende informasjon om turnover-tall for de enkelte bransjene. Og Oslo Fylkesskattekontor anslår at så mye som 30% av serveringsnæringens ansatte i Oslo kan være svart arbeidskraft uten papirene i orden.

# OPPDRAGET

## PROBLEMSTILLING

Hvor stort og av hvilken karakter er reiselivsnæringens kompetansebehov mot 2015? Hvilke kompetanse- og arbeidskraftsstrategier bør man satse på for å dekke dette behovet?

## UNDERSØKELSESOPPGAVEN

**Analyse:** Hvilken kompetanse behøves i reiselivsnæringen frem mot 2015? Herunder kvantifisering av arbeidskraftsbehov per bransje korrigert for ulike scenarier.

**Innsikt:** Hvordan og hvor skal denne kompetansen rekrutteres? Herunder hvilke målgrupper og motivasjonsstrategier bærer det satses på for å øke sjansen for å lykkes.

**Scenarier:** Hvilke drivkrefter vil være sentrale i å forme utviklingen og hvilke sannsynlige scenarier bør næringen forberede seg på?

## MÅLGRUPPER

Denne rapporten bygger på et studie som fokuserer på fire hovedmålgrupper som er definert som avgjørende for å forstå hvordan utvikle best mulig Kompetanse- og Arbeidskraftsstrategier mot 2015. De fire prioriterte målgruppene er:

- NHO Reiselivs medlemsbedrifter
- Potensielle ansatte definer som ungdom 15-25 og innvandrere.
- Ansatte i reiselivsnæringen.
- Studenter og akademikere innen reiselivsutdanningene.

## AVGRENSNINGER

**Kompetanse:** Vi legger til grunn at begrepet omfatter summen av formell og uformell kompetanse, med andre ord både utdanning og erfaring.

**Bransjeavgrensning:** Vi har kun fokusert på de fire definerte bransjene som inngår i reiselivsnæringen, og ikke sett på tilleggende bransjer som for eksempel transport eller leverandørindustrien.

**Målgruppefokus:** Hovedhensikten med prosjektet er å studere og forstå de (fire) mest sentrale målgruppene for å nå målene om vellykket rekruttering av kompetanse i reiselivsnæringen mot 2015. Vi fokuserer dermed altså ikke på analyser av omgivelsene, økonomiske, forvaltningsmessige og politiske rammebetingelser.

**Detaljeringsnivå:** Prosjektets, og dermed denne rapportens, detaljeringsnivå avgrenses til å omfatte nærings- og bransjenivå. Det blir ikke gjort undersøkelser eller analyser ned på distrikts-, bedrifts- eller enkeltnivå, dog med visse unntak.

## Prosjektets organisering

### Referansegruppe:

NHO Reiselivs Kompetanseutvalg.

### Styringsgruppe:

Jostein Hansen, NHO R  
Terje Tidemann, NHO R  
Ole Petter Nyhaug, Synovate

### Gjennomføring:

Synovate ved Ole Petter Nyhaug (ansvarlig), Tommy Ose, Signe Kvamen, Christian Kjeldsen.

# METODE OG GJENNOMFØRING

## ANGREPSVINKEL

Problemstillingen er omfattende og sammensatt. Dette krever sammensatte metoder og prosesser for å belyse alle vinkler på best mulig måte. Derfor ble det tidlig besluttet å benytte en kombinasjon av ulike metoder og verktøy, både tradisjonelle utvalgsundersøkelser, fokusgrupper og mer innovative og ultra-disjoneller nettbaserte plattformer for dialog med spesielt de unge målgruppene.

## METODEVALG

Vi har benyttet en sammensetning av kvantitative, kvalitative og interaktive metoder i datainnsamlingen i prosjektet. I tillegg har vi benyttet ulike analysemodeller. Da denne rapporten ikke er ment som en vitenskapelig avhandling, men som en tilgjengeliggjøring av et svært omfattende materiale, bruker vi ikke mye tid og plass på diskusjoner omkring metoder og metodevalg i denne rapporten.

For full redegjørelse av metodevalg, metoder, intervjuguider, utvalgstrekkning, statistiske vektingsmodeller og dokumentasjon for øvrig henvises til NHO Reiseliv eller Synovate.

## GJENNOMFØRING

Gjennomføringen av prosjektets datainnsamlings- og analysefase fant sted i perioden november 2007 til mars 2008. Feltarbeid, analyse og rapportering ble gjennomført av Synovate (MMI). Jevnlige møter og dialog er gjennomført med NHO Reiselivs styringsgruppe og med Kompetanseutvalget

## Gjennomførte aktiviteter

### KVALITATIVT

Intervjuer med 8 eksperter fra i eller rundt næringen, samt med akademisk personale på NHS i Stavanger.

2 måneders nettpanel med 30 mellomledere i næringen. (Kvalitative diskusjoner).

2 måneders nettpanel med 100 ungdommer 15-25 (1/3 ansatt i bransjen, 1/3 under utdanning i reiseliv, 1/3 potensielle kandidater). (Kvalitative diskusjoner)

To gruppesamtaler med til sammen 18 studenter ved NHS .

Heldags scenario- og fremtidsworkshop med 20 engasjerte individer og representanter fra ulike deler av næringen.

### KVANTITATIVT

Landsrepresentativ spørreundersøkelse blant norsk ungdom 15-25 gjennomført av Synovate (MMI). 400 respondenter.

Representativ MMI-undersøkelse blant 215 daglig ledere i NHO Reiselivs medlemsbedrifter (tilfeldig uttrekk).

Analyse og sammenstilling av eksisterende data fra NHO Reiseliv, tidligere studier, tilgjengelige Synovate-studier og eksterne kilder. (Desk research)

## DOKUMENTASJON

Full dokumentasjon, metodebeskrivelse og underlagsmateriale fra det totale omfanget av undersøkelser og studier i prosjektet foreligger hos NHO Reiseliv ved direktør Jostein Hansen og hos Synovate.

A woman with blonde hair, wearing a dark blazer over a white shirt and a red and gold patterned scarf, is standing behind a polished wooden reception desk. She is looking down at a set of keys on the desk. In the background, there is a computer monitor and a wooden wall.

# 66%

av næringens bedrifter oppgir  
tilgang til kvalifisert arbeids-  
kraft som viktigste utfordring  
neste 3-5 år.

# Næringens kompetansebehov i dag og i morgen

### ARBEIDSKRAFT STØRSTE UTFORDRING

66% rangerer tilgang til kvalifisert arbeidskraft som viktigste utfordring neste 3-5 år. Faktisk en viktigere utfordring enn lønnsomheten og lønnsnivå i næringen. Det er med andre ord bred enighet innenfor alle bransjene i reiselivsnæringen om at den største utfordringen næringen står overfor de neste 3-5 år er tilgangen på kvalifisert arbeidskraft. Det er spesielt stor mangel på faglært arbeidskraft, med stor gap mellom behov og realitet.

Ikke bare er rett arbeidskraft den største utfordringen, det er også bedriftenes aller mest kritiske suksessfaktor framover. Reiselivsbedriftene forventer at konkurransen om arbeidskraften vil øke, samtidig som tilgangen vil minske. Det er allikevel ulike behov for arbeidskraft i de ulike typer av bedrifter. Jo større bedrift, jo større er behovet for faglærte og utdannede.

### MEN TAS UTFORDRINGEN PÅ ALVOR?

Reiselivsnæringen har en kultur for å verdsette og belønne praktisk bransjeerfaring i større grad enn formell utdanning, og dyrker frem de som jobber seg opp "fra bunnen". Kun 15% av lederne i reiselivsnæringen mener høyere utdanning er nødvendig for å gjøre suksess i næringen. 73% sier praktisk erfaring er

den aller viktigste egenskapen for ledere i egen bransje. Med andre ord: Lite status og respekt for formell kompetanse i form av utdanning. Og nettopp utdanning må antas å være den viktigste måten å rekruttere og beholde nye generasjoner medarbeidere.

På toppen av det hele, viser undersøkelsen at hele 81% av bedriftene mener at det generelle kompetansenivået til ansatte i bransjen er moderat til lavt, mens 61% sier det samme om nivået blant lederne i bransjen.

Med andre ord: Kompetanse og kvalifisert arbeidskraft er avgjørende for bedriftens suksess. Kompetansen i næringen i dag er for lav. Men allikevel verdsettes og respekteres ikke formell kompetanse av lederne i næringen. Man kan spørre seg: Hvor godt er reiselivsnæringen selv rustet til å dekke fremtidens kompetansebehov og motivere unge til å satse på en langsiktig utdanning og karriere i næringen når man har slike holdninger?

### Undersøkelsen

Dette kapitlet er basert i hovedsak på data, funn og tolkninger av svarene fra daglig leder i et representativt utvalg på 251 medlemsbedrifter i NHO Reiseliv.



# KOMPETANSE ER NØKKELE TIL SUKSESS

## RETT ARBEIDSKRAFT ER JOBB NUMMER 1

Det er gode tider, og kampen om arbeidskraften er fremst i bevisstheten hos norske reiselivsbedrifter. 66% sier at nettopp dette blir en av de største utfordringer for næringen i de kommende år. Ingen annen utfordring får tilnærmet like stor oppslutning. Lønnsomhet og marginer nevnes av 45% som viktigste utfordring (respondentene ble bedt om å krysse av for de tre viktigste utfordringer ut fra en predefinert liste).

Dermed er det lite som tyder på at NHO Reiselivs KAS2015 satsning er i utakt med medlemsbedriftenes fremste bekymringer. Det er allikevel viktig å presisere at det er **rett** arbeidskraft som er en utfordring å rekruttere. De fleste reiselivsbedrifter klarer i dag allikevel å besette de fleste stillinger, dog med en større andel ufaglærte enn det man ideelt sett ville ønsket.

## TILGANG TIL ARBEIDSKRAFT ER VIKTIGSTE SUKSESSFaktor FOR EGEN BEDRIFT

57% av bedriftene ser på tilgang til rett arbeidskraft som svært viktig som suksessfaktor. Dette er 10 prosentpoeng mer enn selv lønnsomhet, som oppgis av 47% å være en "svært viktig" suksessfaktor. Markedsføring mot de rette kunder følger deretter på tredje plass som viktig suksessfaktor (43%) fulgt av offentlige rammer og politiske bestemmelser (35%).

## LITE PLANMESSIGHET

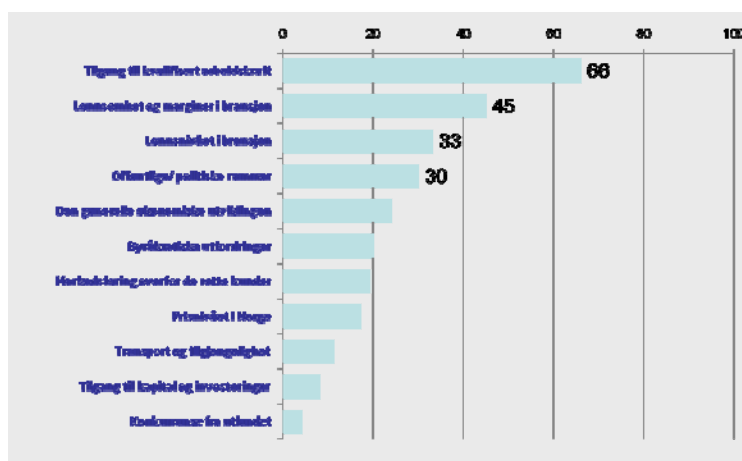
Mange av bedriftene i bransjen opplever at nye kompetansebehov har kommet "brått" på. Dette kan tyde på lite strategisk og

planmessig fokus på kompetanseutvikling. Næringen trenger kompetanse på planlegging og personalutvikling, samtidig som en slik satsning på kompetanseutvikling vil bidra til en stabil arbeidskraft. Muligens trengs det en viss kompetanseheving innen bransjen selv, med vekt på planleggingskompetanse.

Ser man bort fra lønn, vil sentrale suksesskriterier framover være å kunne tilby bedre karriereplanlegging og faglig utvikling. Dette vil kunne bidra til en mer stabil og attraktiv arbeidsplass for unge arbeidstakere.

## STØRSTE UTFORDRINGER NESTE 3-5 ÅR

Grafen viser de største utfordringene næringen står overfor basert på et representativt utvalg ledere i næringen. Hver respondent hadde mulighet til å velge de tre viktigste utfordringer.



# FORHOLDET TIL KOMPETANSE

## KOMPETANSE= UTDANNING + ERFARING

90% av bedriftslederne mener at kompetanse omfatter både formell (fagutdanning og høyere utdanning) og uformell læring. Kompetansebegrepet er dermed for de fleste bedriftsledere sterkt knyttet til praktisk arbeidserfaring, da dette er den mest utbredte og anerkjente kvaliteten i kompetansebegrepet.

## PRAKSIS BEDRE ENN UTDANNELSE

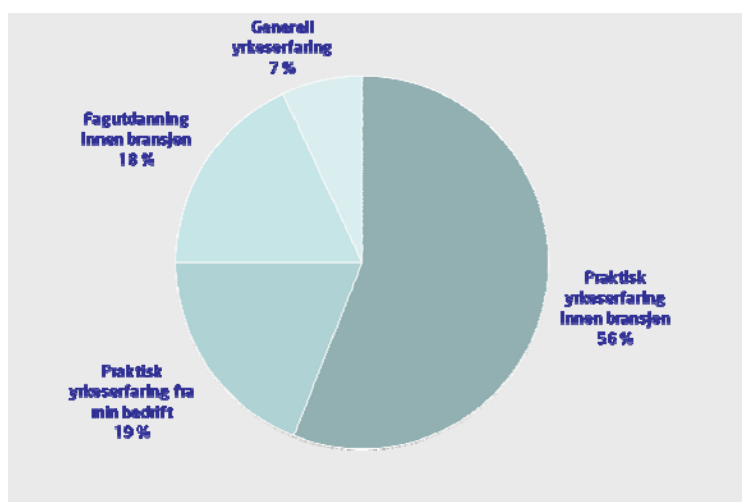
73% av bedriftslederne mener at praktisk erfaring er viktigste kriterium for ledere i egen bransje, mens kun 27% mener formell utdanning er viktigst. Mindre enn 1 av 5 oppgir at formell utdanning er nødvendig for å oppnå suksess i bransjen. Dette vitner om en kultur der man ikke fullt ut verdsetter formell kompetanse, noe som kan skape utfordringer i det man som næring samtidig ønsker å rekruttere mennesker som har nettopp dette. Man forventer å få uttelling for sin utdanning.

## START I SKRUBBEN ELLER SKOLEBENKEN?

Kulturen i store deler av næringen tilsier at man skal jobbe seg opp "fra golv" for å kunne nyte full status og respekt. Dette matcher dårlig med de kommende generasjoner arbeidstagere som er langt mer utdanningsorienterte, og som neppe ønsker å starte i skrubben for å jobbe seg oppover etter fullført fagutdanning eller høyere utdanning.

## LEDELSE ER ET (NYTTIG) FAG

I reiselivsbransjen kan man også ofte oppleve at eiergenrasjone-



ne og de som har gått gradene til å bli ledere har vanskeligere for å verdsette formell utdanning. For å kunne møte framtidens kompetansebehov er det en nødvendighet å innse at ledelse også er et fag. For mange er det sikkert behov for å bli minnet på at ledelsesutdanninger først og fremst handler om å bli god på plan og strategi, samt å sørge for økonomisk sunnhet. Det er noe de fleste kan forholde seg til, enten de leder en stor eller liten bedrift.

## LAV LØNN EN BARRIERE

Lønnsnivået oppleves som en klar barriere for å tiltrekke seg den nødvendige kompetansen, både for dagens ansatte og for omdømmet overfor fremtidens. Åpenbart må det jobbes med tiltak for å endre en uheldig oppfatning omkring lønnsnivået.

## HVA ER VIKTIGST?

Hva er viktigste kompetansemessige krav for å gjøre suksess i din bedrift? Grafen viser at til sammen 75% oppgir bransjeerfaring som viktigst. Kun 18% prioriterer fagutdanning innen bransjen som suksesskriterium. Jo større bedrift, jo mer vekt legges på utdanning.



# REKRUTTERINGS- OG KOMPETANSEBEHOV

## STOR MANGEL PÅ FAGLÆRTE ALLEREDE

Ved å sammenstille bedriftsledernes svar på hvilke typer kompetanse som er viktig for bedriften og i hvor stor grad de har dekket denne kompetansen i dag, kan vi danne oss et bilde av hvor skoen trykker for norske reiselivsbedrifter. Det er selvsagt store individuelle forskjeller mellom bedrifter, bransjer, landsdeler og mer, men det store bildet er klar: Faglært arbeidskraft er viktig, men vi får ikke dekket vårt behov. 77% sier faglærte ansatte er svært eller ganske viktig for bedriften, mens kun 44% har dekket behovet svært eller ganske godt per i dag. Det er et gap på hele minus 33 prosentpoeng, noe som vitner om prekære behov. I tillegg sliter mange med å dekke behovet for faglærte sesongarbeidere, men det kan synes som en lang vei frem til at dette behovet blir tilfredsstillende dekket, i hvert fall med "innenlandske" ressurser. Lønn, nye behov og konkurranse fra andre er hovedgrunnene til at man ikke har fått rekruttert.

## GREIT Å FÅ FATT I UFAGLÆRTE

Bedriftslederne oppgir at det er relativt greit å få tak i ufaglært arbeidskraft, men desto vanskeligere med faglært. Kun 22% sier det er svært eller ganske vanskelig å få tak i ufaglært arbeidskraft, mens hele 68% finner det vanskelig å få fatt i faglærte ansatte. Over halvparten sier også at det er vanskelig å få tilgang til mellomledere med høy utdanning.

## AD-HOC KULTUREN LEVER

Når vi vet at turnover-hastigheten blant ufaglærte i næringen i følge enkelte anslag ligger på 1 år, så sier det seg selv at svært

| KOMPETANSENIVÅ                                 | VIKTIG % | GODT DEKKET % | GAP |
|------------------------------------------------|----------|---------------|-----|
| Faglærte ansatte                               | 77%      | 44%           | -33 |
| Faglærte sesongarbeidere                       | 43%      | 23%           | -20 |
| Ufaglærte sesongarbeidere                      | 57%      | 45%           | -13 |
| Mellomledere med høyere utdanning              | 40%      | 29%           | -11 |
| Toppleder/ daglig leder med/uten høy utdanning | 52%      | 51%           | -1  |
| Ufaglært kompetanse                            | 59%      | 59%           | 0   |
| Mellomledere uten høyere utdanning             | 29%      | 35%           | +6  |
| Ansatte med høyere utdanning (ikke lederansv.) | 16%      | 24%           | +8  |

mye tid brukes i de tusen små (og store) bedrifter landet rundt på å finne, rekruttere og lære opp ny arbeidskraft hver år. Kan det bli en "sovepute" for enkelte bedrifter at man allikevel "uansett" får tak i ufaglært hjelp? For mange er dette en grei løsning, men det vil være lurt å bygge videre på en strategisk satsning på faglært arbeidskraft som også involverer bedriftene selv, eventuelt også økonomisk.

## KOMPETANSEGAP

Andelen bedrifter som har svart at kompetansenivået er Meget viktig eller Ganske viktig for bedriften.

Andelen som har svart at bedriftens behov for kompetansen er Meget godt eller Ganske godt dekket i dag.

## FORVENTNINGER TIL FREMTIDEN

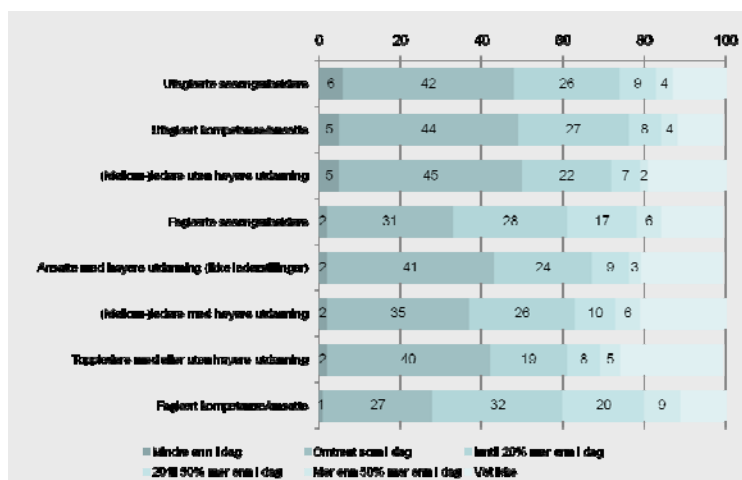
### OPTIMISMEN RÅR I NÆRINGEN

Norske reiselivsledere er optimistiske til tusen. Praktisk talt ingen av bedriftslederne i næringen forventer nedgang i behovet for arbeidskraft over de neste 5-8 år. Det samme bildet tegner seg også når vi ser på svarene for 1-3 års perspektivet. Går vi mer detaljert til verks kan forventningene til fremtidig behov for arbeidskraft i kort beskrives oppsummeres i et klart økt behov for faglært arbeidskraft – i snitt forventer 50 % av alle bedrifter mer enn 20% økning i behovet for faglærte de neste 1-3 år. Medlemsbedriftene forventer også at dette vil omfatte ledelsessjiktet og at utviklingen vil vedvare også på lengre sikt – 5-8 år framover i tid.

Næringen forventer at konkurransen om arbeidskraften vil tilspisse seg ytterligere, ikke minst siden næringen som helhet forventer vekst, i tillegg til den eksisterende knappheten fagkompetanse innen deres spesialfelter. Reiselivsnæringen opplever også at de sliter i konkurransen med andre bransjer om arbeidskraft av mer generell art – salgsfolk, markedsførere, kundebehandlere etc. Næringens vekst gjør at det er nettopp innenfor salgs- og markedsføring og kundebehandling/service at man forventer den kraftigste økningen i behovet for kompetanse.

### FAGLÆRTE STØRRE MANGEL I FREMTIDEN

Faglærte er ikke overraskende den kompetansetypen som man forventer vil være vanskeligst å få tak i også i fremtiden. 68% sier de tror det blir vanskeligere de kommende år. Til sammenligning forventer kun 1 av 3 at det blir vanskeligere å få tak i



ufaglært arbeidskraft. Nest etter faglært arbeidskraft, er det medarbeidere og ledere med høyere utdanning man forventer vil bli vanskeligere å få tak i over de neste år. 56% tror det blir vanskeligere enn i dag å rekruttere mellomledere med høyere utdanning.

### LØNN BLIR BARRIERE

Fremtiden byr altså også på økt behov for ledere med høyere utdanning mener NHO Reiselivs bedriftsledere. Dette har naturlig nok sammenheng med en forventning om generell vekst og fremgang. Men dersom disse skal rekrutteres fra utenfor næringen, vil lønnsnivået, både det reelle og det oppfattede, bli en betydelig utfordring i følge lederne i næringen.

### STØRRE BEHOV

Grafen viser andelen bedriftsledere som forventer ulike nivåer av økning i behovet for arbeidskraft de neste 5-8 år.

# DEN VIKTIGE SPESIAL-KOMPETANSEN

## SERVICE ER KJERNEKOMPETANSEN

Bedriftene i reiselivsnæringen lever av å yte service, og vektlegger dermed denne kompetansen sterkt. Kundebehandling og service er det kompetanseområdet som oppgis som klart viktigst av lederne i næringen, hele 86% sier det er svært viktig og ytterligere 12% sier det er ganske viktig for egen bedrift. Allikevel oppgir kun 80% å ha dekket behovet ganske eller meget godt i egen bedrift.

## MANKO PÅ SALG OG MARKEDSKOMPETANSE

Men det er innen salg og markedsføring og fagkunnskap innen bransjen at reiselivsnæringen virkelig mangler folk med spesialkompetanse. Salg og markedsføring er stadig viktigere i takt med økt konkurranse og profesjonalisering. Men det er et stort gap på minus 26 prosentpoeng mellom andelen som oppgir salg og markedsføring som viktig, og andelen som mener de har dekket behovet i dag. Nettopp denne kompetansen må man antagelig ofte utenfor bransjen for å hente inn, og man kan spørre seg om næringen har erfaring, kompetanse og tilbudet til å lykkes med dette i den nåværende situasjon. I tillegg har vi som tidligere sett, en oppgitt manko på medarbeidere med fagkunnskap i bransjen.

## NEI TIL ERFARING FRA ANDRE BRANSJER

Det er et stadig økende problem at andre næringer rekrutterer talenter, ledere og faglærte fra reiselivsnæringene. Høyere lønner, bekvemme arbeidstider og bedre karrieremuligheter er noen av grunnene. Servicekompetanse, som er reiselivsnæring-

| KOMPETANSE                  | VIKTIG % | GODT DEKKET % | GAP  |
|-----------------------------|----------|---------------|------|
| Salg og markedskompetanse   | 78%      | 52%           | - 26 |
| Fagkunnskap innen bransjen  | 77%      | 54%           | -23  |
| Kundebehandling/ service    | 98%      | 80%           | - 18 |
| Språkkunnskap               | 76%      | 63%           | -13  |
| Ledelseskompetanse          | 79%      | 75%           | -4   |
| Øk/adm kompetanse           | 76%      | 72%           | -4   |
| Erfaring fra andre bransjer | 32%      | 44%           | +12  |

ens spesialitet, er stadig mer ettertraktet i andre bransjer. Ikke minst innen detaljhandel, offshore, transport, offentlig sekt or og omsorgssektoren.

Hvorfor er det da kun 32% i reiselivsnæringen som mener det er viktig med erfaring fra andre bransjer? For å dekke fremtidens behov for kompetanse, må man ikke bare konkurrere seg i mellom innen næringen, men også forsøke å rekruttere mennesker med annen bakgrunn.

## KOMPETANSEGAP

Andelen bedrifter som har svart at spesialkompetansen er Meget viktig eller Ganske viktig for bedriften.

Andelen som har svart at bedriftens behov for kompetansen er Meget godt eller Ganske godt dekket i dag.

## ETTERSPØRSEL ETTER SPESIALKOMPETANSE

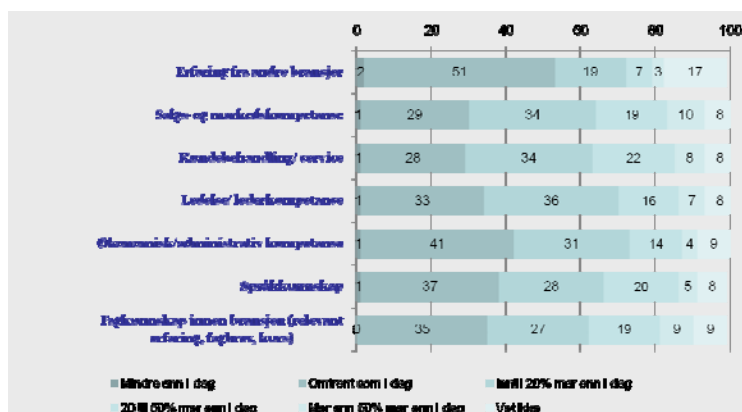
### SALG OG SERVICE ER FREMTIDEN

Ingen av bedriftslederne forventer nedgang i behovet for spesialkompetanse. Det er først og fremst salg/ markedsføring og kundebehandling/ servicekunnskap som forventes å øke sterkest i næringen. Men også de fleste andre spesialkompetanser vil øke de neste 5-8 år om man skal tro de 215 spåmennene fra næringen.

Etter hvert som Norge og resten av verden beveger seg over i en serviceøkonomi og forbrukerne blir stadig mer kravstore, ser vi at verdien av de personlige og formelle egenskapene som skal til for å yte god service blir stadig mer attraktive. I Norge har dette aldri vært en styrke i forhold til andre land, men i en globalisert økonomi er vi nødt til å henge med i konkurransen. Enten det er med norsk, svensk eller Iransk arbeidskraft.

### HVOR SKAL DE KOMME FRA?

Det behøves formell utdanning for å beherske de fleste av de spesialkompetansene vi har listet opp i undersøkelsen. Det betyr dels at deler av næringen må revurdere sitt syn og praksis hva gjelder respekt for formell utdanning og dels at man må søke ut av landet for å dekke opp behovet. Dette må man i så fall starte med nå, slik at man bokstavelig talt kommer på kartet til utenlandske studenter. Høyskoleutdannede markedsførere, språkkyndige og ledere. Norge klarer neppe dekke behovet alene.



### ØKT KONKURRANSE FRA ANDRE BRANSJER

Også andre bransjer øker fokuset på salg og service fremover. Detaljhandelskjedet som Meny og IKEA, treningssentre som SATS, de store bankene, offshore og transportbransjen og ikke minst et stadig mer markedsorientert helsevesen med sykehoteller og privatklinikker vil etterpørre personell med service i blodet mer enn noen gang før. Og de vet at det er nettopp i reiselivsnæringen man finner utdannelsene og kompetansen på nettopp dette. Dermed intensiveres konkurransen om disse nøkkelferdighetene ytterligere.

På toppen av dette kommer veksten i reiselivsnæringen i land som Dubai, Abu Dhabi, Kina, Vietnam og andre land som har behov for vestlig kompetanse, og dermed vil rekruttere aktivt og aggressivt.

### BEHOV I FREMTIDEN

Ingen bedriftsledere forventer tilbakegang i behov for arbeidskraft med spesialkompetanser de neste 5-8 år.

# SKILLER MELLOM SMÅ OG STORE BEDRIFTER

## 3 AV 4 ER SMÅBEDRIFTER

3 av 4 av Norges reiselivsbedrifter er småbedrifter med under 5 ansatte. Det sier seg selv at disses behov og ressurser innen kompetanse og rekruttering skiller seg vesentlig fra de større bedriftene. Derfor er det nyttig å se på forskjellene mellom de store og små. Det er også hos de små bedriftene, spesielt innen opplevelsessektoren, at mye av fremtidens vekst i reiselivsnæringen forventes å komme.

Når det gjelder NHO Reiselivs medlemsbedrifter, så fordeler de seg rimelig tydelig basert på størrelse. Hele 84% av bedriftene over 50 ansatte er hoteller – mens bedrifter innen Destinasjoner, Camping og Opplevelse hovedsakelig er mindre bedrifter med svært få ansatte. Serveringsbedriftene kommer i mellomstikket.

## FORMELL KOMPETANSE VIKTIG FOR STORE

Om vi gjør en såkalt Superdig-analyse på tvers av alt datamateriale i undersøkelsen for å se hvilke faktorer som er aller mest typisk for de store bedriftene med 50 eller flere ansatte i forhold til de små med under 10 ansatte, så ser vi følgende trekk.

De store bedriftene skiller seg fra andre bedrifter først og fremst ved at de: Legger mer vekt på ledere med høyere utdanning; I større grad tilbyr interne kurs og opplæring i dag; At de generelt vektlegger lederkompetanse sterkere; og at de tilbyr betalt etterutdanning eller andre typer kurs for sine ansatte.

Vi ser med andre ord at formell kompetanse generelt sett gir høyere status jo flere ansatte bedriftene i bransjen har, og at de



store bedriftene ikke overraskende har bedre opplegg for kompetanseutvikling av egne ansatte.

## SMÅ FRYKTER BYRÅKRATIET

Om vi snur perspektivet og analyser hva de små bedriftene særkjenner av i forhold til andre medlemsbedrifter, så finner at de: Ofte svarer at de ikke tilbyr interne fagkurs; ikke har noe forhold til fremtidig behov for mellomledere; i større grad enn andre opplever at byråkratiske utfordringer er blant bransjens største utfordringer neste 3-5 år; og at de ikke forventer endringer i lønnsnivået i bransjen i nærmeste fremtid. samt mindre opplevelsesforetak.

## Store og små

Vi har i denne forbindelse valgt å definere bedrifter med mindre enn 10 ansatte som små og bedrifter med flere enn 50 ansatte som store for å sikre tilstrekkelig utvalg for å gjøre analyser av særtrekkene til de enkelte..

## 2. NÆRINGENS KOMPETANSEBEHOV

| SMÅ BEDRIFTER                                                                                | STORE BEDRIFTER                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Har generelt sett større problemer med å tiltrekke seg arbeidskraft                          | Har muligheten til å stille større krav til kompetanse, noe de også gjør        |
| Er mer avhengig av sesongarbeidskraft for å dekke inn for svinginger                         | Opplever en klar mangel på faglært arbeidskraft, noe de også er mer avhengig av |
| Er i vekst – har nye behov for arbeidskraft                                                  | Har små marginer for lønnsomhet                                                 |
| Vektlegger i større grad praksis                                                             | Legger større vekt på formellkompetanse og lederevner                           |
| Forventer økt behov for kompetanse innen kundebehandling og service og salg og markedsføring | Forventer mer behov for mellomledelse og faglærte generelt                      |
| Offentlig byråkrati og å kunne markedsføre sin bedrift er uttalte utfordringer               | Sliter mer med lav status og ubekvemme arbeidstider                             |
| Sliter med å kunne tilby gode nok betingelser                                                | Sliter med å kunne tilby gode nok betingelser                                   |



### SMÅTT ER GODT

Norsk næringsliv er bygget på småbedrifter. Det er viktig å se, også i bruken av denne rapporten, at det finnes en masse individuelle hensyn og forhold som er typisk for småbedriftene. Variasjonene bransjer imellom er også stor, slik at det beste er å lese funnene i denne rapporten på et strategisk næringsnivå..



# SKILLER MELLOM DE FIRE BRANSJENE

## BETYDELIGE SÆRTREKK I BRANSJENE

Å se alle bransjer og alle bedrifter under ett, slik vi i hovedsak gjør i denne rapporten, er selvsagt en grov generalisering. Derfor kan det være nyttig med et lite blikk på hvilke forhold som først og fremst skiller de fire bransjene fra hverandre, basert på analyser av totalmaterialet.

Hotellbransjen har større bedrifter, mange av de er kjeder, i motsetning til de fleste andre i reiselivsnæringen. De konkurrerer hardt med hverandre om kompetente medarbeidere.

Turistbransjen skiller seg klart ut da den verdsetter formell kompetanse meget høyt sammenlignet med de andre bransjene.

I opplevelsesbransjen vektlegger mer personlige egenskaper enn formell utdanning, og status er tydeligvis ikke knyttet til formell kompetanse.

Serveringsbransjen konkurrerer med sine egne om tilgangen på arbeidskraft, og den bransjerelevante utdanningen, som kokk, står høyt i kurs.

## UTFORDRING Å FÅ TID TIL LEDELSE OG UTVIKLING

Svært mange av de små bedriftene uttrykker klart, både i undersøkelsen og samtaler, at de ikke har tid eller mulighet til egen eller ansattes etterutdanning. Dette er selvsagt synd, da det er nettopp disse som antagelig ville hatt størst utbytte av å lære mye som vil gi dem mer forutsigbare og lønnsomme hverdager.



Opplevelsesbransjen, den kanskje sterkest voksende av de fire bransjene, er de som i størst grad gir uttrykk for at de ikke har noe opplegg for etterutdanning og kompetanseheving av seg selv eller andre. Dette vil antagelig på sikt kunne resultere i en svekkelse av vekstpotensialet for bransjen.

## Om tabellen

Tabellen på neste side er en sammenstilling av svar fra bedriftene i de ulike bransjene på forskjellige spørsmål i undersøkelsen, samt også kommentarer fra de kvalitative dialogene.

## SAMMENLIGNING PÅ TVERS AV BRANSJER

| OVERNATTING                                                                               | SERVERING                                                                                                        | DESTINASJON                                                                                         | OPPLEVELSE                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Større bedrifter - fler kjeder                                                            | Små og mellomstore bedrifter - noen kjeder                                                                       | Små foretak                                                                                         | Mest små foretak, noen mellomstore                                                                               |
| Vektlegger formalkompetanse mer - har også større behov for dette pga større organisasjon | Bransjen preges av sesong - problemer med å dekke svingninger                                                    | En bransje i vekst - nye behov for kompetente medarbeidere                                          | Meget avhengig av sesongarbeidskraft - også en bransje i vekst                                                   |
| Sterk konkurranse om ledere med formal kompetanse - stor mangel på disse                  | Sterk konkurranse om fagkompetanse generelt - stor mangel på sådan                                               | Vektlegger høyere utdanning høyt, men er sårbare som små foretak                                    | Svært sammensatt og variert bransje - unike behov - tilbyr derfor egne kurs                                      |
| Er lite opptatt av erfaring og rekruttering fra andre bransjer - praksis verdsettes høyt  | Lite attraktivt - uavhengig av kompetansenivå sliter bransjen med statusen                                       | Sliter med lav attraktivitet og status, spesielt siden de søker arbeidskraft med formell kompetanse | Vekstbransje - underskudd på kompetent personell - Hard konkurranse om få faglærte. Lite bekymret for lønnsnivå. |
| Muligheter for å utnytte potensialet i ufaglærte ved å kurse og bygge opp egen "kultur"   | Ugunstige arbeidstider og arbeidsforhold                                                                         | Kompetanse innen ledelse, salg- og markedsføring blir mangelvare framover                           | Salgs- og Markedskompetanse sees på som sentral for å oppnå suksess, men er mangelvare                           |
| Muligheter for intern kursing større siden mange er kjeder, eller har like produkter      | Lav lønn hindrer rekruttering innen ledelse og støttefunksjoner som økonomi og adm                               | God dekning av ledelse - noe mangel på mellomledelse                                                | Mangel på ledere med fagkompetanse innen feltet                                                                  |
| Mangel på karriereplaner og muligheter minsker attraktiviteten for unge - gjennomtrekk    | Mangel på karriereplaner og muligheter minsker attraktiviteten for unge - men mange rutinerte ansatte i bransjen | Bransjen oppgir lav lønn som en barriere for å tiltrekke seg kompetanse                             | Mange enkeltforetak med ulike produkter gjør kompetansesamarbeid vanskeligere                                    |
| Er bekymret for økonomisk utvikling på makro nivå                                         | Er bekymret for tilgangen på arbeidskraft, men har identifisert faren - hva nå?                                  | Forventer en klart økt konkurransesituasjon framover                                                | Offentlige rammebetingelser er sentralt i suksess, tilgang på kapital og investeringer også                      |

# Halvparten

av norske 15-25 åringer ville  
vurdert å jobbe i minst en av  
bransjene i reiselivsnæringen.





# Er vi en attraktiv næring for unge i dag og i morgen?

## TØRRE Å VELGE BORT HALVPARTEN

Svaret på spørsmålet i overskriften er ja. Omtrent halvparten av norske 15-25 åringer, eller ca 400.000, forkaster ikke ideen om en jobb innen en eller flere reiselivsbransjer. Over 40.000 sier de helt sikkert kunne tenke seg jobb innen næringen. Dette betyr at man kan og bør ta seg "råd" til å velge bort den andre halvdel når man skal rekruttere, fordi man da har mulighet til å være tydeligere i kommunikasjon for å appellere til motivasjonene til de som faktisk uttrykker interesse for næringen.

For det er en rekke utfordringer knyttet til å faktisk lykkes med å få fatt i de unge: Næringen sliter med en oppfatning om lavt lønnsnivå og ubekvemme arbeidstider og -forhold. Mye tyder også på at de unge har et relativt kortsiktig perspektiv på en eventuell karriere i reiselivsnæringen; det er ikke et sted de ser for seg å bli på lang sikt.

## TYDELIGERE KARRIEREVEIER OG FAGLIGHET

De unge gir uttrykk for at reiselivsnæringen har mange spennende muligheter, spesielt for den som er sosial, serviceinnstilt, reiselysten, praktisk og arbeidsvillig. Men det fremkommer at mye av motivasjonen for en interesse for reiseliv er knyttet til

andre ting enn det rent faglige. Dette kan være en utfordring på sikt, da det kan være vanskelig å beholde medarbeiderne på sikt, siden mange ser næringen som et sted å være i en ung livsfase, men sliter med å se de langsiktige karriereløpene. Dette gjelder faktisk også de som har valgt hotellhøyskolen, en av de høyeste utdanninger i næringen.

Noe av dette kan skyldes en utvanning av det rent faglige og bransjerelaterte i utdanningsopplegget hvor mange unge er usikre på hva de egentlig er spesialister på når de går ut fra reiselivsutdanningen.

## EN NY GENERASJONS KRAV

Dagens unge er en ny generasjon med nye og omfattende krav og forventninger til arbeidsgiver og egne muligheter. Dette krever ny og mer utviklet lederkompetanse. I tillegg er de unges mediebruk i dramatisk endring, noe som har store følger for hvordan kommunikasjon planlegges fremover.

## Undersøkelsen

Dette kapitlet er basert i hovedsak på data, funn og tolkninger av svarene fra en undersøkelse med et landsrepresentativt utvalg av 400 ungdommer mellom 15-25 gjennomført av Synovate (MMI) i januar 2008. I tillegg er en del andre kilder brukt.

# UNGDOM OG YRKESVALG

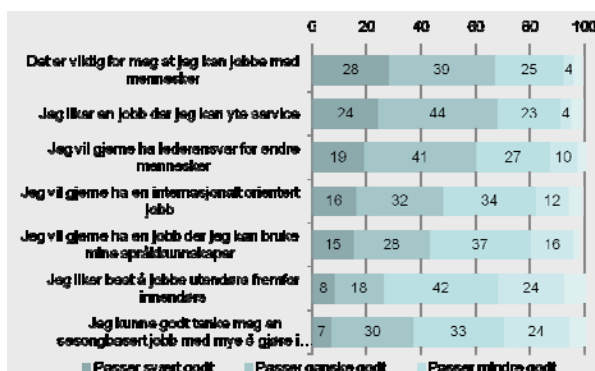
## VIKTIGST: MAKSIMERE MULIGHETER

Den primære motivasjonen for dagens unge er å maksimere sine muligheter. Det gjelder selvsagt også i valg av jobb og utdanning. Unge vil ikke nødvendigvis fullføre eller følge opp sine utdanningsløp, og de søker gjerne etter mer fleksible løp, selv om de samtidig også etterlyser mer fagspesifikk utdanning.

Dette skiller seg klart fra tidligere tiders faktorer som å handle ut fra plikt, bakgrunn, økonomi eller lignende. Det blir dermed viktigere enn noen gang før å bruke tid og ressurser på å gjøre seg kjent med og tilpasse seg deres individuelle motivasjoner, og finne de motivasjoner som kan dekkles av yrker innen reiseliv.

## JOBB MED MENNESKER ER ATTRAKTIVT

De sosiale aspektene ved en jobb er sentrale for ungdom. Enten det er yrker hvor de kan jobbe med mennesker, eller hvor de kan yte service overfor andre, er dette attraktivt. I tillegg fremstår også det å lede andre som spennende. Det sosiale arbeidsmiljøet teller mye, flere av bransjene innen reiseliv kan tilby dette.. Det å kunne arbeide ute eller sesongbasert har derimot ikke særlig stor appell hos ungdom, og spesielt sesongrelatert arbeid, med mye å gjøre i deler av året og mindre til andre tider,



er lite populært. Dette kan selvsagt være en utfordring for reiselivsnæringen.

## DE VELGER SENT

Et særtrekk ved de unges utdanningsvalg er at det synes som om de utsetter valget stadig lenger for hvert år som går. I tråd med at de søker maksimering av muligheter, så ønsker de heller ikke å stenge dører eller forplikte seg for tidlig. Selv i desember i 10 klasse, altså kun få måneder før de må ta et valg, sier over halvparten at deres "tanker om hva jeg vil velge endrer seg hele tiden". Dermed er de helt åpenbart påvirkbare i denne fasen, men de behøver også bedre, og helst uavhengig, veiledning som tar deres eget beste på alvor..

Det er et tankekors at kun 15% i denne fasen sier at de får nok informasjon om yrkesvalg på skolen, all den tid slik informasjon er mer tilgjengelig enn noen gang, via internett og annet. Det forteller at det antagelig er for mye informasjon og det er vanskelig å vite hva man skal stole på.

## JOBBKVALITETER

Grafen viser i hvor stor grad ungdom 15-25 legger vekt på en del kvaliteter ved en jobb, på generelt grunnlag. Alternativene er valgt ut fra at de representerer kvaliteter som kan tenkes å være spesielt aktuelle innen reiselivsnæringen, og gir dermed en pekepinn på hvor attraktive disse er for de unge.

## TILLIT OG PÅVIRK- NINGSKILDER

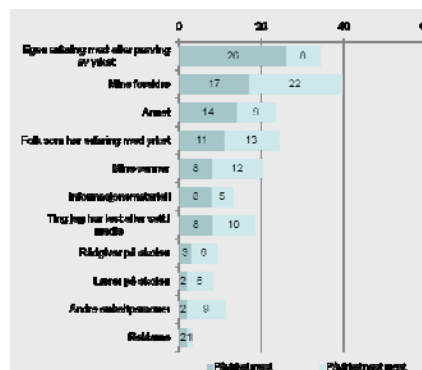
### EGEN PRØVING VIKTIGSTE PÅVIRKNING

Foruten foreldrenes (bevisste eller ubevisste) påvirkning, er det egen prøving og erfaring med yrket som er største påvirkningskilde og forklaring til at man har valgt som man har gjort. Dette stemmer også med omfattende materiale fra tidligere undersøkelser Synovate har gjennomført for NHO. Dette betyr at dersom man skal øke sannsynligheten for at de unge skal velge et yrke, gjelder det å la de få førstehånds kjennskap til det gjennom prøving. For eksempel ved utplasseringer, arbeidslivs-uker og lignende i ungdomsskolen.

Et strukturert, helhetlig og målrettet arbeide med å la flere unge få positivt og "proffe" førstehåndserfaringer med yrket i ung alder vil antagelig være blant de aller viktigste tiltak som kan iverksettes. Og det er de som selv har erfaring med yrket som vil være de mest troverdige ambassadører. Finn de engasjerte og inspirerende ansatte fra egne rekker!

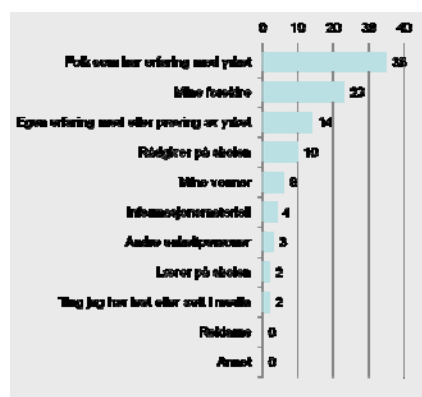
### INTERNETT ER HOVEDKANAL FOR INFO

De unge foretrekker klart internett som kanal når de skal orientere seg om yrker og utdanningsvalg. 24% sier internett generelt og 22% svarer i tillegg stillingsannonser på nett når de forteller hvor de helst orienterer seg. 16% oppgir info på skolen som



### PÅVIRKNING PÅ VALG

Grafen viser andelen unge 15-25 som mener ulike faktorer påvirket dem mest og nest mest når det gjelder valg av det yrket eller utdanningen som de i dag er i.



### TILLIT VED VALG

Grafen viser andelen unge 15-25 som stoler mest på utvalgte faktorer når det gjelder generelt valg av yrke og utdanning.

foretrukken kilde, mens 13% sier venner og 11% yrkes- og utdanningsmesser. Men allikevel er det en tredjedel som sjelden eller aldri orienterer seg om yrker og utdanning på nett.

Finn.no, nav.no og de enkelte skolenes nettsider er de ledende kildene, men også vilbli.no og utdanning.no har en viss utbredelse.



# ATTRAKTIV NÆRING FOR HALVPARTEN

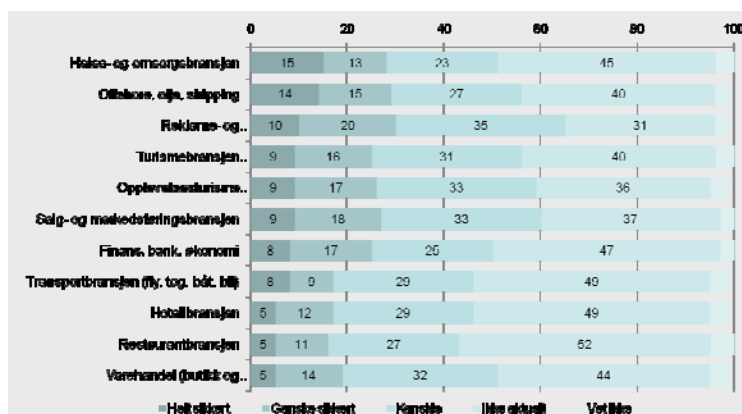
## HALVPARTEN KUNNE TENKE SEG REISELIV

Så mange som halvparten av norsk ungdom sier at de ikke for- kaster reiselivsnæringen som arbeidsplass. Dette gjelder alle unge, uansett dagens utdannings-, jobb- eller andre valg, og for begge kjønn slått sammen. Men det er en klar overvekt av kvin- ner som ønsker seg til næringen. Det som også er verdt å merke seg, er at de som ville vurdert en jobb i næringen like godt kun- ne tenke seg den ene som den andre bransjen. Det betyr at de ikke er spesielt fokuserte på en av bransjene, som for eksempel hotell, men er derimot generelt interessert i reiseliv som helhet.

Spesielt attraktivt for de unge er jobb innen bransjene opplevel- sesturisme eller "turisme", som i undersøkelsen er definert som "guide, cruise, reisebyrå og lignende.

## STOR MÅLGRUPPE MED SÆRTREKK

Dette betyr at det totale målgruppen for rekruttering til næring- en er svært stor. Stor nok til at man kan velge bort den halvde- len som ikke er interessert og heller lete etter fellestrekk som kan gjøre kommunikasjon og informasjon mer treffsikker og relevant for den store gruppen som tross alt ville vurdert næringen som arbeidsplass. Det finnes visse fellestrekk, som vi skal vise senere i dette kapitlet.



| BRANSJE     | KJERNE- MÅLGRUPPE | TOTAL MÅLGRUPPE |
|-------------|-------------------|-----------------|
| Overnatting | 42.500 (5%)       | 400.000 (47%)   |
| Servering   | 42.500 (5%)       | 357.000 (45%)   |
| Opplevelse  | 75.000 (9%)       | 468.000 (59%)   |
| "Turisme"   | 75.000 (9%)       | 430.000 (56%)   |

## YRKESINTERESSE

Grafen over viser andelen av alle unge 15-25 som uttryk- ker ulike nivåer av interesse for å jobbe innen den del utvalgte bransjer, inkludert ulike reiselivsbransjer. Spørsmålet lød: I hvilken grad kunne du selv tenke deg å jobbe innenfor noen av disse bransjene?

## MÅLGRUPPEANSLAG

Anslag på antall unge i målgruppen, og i prosent av totalt antall unge totalt. Kjernemålgruppe: De som "Helt sikkert" kunne tenke seg å jobbe innen bransjen. Totalmålgruppe: De som "Helt sikkert", "Ganske sikkert" eller "Kanskje" kunne tenke seg å jobbe innen bransjen.

### 3. EN ATTRAKTIV NÆRING FOR UNGE?

## MOTIVASJONER FOR Å JOBBE I REISELIV

### MOTIVASJONER: TOPP TRE GRUNNER TIL Å ØNSKE Å JOBBE I BRANSJEN

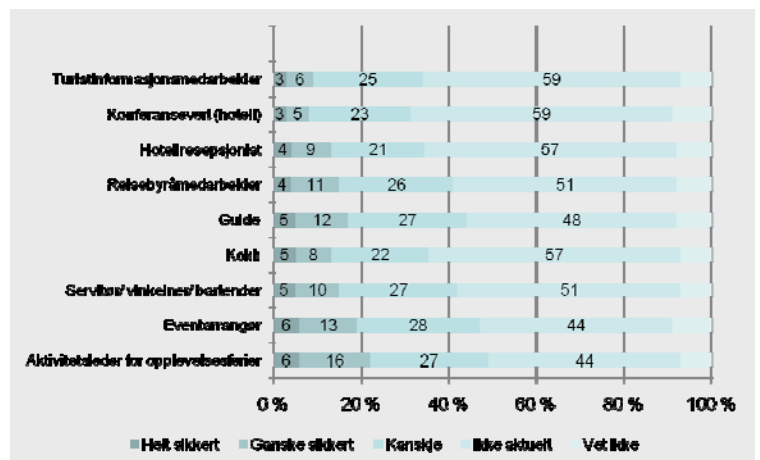
| HOTELL (46%)            | RESTAURANT (43%)           | TURISME (56%)             | OPPLEVELSE (59%)           |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Får jobbe med mennesker | Sosialt arbeidsmiljø       | Internasjonale muligheter | 'Action', at det skjer mye |
| Sosialt arbeidsmiljø    | Får jobbe med mennesker    | Interessante oppgaver     | Annet                      |
| Interessante oppgaver   | 'Action', at det skjer mye | Får jobbe med mennesker   | Frihet i arbeidet          |

Basert på de som har svart at de kanskje, ganske eller helt sikkert kunne tenke seg å jobbe i bransjen,

### DEMOTIVASJONER: TOPP TRE GRUNNER TIL Å IKKE ØNSKE Å JOBBE I BRANSJEN

| HOTELL (49%)           | RESTAURANT (52%)       | TURISME (40%)                | OPPLEVELSE (36%) |
|------------------------|------------------------|------------------------------|------------------|
| Dårlig lønn            | Ubequem arbeidstid     | Annet                        | Usikker jobb     |
| Ubequem arbeidstid     | Dårlig lønn            | Dårlig lønn                  | Vet ikke         |
| Lite frihet i arbeidet | Lite frihet i arbeidet | Lite faglige utvikl. muligh. | Annet            |

**MERK:** Topp tre grunner ETTER de som er Topp 2 for alle bransjer, nemlig: "Lite interessant" og "Passer ikke til utdannelsen min". Basert på de som har svart at det er Ikke aktuelt å jobbe i bransjen.



### DET SOSIALE MOTIVERER

Når vi ser på hvilke faktorer, av en lang liste aktuelle motivatorer, som driver de unge til å bli interessert i reiselivsykker, blir det tydelig at det sosiale arbeidsmiljøet og mulighet en til å jobbe med mennesker (yte service) er det som lokker mest, spesielt innen overnatting og servering (som av mange forbindes med "kule" barer og cafeer).

### LØNN, ARBEIDSTID ER MINUS

Hvis man ser bort fra det selvsagte, at manglende interesse for yrket og dårlig match med utdannelsen er gode grunner til å ikke velge reiseliv, så er det lønn og ubekvem arbeidstid som utgjør de oppfattede barrierene for jobb i reiseliv. De som ikke kunne tenke seg å jobbe i reiseliv uttrykker dermed en oppfatning som tydeligvis finnes der ute knyttet til reiselivsnæringen, og som man kan anta deles også av mange av de som faktisk uttrykker interesse for næringen.

### KONKRETE YRKER

Grafen viser andelen av alle unge 15-25 som uttrykker ulike nivåer av interesse for å jobbe innen den del utvalgte yrker innen reiselivsnæringen.

**Spørsmålet lød:** I hvilken grad kunne du selv tenke deg å jobbe innenfor noen av disse yrkene?

# FAGLIGHET OG KARRIEREVEIER

## SOSIALE LOKKER MER ENN DET FAGLIGE?

Funnene i denne studien viser at mange lar seg lokke av det sosiale arbeidsmiljøet og muligheten til å jobbe med mennesker i næringen. Men, foruten de kokkeinteresserte, er det få som er tydelig motivert av og bevisst på det faglige. Dermed kan det bidra til å forsterke oppfatningen om at næringen passer best for unge i en viss fase av livet, mens det faglige og langsiktige ikke assosieres i sterk grad med reiseliv. Man bør dermed selvstøtt utnytte de sosiale egenskapene ved næringen, men også passe på å styrke fagligheten både på skolene og i kommunikasjonen.

## UTYDELIGE KARRIEREVEIER

Mange av de unge gir uttrykk for at de ikke ser den langsiktige karrieremuligheten innen reiseliv. Mange forbinder reiselivs-næringen med de yrkene i næringen som ligger på "inngangsnivå", som resepsjonist, servitør, bartender, guide og lignende, eller med leder på lavt nivå/ teamleder. Selvstøtt kan man utvikle seg faglig innen disse yrkene, men for mange unge kan det være viktig å få tydeliggjort at det finnes en mengde muligheter også videre i næringen, også på tvers av bransjene.



Bekymringsverdig nok gjelder dette også studentene på Norges Hotellhøyskole: Også de er ikke helt sikre på hvilke karriereveier man kan se for seg i næringen, foruten å gå lederstigen i en større hotellkjede.

## PRAKTISK BRANSJERELEVANT

De som søker seg til eller er interessert i reiseliv er ofte en praktisk og operativ type mennesker. De liker å løse problemer, ordne og fikse for andre og blir motivert av umiddelbare resultater og tilbakemeldinger og av å ha en direkte innflytelse på resultatet. Kokken får vite om maten er god med en gang, og servitøren kan bidra til å fylle to ekstra bord og dermed sikre overskudd. Derfor er det også avgjørende at de tilbys bransjerelaterte oppgaver og cases på skolebenken og en mest mulig operativ tilnærming til opplæring.

30

## FAGLIGHET

Det sosiale vektlegges sterkt av de unge, men næringen trenger å styrke fagligheten i skolen og kommunikasjonen.

## FREMTIDENS LEDERSKAP: I ENDRING

### HA RESPEKT FOR (FREMTIDIGE) ANSATTE!

Om man skal tro media, og mange voksne ledere, så er dagens unge bortskjemte, naive, kravstore, lettvinde, late, egoistiske, urealistiske og selvopptatte. Man kan mene hva man vil, men dersom man som leder eller aktør i en næring med stort behov for og innslag av unge har disse holdningene, vil man neppe lykkes med å rekruttere, og ennå mindre beholde, disse. Det finnes unge, som det finnes voksne, med disse egenskapene, men i hovedsak er dagens unge fulle av kreativitet, initiativ og ikke minst en hunger etter utvikling, kompetanse og muligheter.

### LEDELSESKULTUR I FORANDRING

For å lykkes i fremtiden må næringen satse på (mellom) lederutvikling. Virksomhetene blir større og mer komplekse og vil derfor har behov for flere mellomledere. Ledelsesoppgavene beveger seg fra den klassiske arbeidsledelsen (hvem skal gjøre hva og når) over mot en mer kompleks planleggingsfunksjon som ikke bare omfatter ansatte og daglige oppgaver, men også forhold til tredjepartsleverandører og en mer strategisk og motivasjonsorientert menneskeledelse.



### KOLLEKTIVE INDIVIDUALISTER

De unge er i ferd med å bli kollektive individualister, i betydning at de ser at den beste måten å realisere egne behov og muligheter er å gjøre det sammen med andre. Dette betyr at man må skape sosial samhandling på arbeidsplassen, og legge mindre vekt på klassisk hierarkisk ledelse.

### FRA BESLUTNING TIL TILRETTELEGGING

Morgendagens medarbeidere er i større grad enn tidligere autonome og løsningsorienterte. De vil trives best med definerte mål og visjoner, men der de selv har stor frihet i hvordan finne løsninger og nå målene. Dermed går lederrollen gradvis bort fra det å være en beslutningstager i det daglige over mot å være en tilrettelegger og coach.

### FLEKSIBILITET OG FRITID

For den kommende generasjon unge er det stadig viktigere med fleksibilitet i arbeidsforholdet, og at de har mulighet til å skille jobb og fritid og dermed ta vare på familie og venner bedre enn de har sett sine foreldre gjøre det. Dette betyr at forutsigbarhet og planlegging fra ledelsens side, for eksempel ved vaktplaner, er avgjørende, for det er nettopp slik forutsigbarhet som gjør det mulig å ha en fleksibilitet.

# NHS-STUDENTENES PERSPEKTIV

## GRUPPESAMTALE

Konklusjonene på denne siden er basert på to gruppesamtaler med til sammen 18 studenter fra alle studieretninger på NHS i mars 2008.

## TO VIKTIGE BEKYMNINGER

Studentene gir uttrykk for to viktige bekymringer i forhold til sitt studium på Norsk Hotellhøyskole ved UiS:

For det første: Uklare karriereveier. Det er påfallende at mange studenter ikke klart ser for seg hvilken karrierevei de kan følge etter endte studier, og at de heller ikke tar det for gitt at en karriere i det hele tatt vil være innenfor reiselivsnæringen. De opplever at de har en generelle øk-adm utdanning som gir dem muligheter i flere bransjer (med høyere lønn). Dette oppleves hovedsakelig som et gode.

For det andre: Uklart forhold til hva som er deres unike kompetanse. Sett i sammenheng med foregående punkt, er det også en oppfatning om at utdannelsen er utydelig i forhold til hva som er det unike med en grad fra Norsk Hotellhøyskole. Mange av studentene opplever når de blir kjent med studiet "fra innsiden" at det er relativt likt et BI-studium, og at de derfor "like gjerne kunne valgt BI for BI har en høyere standing i markedet". Foruten å være bevisst på at de kan service, så etterlyser de en tydelig reiselivsprofil i studiet som kan hjelpe dem å differensiere seg fra BI-studenter eller andre generelle øk-adm retninger og samtidig tydeliggjøre sin kompetanse overfor næringen.

## UKLARE FORVENTNINGER

I tillegg gis det uttrykk for en uoverensstemmelse mellom hvilken stilling de forventer å gå inn i etter å ha tatt høyere utdanning og de stillinger de (ofte) blir tilbudt. En student som allerede har flere års erfaring i næringen før de fullfører et høyere studium vil som oftest bli skuffet om de må "starte på nytt" i en stilling uten lederansvar når de kommer ut i jobb etter endt studie. Dette bidrar til at verdien av studiet blir utydelig.

Hva er grunnen til at næringen etterspør kompetanse men samtidig ikke synes å verdsette den? Her er det tydelig behov for å skape en større nærhet mellom behov (næring) og leveranse (hotellhøyskolen).

## MER FOKUS PÅ (REISELIVS)FAG

Studentene selv etterlyser underforstått en mer fagspesifikk øk-adm utdanning for å differensiere seg fra øvrige øk-adm utdan-

ninger (spesielt BI). Dette betyr i praksis at de gir uttrykk for ønske om:

1. Tettere samarbeid med næringen (karrieredager, oppgaver, utplassering, gjesteforelesere)
2. Mer bransjerelaterte og bransjespesifikke oppgaver/ cases/ undervisningsopplegg.
3. Sterkere signaler fra fakultetet og næringen om hvilken type kompetanse som forventes av dem når de kommer ut i arbeidslivet (igjen) etter endt utdanning.

Studieforløpet på NHS bør muligens markedstilpasses i sterkere grad enn i dag.

## INNVANDRERE BLIR EN VIKTIG RESSURS

### FORTSATT STORT POTENSIAL

Ufaglært arbeidskraft og sesongarbeidskraft vil fortsatt være en utfordring i fremtiden, og denne arbeidskraften vil antagelig i større grad enn i dag komme fra land utenfor Norge. Reiseliv har allerede i dag en betydelig høyere andel med utenlandsk bakgrunn enn de fleste andre bransjer, og det ligger et enda større potensial i innvandrergruppene om man greier å overkomme noen tidlige barrierer.

Arbeid i reiselivsnæringen, og da spesielt innen hotellbransjen, sees ofte på som et trinn på veien videre. Mange ansatte med innvandrerbakgrunn tar utdanning og kurs mens de arbeider i bransjen, og ser stillingen som et skritt på veien videre til en jobb som krever mer formell kompetanse. Kunne denne jobben finnes der de allerede jobber?

### LÆREVILLIGE, MEN MANGLER TILBUD

Det satses tilsynelatende lite på kompetanseutvikling av de med fremmedkulturell bakgrunn, som oftest ansatt i ufaglærte stillinger, men de er allikevel aktive med kurs og opplæring på egen hånd innen språk, it og arbeidsmarkedskunnskap. Det betyr at mange bruker sin fritid og sine ressurser på å utdanne



seg vekk fra yrket og arbeidsplassen. Spesielt er språk, it-kunnskaper og kjennskap til byråkrati og formaliteter noe de behøver hjelp til og jobber med å lære seg.

### KARRIERE OGSÅ FOR DISSE?

Mange opplever ikke å ha fått informasjon om mulige karriereveier eller tilbud om kurs eller andre kompetanseutviklende tiltak. Man sitter igjen med et inntrykk av at så lenge de gjør jobben så har ikke bedriften noen forventninger, eller behov, for at de utvikler seg videre kompetanse- og karrieremessig.

Fast inntekt og en inngangsbillett til arbeidsmarkedet er ofte kjernemotivasjonen for mange innvandrere i starten, men en andel av gruppen er i utgangspunktet lojale mot arbeidsgiver, og ville kunne vært en videre ressurs hvis de ble verdsatt mer.

### SVAKT MATERIALE

Det har vist seg å være vanskelig å få innvandrere og fremmedkulturelle til å delta i undersøkelsene og aktivitetene i dette prosjektet. Våre betraktninger omkring denne gruppen baserer seg derfor hovedsakelig på kun en gjennomført fokusgruppe med 8 ansatte på et sentrumshotell i Oslo. Alle hadde fremmedkulturell bakgrunn fra til sammen 5 forskjellige land..



# MÅLGRUPPEBESKRIVELSE: PERSONLIGE EGENSKAPER

## HOVEDMÅLGRUPPER FOR REKRUTTERING

Gjennom KAS2015 studien har det kommet frem en hel del innsikt om hvilke typer mennesker og motivasjoner som er de rette for å ha størst mulig sjansen til å lykkes med å rekruttere til reiselivsnæringen for fremtiden. Halvparten av norske 15-25 åringer, dog en overvekt av kvinner, er potensielle kandidater ved at de ikke forkaster næringen som arbeidsplass. Disse utgjør dermed totalmålgruppen. Dermed kan man fokusere på denne halvparten, bli kjent med dem, og utvikle kommunikasjon og tiltak som treffer disse spesielt godt uten å måtte ta hensyn til de øvrige. Dermed vil man bli langt mer treffsikker og effektiv i rekrutteringen. Disse to sidene gir en kvantitativ og kvalitativ beskrivelse av hovedmålgruppene basert på analysene fra studien.

## HVA KAN DET BRUKES TIL?

Vi anbefaler at målgruppebeskrivelsene benyttes til å utvikle markedstilpasset kommunikasjon, informasjon og tiltak som i best mulig grad spiller på de motivasjoner, egenskaper og særtrekk som ligger i denne målgruppebeskrivelsen. Den enkelte bedrift og leder kan også gjerne bruke innsikten til å forholde seg til egne ansatte, da beskrivelsen i stor grad også vil gjelde dem som allerede jobber i næringen.



## PERSONLIGE SÆRTREKK VED REISELIVSMÅLGRUPPEN

Dette er en beskrivelse av noen særtrekk og egenskaper som skiller de unge som kunne tenke seg å jobbe innen reiseliv fra andre unge.

### SOSIALE

De er utpregede sosiale individer, faktisk i større grad enn andre unge. De liker å jobbe med mennesker og yte service. De trives i sosiale og ungdommelige arbeidsmiljøer der "karrierejag" ikke nødvendigvis er det sentrale.

### PRAKTISKE

De er operative og praktisk orienterte, liker praktiske utfordringer og løsninger, og er mindre opptatt av å være "strategisk tenkende". De er opptatt av å ha mest mulig direkte påvirkning på resultatet.

### UMIDDELBAR FEEDBACK

De er opptatt av å få umiddelbar behovstilfredsstillelse og feedback. De liker å se umiddelbare resultater (og verdier) av det de gjør. De liker å avslutte, få tilbakemelding og så gå videre til neste utfordring.

## MÅLGRUPPEBESKRIVELSE: TYPISKE SÆRTREKK

### IDENTIFISERE SÆRTREKK

Vi har benyttet en såkalt SuperDig analyse for å identifisere særtrekk som skiller visse målgrupper fra andre. Dette er en form for diskriminantanalyse som gjør oss i stand til å se hvilke faktorer som er mest typiske for enkelte målgrupper. Med andre ord ser vi ikke på de mest utbredte faktorene (det som ofte er likt for alle, uansett hvem de er) men på de som gjør en målgruppe spesiell, og dermed godt egnet som utgangspunkt for kommunikasjon og tiltak rettet spesielt mot disse, slik at de mer enn andre kjenner seg spesielt igjen i budskapet. Analysen er gjort basert på et batteri av 125 ord og uttrykk de unge kunne velge fritt fra for å beskrive seg selv.

#### REISELIVSINTERESSERTE: TYPISKE TREKK

Typiske ord og uttrykk som de som helt sikker eller ganske sikkert kunne tenke seg en jobb innen reiseliv bruker som seg selv i større grad enn andre:

Humoristisk; eventyrlysten; sosial; foretrekker å delta fremfor å være tilskuer; mye på farten blant venner.

#### HOTELLINTERESSERTE

Feminin/ kvinnelig; temperamentsfull. (Tyder først og fremst på at det er en overvekt av kvinner som ønsker seg et yrke innen hotell).

#### RESTAURANTINTERESSERTE

Mye på farten med venner; humoristisk; sosial. (Tyder på at de er sosiale og glad i fart og moro med venner).

#### TURISMEINTERESSERTE

Livsnyter; reiser mer enn de fleste; moderne; stor omgangskrets; eventyrlysten. (Tyder på at de, ofte jenter, er sosiale og glad i å reise og oppleve nye ting og nyte livet uten for mye press eller jag).

#### OPPLEVELSESTURISMEINTERESSERTE

Miljøbevisst; liker å delta fremfor være tilskuer; humoristisk; mye på farten med venner. (Tyder på at de er miljøengasjerte, praktiske og initiativrike og sosiale).

#### KOKKEINTERESSERTE

Opptatt av penger; tenker mye på fremtiden. (Tyder på at de ofte er materialistiske, ambisiøse og karriereorienterte typer).

#### SERVITØRINTERESSERTE

Ingen signifikante funn.

#### HOTELLRESEPSJONISTINTERESSERTE

Forsiktig; tenker mye på hvordan ting var før. (Kan tyde på at de er en mindre eventyrlysten type som kanskje er opptatt av trygghet og forutsigbarhet i noe større grad enn andre).

#### EVENTARRANGØRINTERESSERTE

Liker å være i forkant av moten; generøs; reiser mer enn de fleste; flink til å organisere. (Tyder på at de er en ung, kul og urban gruppe som liker å være en del av der det skjer, være seg fester eller festivaler).

# DE UNGE SKAPER SINE EGNE MEDIARENAER

## DE DIGITALE MEDIEMONSTRE

Dagens, og morgendagens, unge har tilgang til alt av mediekamaler og teknologi. Forskjellene mellom gutter og jenter er i ferd med å viskes ut i det også jentene nå er vel så aktive på internett, videospill og ikke minst mobiltelefonen der jentene er i flertall blant avanserte brukere av mobil underholdning og kommunikasjon. Trådløst internett og "always on" er stikkord for morgendagens mediekonsumenter og dermed også reiselivsnæringens fremtidige ansatte.

## DEN SOSIALE MEDIEREVOLUSJON

Den sterkest voksende mediefenomenet siste to år er de såkalte sosiale mediene. Facebook og Nettby er de mest kjente i Norge. Sosiale medier kjennetegnes ved at brukerne primært bruker mediet til å utveksle meldinger, bilder, videoer og annet fremfor at de bruker internett til redaksjonelt eller kommersielt innhold. De velger med andre ord hverandres innhold fremfor andres. Over 9 av 10 unge er i dag medlem av minst ett sosialt nettverk og de aller fleste har profiler på to eller flere. Kompetanse om hvordan få innpass i nettverk og sosiale prosesser på nett er dermed essensielt for å kunne kommunisere med unge i morgen. Brukerprodusert innhold blir stadig viktigere!

## MULTITASKING: ALT PÅ EN GANG

42% av 15-25 åringene bruker internett på PC samtidig som de ser på tv, og over halvparten bruker mobilen samtidig. Det er ikke uvanlig å drive med 4-5 ulike medie- og kommunikasjonsaktiviteter på samme tid, og dette får selvsagt konsekvenser for hvilke medieflater, kombinasjoner og budskap man bør utvikle for å nå frem til denne multitasking-generasjonen.

## DE VIKTIGE GATEKEEPERS

Ca 12% av de unge står for det aller meste av "rikt innhold" (blogger, bilder, video og lignende) på sosiale medier. Det betyr at disse er svært viktige premissgivere for unge mediebrukere da de vokter porten til deres oppmerksomhet. Disse blir i fremtiden like viktige som de "vanlige" medieselskapene når det gjelder å nå andre unge.

### NYE MEDIER

Kunnskap om nye medier og hvordan nå ungdom på nye kanaler i fremtiden er så omfattende at det fortjener en egen rapport. Ta gjerne kontakt med Synovate via NHO Reiseliv for spesialpresentasjoner eller innføring i trender innenfor nye medier i forhold til ungdom og rekruttering.

## GENERASJON C

### C FOR COMMUNICATION

Dagens unge kommuniserer kontinuerlig, og bruker etter hvert en vesentlig andel av sin medietid på sosiale aktiviteter som nettsamfunn, nettverksspill, fildeling og meldinger i ulike formater på nett eller mobil. Ingen annen generasjon unge har kommunisert mer, med flere og på så mange ulike måter. Merkevarer og annonsører vil kun utnytte dette potensialet dersom de greier å gjøre disse sosiale prosessene mer interessante for de unge. Og det finnes allerede flere måter å gjøre dette på.

### C FOR CONTENT

De foretrekker i stadig større grad hverandres innhold fremfor redaksjonelt eller kommersielt innhold. Allikevel er det fortsatt slik at kun 1% publiserer mens 39% ser video. 12% publiserer og 72% ser på bilder. Med andre ord, massemedielogikken henger fortsatt igjen. Men stadig flere vil bidra i fremtiden.

### C FOR COLLABORATION

En ekstremt sosial ungdomsgenerasjon er vant til å samarbeide og forventer å kunne få utløp for sin kreativitet. 48% av 15-29 åringerne kunne tenke seg å lage reklamefilm og 35% har lastet opp video til nett. De vil forvente å bli involvert i kommunikasjon og er allerede i ferd med å skape en ny arena for kreativitet gjennom de stadig flere "mashup" tjenestene som finnes på nett, som for eksempel jumpcut.com der man kan remixe hverandres videoer.

### C FOR CASH

Hvor lenge vil de kommersielt smarte unge nettbrukere finne seg i at kommersielle medieselskaper skal få alle inntekter fra annonser på sider de selv produserer innholdet på? Ikke lenge. Vi venter en ny trend der nettbrukere vil kreve en andel av annonseinntektene de selv genererer med sitt innhold. Flere tjenester tilbyr allerede dette, blant annet YouTube og deres konkurrent revver.com.





# scenarier

er en måte å kunne plan-  
legge for fremtiden uten  
samtidig å måtte forutsi  
forhold som 'alle' vet er  
uforutsigelige



# De mest sannsynlige fremtidsscenariene

## OM Å SE INN I FREMTIDEN

Jo lenger inn i fremtiden man forsøker å se, jo mer usikker blir analysen. Ingen vet eksakt hva som vil skje om 5 eller 10 år, men vi vet en del om hvilke drivkrefter som vil kunne komme til å forme fremtiden. Også innenfor reiselivsnæringen. Derfor finnes det allerede flere prosjekter og rapporter, både i Norge og internasjonalt, som ser på ulike fremtidsbilder basert på drivkrefter og trender for reiselivsnæringen generelt.

## HVA ER SCENARIER?

Disse fremtidsbildene kalles ofte scenarier. Scenarier er et antall alternative fremtider innen et område som beskriver de mest sannsynlige utfall basert på analyse av tilgjengelig informasjon og en vurdering av konsekvensene av ulike drivkrefters innflytelse. For å komme frem til gode scenarier trenger man kort fortalt tre ting: Et godt informasjonsgrunnlag (tall, statistikker, analyser, utviklingstrekk). En god, kreativ og åpen prosess for å bearbeide informasjonen og diskutere hva det kan bety for fremtiden. Og til slutt et antall kloke hoder som kan formulere betydningen for næringen.

Scenariene kan, når de er klare og om de er gode, benyttes til å

planlegge for fremtiden. Man utarbeider gjerne strategier som tar sikte på å møte ett eller flere av scenariene.. I prosjektet KAS2015 gjennomførte vi i januar 2008 en mini-scenarioprosess med 17 deltagere og ressurspersoner fra ulike deler av næringen for å avdekke hva næringen selv tror om fremtiden..

## SCENARIER 2015: KOMPETANSE I REISELIVSNÆRINGEN

På de neste fire sidene vil du finne en kort og enkel oppsummering av scenariene for reiselivsnæringens kompetansebehov mot 2015. Disse er en sammenstilling av de tanker og analyser som ressurspersonene fra næringen jobbet frem i løpet av en heldags prosess.

I tillegg finner du noen sentrale utviklingstrekk som vil forme fremtidens kompetansebehov i reiselivsnæringen. En mer omfattende trend- og scenarieanalyse er tilgjengelig som del av prosjektdokumentasjonen.



# DE TRE VIKTIGSTE DRIVKREFTENE

## DRIVKREFTENE FORMER FREMTIDEN

Første steg for å si noe om fremtiden er å analysere seg fram til hvilke drivkrefter som mest sannsynlig vil virke sterkest for å skape og påvirke denne fremtiden.

I løpet av heldagsworkshopen med ressurspersoner fra næringen ble de jobbet i grupper for å komme fram til de viktigste og mest innflytelsesrike drivkreftene som ville forme fremtidens kompetansebehov i reiselivsnæringen.

Basert på gruppenes arbeider, har Synovate sammenstilt de ulike perspektivene og kommet frem til de som synes å være felles for mange og dermed kan utgjøre en slags konsensus omkring drivkrefter for fremtiden.

Det er selvsagt en mengde drivkrefter i tillegg til disse som er med på å forme fremtiden, men arbeidsgruppen syntes å enes om tre hovedkrefter som de mener betyr mer enn de fleste andre i påvirkningen av kompetansebehovet mot 2015.

Underlagsdokumentasjon, måleparametre og statistikk for de ulike drivkreftene finnes i dokumentasjonen for KAS2015 prosjektet.



## DE TRE VIKTIGSTE DRIVKREFTENE SOM FORMER FREMTIDENS KOMPETANSEBEHOV I REISELIVSNÆRINGEN

### TILGANG PÅ ARBEIDSKRAFT

Vil det bli nok eller for lite tilgjengelig arbeidskraft? Og vil vi få nok av den rette arbeidskraften? Vil vi måtte hente fra utlandet eller være selvforsynt? Vil det komme flere og sterkere konkurrenter om den samme arbeidskraften? Vil skoleverket utdanne nok faglærte og ledere?

### NÆRINGENS LØNNSOMHETSNIVÅ

Vil lønnsomheten øke eller minke? I hvilken grad vil EU og globalisering bidra til å øke eller redusere lønnsomhet? Vil lønnsnivået øke og drive prisene opp, og hva skjer da med utenlandske turister?

### ERKJENNELSE AV KOMPETANSEBEHOV

Vil næringen anerkjenne og utnytte ansatte med formell kompetanse? Vil man være villig til å investere i kompetanseheving? Vil man fylle stillingene med billigste arbeidskraft eller betale for faglærte? Vil man lage rom for ledere med utdanning og/ eller erfaring fra andre bransjer?

## DRIVKREFTENES INNFLYTELSE PÅ KOMPETANSEBEHOVET

### SLIK VIRKER KREFTENE

Her følger en kort analyse av hvordan de tre viktigste drivkrefterne kan påvirke fremtidens kompetansebehov i reiselivsnæringen mot 2015.

### TILGANG PÅ ARBEIDSKRAFT

Dette er en drivkraft som kan virke i alle retninger på kompetansebehovet. Dersom det blir tilstrekkelig tilgang på rett arbeidskraft (ved at nok unge søker seg til næringen) kan det bety mindre behov for formell kompetanse fordi man allikevel får tilgang på de hendene man trenger. Dersom man ikke får tilgang på nok arbeidskraft, kan det også motvirke behovet for kompetanse fordi man blir svært opptatt med å jage kortsiktige løsninger. På den annen side kan økt tilgang på arbeidskraft også bety mulighet til å utvikle en sterkere faglighet i næringen, og redusert tilgang på arbeidskraft kan ha den virkningen at flere ønsker å investere i kompetanse sine ansatte for å holde på dem lenger. I dette tilfellet er scenarier en god teknikk for å dekke de ulike mulige utfallene.

**Status i dag:** Det er ikke tilstrekkelig tilgang på faglært arbeidskraft, men tilnærmet god not tilgang på ufaglært.

### NÆRINGENS LØNNSOMHETS-NIVÅ

Jo mer lønnsom næringen er, jo mer rom vil det antagelig finnes for å drive løpende og nødvendig kompetanseutvikling internt i bedriftene. Dersom næringens bedrifter oppnår økt lønnsomhet, kan vi anta at behovet for kompetanse vil øke. Både fordi bedriftene selv har rom for å investere mer, og fordi økt lønnsomhet også krever økt ledelseskompetanse for å utvikles videre.

**Status i dag:** Næringen ligger på et svært lavt lønnsomhetsnivå, omkring 3,5%.

### ERKJENNELSE AV KOMPETANSEBEHOV

Jo større erkjennelse næringen utvikler for sitt behov for (formelt utdannet, faglært) kompetanse, jo større vil behovet bli i fremtiden fordi vi må anta at en slik erkjennelse vil

øke etterspørselen etter utdannet kompetanse.. I motsatt fall blir det neppe like sterk økning i behovet. Nøkkelfaktoren er dermed hvorvidt dagens ledere, eiere og aktører innen næringen i de kommende år i sterkere grad enn i dag ikke bare ser, men også handler i forhold til, behovet for utdannet arbeidskraft.

**Status i dag:** Næringen har i hovedsak ikke fullt ut erkjent behovet for utdannet arbeidskraft.

## 4 SCENARIER FOR 2015



## FREMTIDENS KOMPETANSE

### FREMTIDENS KOMPETANSER!

Like viktig som antallet mennesker det er behov for i framtiden, er det å være forberedt på endringer i typen arbeidskraft man kan ikke automatisk fremskrive dagens behov og næringsstruktur all den tid denne kan forandres. For eksempel er opplevelsesnæringen i vekst, med alt fra stadig større fornøylesparker til små actionsporttilbydere i distriktene. Ny teknologi og et endret turistmønster setter også krav til nye typer kompetanse i framtiden. Disse kan og bør også kvantifiseres for å sikre at man har tilstrekkelig kapasitet for å møte fremtidens etterspørsel.

### VIDERE ARBEID MED SCENARIENE

Scenariene kan benyttes som utgangspunkt for å planlegge tiltak og forberede framtiden. For hvert av scenariene er det definert en del nøkkeltall som kan overvåkes over tid for å tidligst mulig avsløre hvilket scenarie man mest sannsynlig er på vei mot. I realiteten vil fremtiden allikevel antagelig inneholde elementer fra alle scenariene.

Det vil også kunne tallfestes anslag for antall rekrutter, studie-plasser og arbeidsplasser innen hvert av scenariene, dog på et relativt overordnet og usikkert nivå.

### FREMTIDENS KOMPETANSER I REISELIVSNÆRINGEN

Dette er en uformell oversikt over de viktigste kompetansene i fremtidens reiselivsnæring.

#### VIKTIGSTE

Faglært arbeidskraft spesielt innen kokkeyrket og andre innen servering.

Mellomledere med lederkompetanse (utdannet innen øk-adm, ledelse og planlegging) i takt med profesjonalisering og større virksomheter

#### NYE VEKTSKOMPETANSER

Salg- og markedsføring i alle ledd i takt med økt konkurranse og økt fokus på destinasjonsutvikling

IT-kunnskap i takt med at stadig flere funksjoner har elementer av digitalisering, automatisering, internett og lignende, men også innen den sterkt økende markedet for digitale opplevelser som kompletterer de fysiske, for eksempel i museer, parker o.l.

Logistikkkompetanse fordi de er steika gode på planlegging og det er ikke alltid reiselivsnæringen.

Kulturkunnskap og språk i takt med at i får stadig flere turister fra fremmede kulturer, som forventer å bli behandlet med kulturell følsomhet.

Aktivitets- og kulturledelse innen opplevelsesnæringen, spesielt knyttet til natur, (mat-)kultur.



## 5. SLUTTKONKLUSJONER OG FORSLAG TIL TILTAK

# Hva betyr dette og hva kan næringen gjøre med det?

### NHO REISELIVS OG NÆRINGENS ANSVAR

Følgende sider inneholder konklusjoner og forslag til tiltak. Tiltakene er primært ment som forslag til NHO Reiseliv for mulige tiltak basert på funnene i denne studien.

Disse forslagene er IKKE NHO Reiselivs offisielle tiltaksforslag. De er en del av rapportleveransen fra Synovate (MMI) og står således for Synovates regning. Dog er de presentert for og diskutert med NHO Reiselivs ledelse, styre og Kompetanseutvalg.

Dermed er det opp til NHO Reiseliv og næringen selv om man velger å ta anbefalingene til følge, eller om man ønsker å vektlegge andre prioriteringer.





## OPPSUMMERT: HOVEDKONKLUSJONER

### NÆRINGEN ER ATTRAKTIV FOR EN STOR DEL UNGE, MEN DET FINNES AVGJØRENDE BARRIERER

Halvparten av norske unge ville vurdert en jobb i reiseliv, men lønn og arbeidstid teller i mot. Men de ser ikke nødvendigvis for seg noen lang karriere i næringen, og mange opplever at det er utydelige karriereveier innen næringen.

### MÅLGRUPPEN FOR REKRUTTERING LAR SEG IDENTIFISERE OG BESKRIVE

De er sosiale, praktiske og liker å ha innflytelse på resultatet. Det er flest jenter, men også en stor andel gutter. Kommunikasjon rettet mot disse bør tydeliggjøres for å treffe best mulig.

### NÆRINGEN ETTERSPØR KOMPETANSE MEN VERDSETTER DET IKKE ALLTID I PRAKSIS

Rett type arbeidskraft er jibb nummer en i følge næringen og de vurderer dagens kompetansenivå som moderat til lavt. Allikevel er det praktisk erfaring i yrket som teller mest i karriere og status innen næringen.

### KONKURRANSEN OM ARBEIDSKRAFTEN VIL TILTA OG LEDERSKAP BLIR VIKTIGERE SOM KOMPETANSE

Andre bransjer er aktivt på utkikk etter folk med servicekompetanse, og de tilbyr ofte høyere lønn. Dette kombinert med svakere spesialisering i faget på høyere utdanning innen reiseliv betyr at kandidatene vil være enklere å flytte på ut av næringen. Større virksomheter og en ny generasjon unge er også med på å tale for a lederskap bør bli en meget sentral del av fremtidens kompetanseutvikling i næringen.

### NYE TYPER KOMPETANSE VIL VOKSE FRAM I TAKT MED UTVIKLING AV NÆRINGEN

Opplevelsesbransjen vekst, økt behov for IT-kompetanse og mer salgs- og markedskom-

petanse blir avgjørende for fremtiden.

### UTDANNINGEN BÅR MARKEDSTILPASSES I STØRRE GRAD

Tydeligere differensiering mellom reiseliv og andre utdanninger og mer vekt på det bransjespesifikke i utdanningsopplegget.

### TA I BRUK NYE MEDIER

Det er helt avgjørende å kjenne til og beherske de arenaer der de unge selv ferdes og de nye medier som skapes av de unge selv i disse dager. Det dreier seg om digitale og interaktive medier.

# STRUKTURERING AV TILTAKSFORSLAG

## TILTAKSMODELLEN

Vi har valgt å bruke en modell utviklet av NTNU for å strukturere ulike former for tiltak som igjen er egnet til å påvirke de sentrale prosessfaktorer som igjen leder til et ønsket resultat.

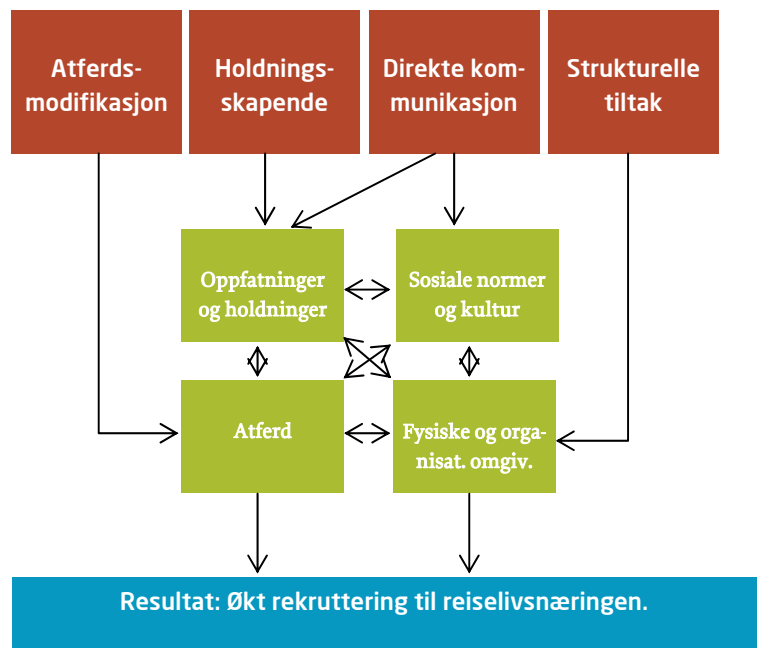
## 4 ULIKE TYPER TILTAK

**Atferdsmodifikasjon:** Tiltak som direkte påvirker atferd uten å gå veien om holdningsendring. Kan for eksempel omfatte rene personlige belønningssystemer, høyere lønn, premier eller andre effektive insentiver.

**Holdningsskapende:** Tiltak beregnet å påvirke og endre målgruppens holdninger. Kan for eksempel omfatte holdningskampanjer, skape forbilder, mediefremstøt eller fremme av personlige relasjoner.

**Direkte kommunikasjon:** Informasjons- og kommunikasjonstiltak rettet mot målgruppen. Kan for eksempel være reklame, informasjonsmateriell, messer, skole- og bedriftsbesøk eller internettssider.

**Strukturelle tiltak:** Regulatoriske, lovmessige og organisasjonsmessige tiltak for å nå et mål. Kan for eksempel være endrede utdanningstilbud, nye søker- eller opptaksregler, strukturer i opplæringen eller økonomiske rammer og insentiver.



## STRUKTUR

Modellen gir mulighet til å strukturere anbefalte tiltak slik at man er sikker på å ha en plan for alle typer mulig påvirkning på sluttresultatet

# FORSLAG TIL TILTAK FOR NHO REISELIV

## ATFERDSMODIFIKASJON

### Overfor målgruppen

Høyere lønn. Enkelt, nei. Viktig, ja.

Tilby gode og godt planlagte opplevelser for ungdomsskoleelever på yrkesutprøving.

Tilby gratis språkopplæringsprogrammer for ansatte (kan enkelt gjøres digitalt, via MP3 spillere, internett etc), som signal om satsning, internasjonalisering og innovasjon. For arbeidstagere med utenlandsk bakgrunn, tilby gratis (supplerende) norskopplæring og kurs i IT-ferdigheter og norsk arbeidsliv.

### Overfor næringen

Utrede mulighet og interesse i bransjen for å innføre og finansiere incentivordninger i form av for eksempel stipender, betingede stønader og lignende for lærlinger og for studenter i høyere utdanning for å motvirke turnover og belønne de som satser på kompetanse og langsiktighet i bransjen.



## HOLDNINGSSKAPENDE TILTAK

### Overfor målgruppen.

Utvikle strategi for hvordan tydeliggjøre karriereveier i næringen, gjerne også på tvers av bransjer, overfor både eksisterende og fremtidige elever/studenter, for å bidra til motivasjon og til oppfattelse av næringen som en langsiktig karrierevei. Gjerne finne noen rollemodeller.

Prøving av yrke øker sannsynligheten for å velge yrket, og være tilfreds med valget. Utvikle strategi for å bli den BESTE NÆRINGEN på å ta vare på 8-10 klassinger på yrkesutprøving.

Motvirke oppfatningen av et yrke med lav lønn og ubekvem arbeidstid ved å fremheve de unike kvalitetene ved yrket: Rask karrierevei (lav lønn ved start, men mulighet til raskt å komme i lederposisjon), mulighet til å skille seg ut ved å ha høyere utdanning

samt de internasjonale, sosiale og menneskelige aspektene ved jobben.

### Overfor næringen

Utvikle forståelse av sammenhengen mellom satsning på kompetanse og økt lønnsomhet/mindre uforutsigbarhet. Gjerne ved fremhevelse av suksesseksempler.

Plan for å øke den generelle respekt for formell kompetanse, spesielt de mindre og mellomstore bedriftene

Lokale og regionale bransje- og næringsfora som sikrer en plan for regional kompetanseutvikling og motvirke at ansatte forlater bransjen. Kan ha form av et nettbasert "forum" eller "stillings/karrierebørs"

# FORSLAG TIL TILTAK FOR NHO REISELIV

## DIREKTE KOMMUNIKASJONSTILTAK

### Overfor målgruppen

Utvikle en tydelig posisjonering som grunnlag for all direkte kommunikasjon mot målgruppen, med utgangspunkt i de unike behov næringen kan dekke og de unike karakteristikkene ved de som kan tenke seg å søke seg til næringen. Og i tillegg dyrke reiselivs image som global og fremtidsrettet næring.

Lage plan for å være den MEST OPPDATERTE OG DYNAMISKE næring i kommunikasjon med unge på deres egne arenaer, ved bruk av digitale medier. Dette i seg selv kan bidra til å heve næringens omdømme.

### Overfor næringen

Kommunisere de konkrete kunnskaper og kompetanser som uteksaminerte kandidater har (i forhold til andre) når de kommer ut av de ulike utdanningene

Etablere informasjonsbank med eksempler ("best practice"), maler og rådgivning innen planlegging, rekruttering og motivasjon av kompetanse



## STRUKTURELLE TILTAK

Utarbeide bedre tall- og informasjonsgrunnlag for næringen for å være i stand til å følge, analysere og planlegge utviklingen i næringens kompetansesituasjon og –behov. (Arbeid allerede i gang).

Utrede gjeninnføring av fagskole for reiselivsnæringen for å ivareta det faglige aspektet ved høyere utdanning.

Utvikle videreutdanningskurs i "kortformat" for gjennomføring lokalt eller digitalt. Spesielt innen ledelse og planlegging samt arbeidsmiljø.

Iverksette arbeide for å definere og utvikle rammer, støtte og stimuliordninger for utvikling av opplevelsesnæringen, en næring i sterk vekst, men med mange små bedrifter i en "kritisk" fase i form av ressurser for vekst (tid, kapital, nettverk, geografisk beliggenhet).

Bidra til å gjøre det lettere for utenlandsk arbeidskraft å komme til Norge for fast- eller sesongbasert arbeid.

Bidra til å forenkle, modernisere og digitalisere (gjærne redusere) så mye som mulig av det formelle og byråkratiske rapporteringsarbeidet.

Opprette en alternativ, sentral, rekrutterings- og kompetanse-tjeneste form av nettbasert "børs" eller oversikt over muligheter, utdanninger, stillinger etc. som bygger på interaktivitet og fleksibilitet på tvers av næringen, og ikke (kun) på informasjon om de vertikale yrkesveier.

Økt satsning på språkopplæring i utdanningssystemet.

Denne rapporten er utarbeidet av Synovate (tidl. MMI) på oppdrag fra NHO Reiseliv og ble fullført den 3. juni 2008.

NHO Reiseliv har alle rettigheter til materialet i denne rapporten og det grunnlagsmaterialet rapporten er basert på.

Synovate er et globalt selskap innen markedsanalyse, meningsmålinger, rådgivning og utredning med 6500 ansatte fordelt på 120 kontorer i 67 land. I Norge er Synovate Norge (tidl. MMI) et ledende byrå innen markeds- og meningsanalyse.

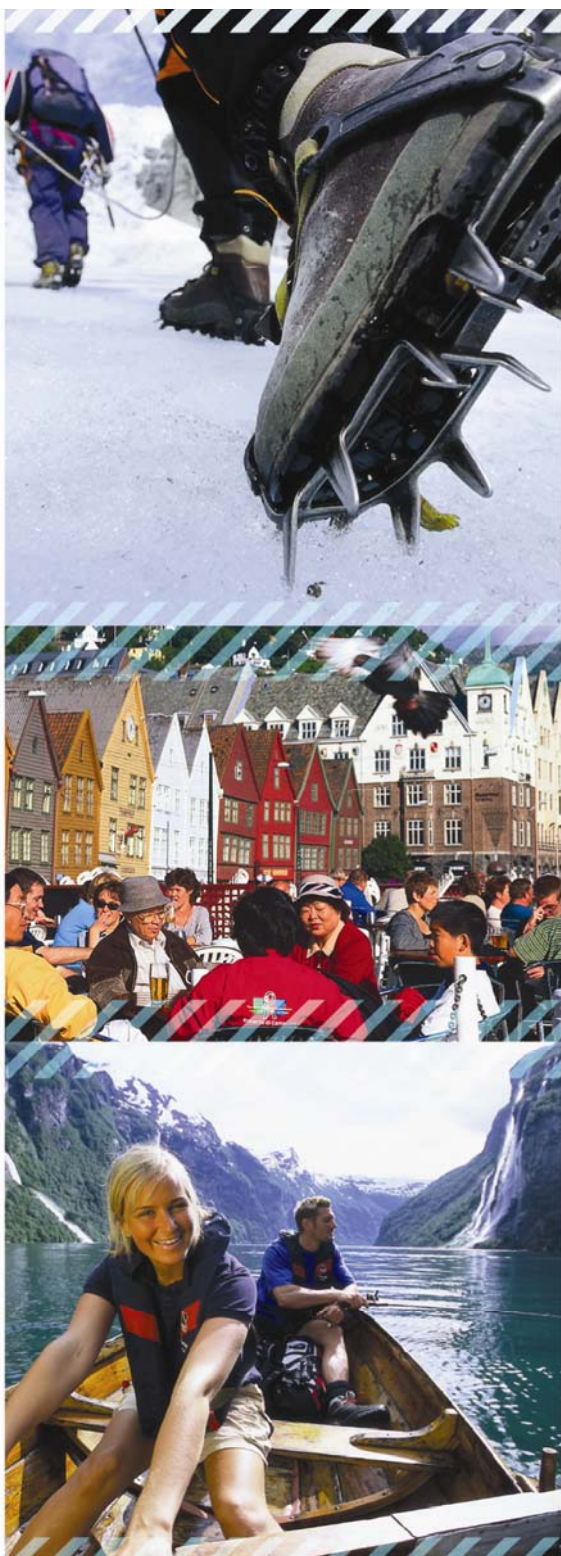
[www.synovate.com](http://www.synovate.com)

[www.synovate.no](http://www.synovate.no)









# Vi gir lokale idéer globale muligheter

Innovasjon Norge tilbyr programmer og tjenester som skal bidra til å øke innovasjonen i næringslivet over hele landet, utvikle distriktene, og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål.

Med kontorer i alle fylker og i mer enn 30 land over hele verden er det lett å komme i kontakt med oss. Våre medarbeidere har kunnskap om lokale og internasjonale forhold som skal bidra til at kundenes ideer blir forretnings-suksesser.

Innovasjon Norge har støttet NHO Reiselivs arbeid med Kompetanse og Arbeidskraftsstrategi mot 2015. Ønsker du mer informasjon om Innovasjon Norges satsings-områder, samarbeidspartnere og finansieringsmuligheter, ta kontakt med ditt nærmeste Innovasjon Norge kontor. Du kan også besøke oss på

[www.innovasjonnorge.no/reiseliv](http://www.innovasjonnorge.no/reiseliv)

Besøk [www.innovasjonnorge.no/reiseliv](http://www.innovasjonnorge.no/reiseliv) for informasjon om våre tjenester til reiselivsnæringen.



VISIT  
NORWAY  
.COM