

# Rejsebureau udvikler nyt brand og værdisæt i kølvandet på Covid-19

## Resume

Rejsebranchen har været hårdt påvirket af Covid-19. Profil Rejser forventer, at efterspørgslen på markedet for skræddersyede luksusrejser vil være forandret markant, når markedet normaliseres igen.

Derfor har virksomheden udviklet et nyt brand med et anderledes værditilbud i samarbejde med en rådgiver. Processen har været med til at skabe internt engagement i organisationen og skærpet formuleringen af brandets bagvedliggende værdisæt.

## Profil Rejser

**Fokus for forretningstilpasning**

Produktudvikling og markedskommunikation

**Branche**

Rejsebureau

**Antal ansatte**

30

**Geografisk placering**

København



## Baggrund og motivation

Profil Rejser er blandt Danmarks største arrangører af eksklusive, skræddersyede pakkerejser. Virksomheden er vokset gennem organisk vækst og opkøb af andre rejsebureauer.

Profil Rejser udbyder tilpassede pakkerejser til både private og offentlige kunder. En "rejsepakke" består af hotel, transport til og fra destination samt andre services såsom rådgivning, forsikringer og assistance før/under rejsen. Virksomheden dækker flere specialområder som krydstogtsrejser, rådgivning om rejser til bestemte destinationer samt erhvervs- og studierejser for grupper. Krydstogtsrejser og oversøiske rejser er historisk set Profil Rejser's største forretningsområder.

### Rejsebranchen blev hårdt ramt af coronakrisen

Covid-19 ramte hele rejsebranchen hårdt. Profil Rejser måtte af flere omgange reducere bemanningen, herunder gennem brug af lønkompensationsordningen.

Men krisen handlede ikke kun om overlevelse på kort sigt. Spørgsmålet var også, om den ville udløse mere permanente og strukturelle ændringer i rejseefterspørgslen.

### Krydstogtturismens endeligt?

Ikke mindst krydstogtturismen oplevede en dramatisk nedlukning i foråret 2020. Flere krydstogtskibe med besætning og passagerer blev sat i karantæne i internationalt farvand, efter at der blev konstateret smitte ombord. Dette foregik under stor dækning fra internationale medier. Medieomtalen og reaktionerne fra passagererne skabte dystre forudsigelser for krydstogtsbranchens fremtid. Kunderne afmeldte planlagte krydstogtsrejser i stort tal, og flere krydstogtsrederier varslede, at de var tæt på konkurs.

Historisk har krydstogtsrejsepakker udgjort en væsentlig del af Profil Rejser's forretning. Virksomheden har haft privilegeret adgang til eksklusive

rejseudbydere gennem sit partnernetværk og har markedsført skræddersyede rejsepakker med luksuskrydstogter under brandet "Bella Vista".

For Profil Rejser skabte nedlukningen og den påtvungne tænkepause både en mulighed og et behov for at overveje fremtidens markedsvilkår og konkurrenceparametre – samt om de nuværende markedstilbud skulle justeres.

Fremtidens krydstogsaktivitet blev (på daværende tidspunkt) vurderet til at være så begrænset, at Profil Rejser vurderede det til at være et ubetydeligt fremtidigt markedsområde. Syntesen var, at uanset om krydstogtsbranchen overlevede eller ikke, ville en strukturel brancheændring og "shake-out" følge i tiden efter coronakrisen. Væksten i den samlede udlandsturisme ville formentlig svækkes efter en kort "ketchupeffekt", og virksomheder uden tilstrækkeligt fokus på værdiskabelse i forhold til klart definerede markedssegmenter ville få det svært, lød konklusionen.



## Tilpasning af forretningsmodellen

Forandringerne i branchen har fået Profil Rejser til at relancere sin brandstruktur og udvikle brandet "Beyond". Beyond bygger på en re-segmentering af markedet, hvor det vurderes, at en ny kundeprofil er blevet interessant, men hvor Profil Rejser mangler et tilbud, der kan tage konkurrencen op med andre pakkerejseleverandør. Profil Rejser forventer, at flere forbrugere, som tidligere selv har stået for at arrangere deres rejser, vil overveje at booke via et bureau af hensyn til forsikringsforhold.

Det nye brand skal både profilere Profil Rejser bedre i forhold til eksisterende kunder og række ud til det nye kundesegment. Kundeprofilen, som Beyonds nye brand baseres på, skal signalere fire værdier: professionalisme, kvalitetsbevidsthed, omsorgsfuldhed og innovation.

Som led i arbejdet med at udvikle brandet kom chefen for Profil Rejsers markedsføringsafdeling i kontakt med rådgivningsfirmaet Balder, der under genstartNU tilbød rådgivningsforløb til oplevelses- og rejsebranchen.

### Virksomheden set fra kundens perspektiv

I forløbet anlagde Balder et "udefra og ind perspektiv" på virksomheden med udgangspunkt i en procesmodel inspireret af forskningscentret IDEO ved Stanford University i USA.

Forløbet skulle bl.a. gøre brandet og værdisættet kommunikerbart i forhold til bestyrelse, ledelse og eksterne interessenter (fx reklamebureauer). Ambitionen var at beskrive det nye rejseprodukt og de bagvedliggende værdier – samt at udvikle en kommunikationsplan for "Beyond".

Forløbet blev indledt med et møde mellem rådgiveren, salgsledelsen og den interne koordinator. Mødet blev bl.a. brugt til at sætte Profil Rejsers idéer om det nye brand i perspektiv – herunder hvordan det vil passe ind i den eksisterende portefølje. Under denne proces blev formuleringen af

idéen bag "Beyond" gjort skarpere og nemmere at fremlægge udenfor den lille kreds, der havde været med i udviklingsarbejdet.

Dernæst blev gennemført et workshopforløb med deltagelse af en række medarbejdere i Profil Rejser. Det havde til formål at få medarbejdernes store viden om destinationer og idéer inddraget i konceptudviklingen. Men inddragelsen var også vigtig i forhold til at øge forståelsen for - og engagementet i - udviklingen af Beyond blandt Profil Rejsers rejserådgivere.

Forløbet blev afsluttet med et dialogmøde med ledelsen, hvor rådgiveren stillede en række spørgsmål, der udfordrede organisationens perspektiver og forretningsidéer. Herudover udarbejdede Balder en præsentation til Profil Rejser, der beskrev "Beyond", kundeprofilen, de bagvedliggende værdier og idéer til virksomhedens visuelle identitet. Præsentationen rummede også bud på en strategi for kommunikation i aviser, magasiner, i det fysiske rum og på sociale medier.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af nyt brand med tilhørende kundeprofil og bud på ny corporate visual identity
Output	Detaljeret brandingguide, segmentbeskrivelse, kommunikationsplan, mv.
Ressourcer	Ca. 50 rådgivningstimer
Bidrag fra virksomheden	Ca. 75 timer.
Varighed	Ca. ni måneder

## Resultater

Oplægget blev efterfølgende præsenteret for bestyrelsen og Profil Rejsers direktør. Der er opbakning til idéerne, og lanceringen af den nye brandstruktur er under implementering.

Værdien af forløbet er blevet tydelig for Profil Rejser i takt med, at virksomheden har brugt inputs fra forløbet. Processen har både bidraget til Profil Rejsers strategiudvikling, men også konkret til koncept og produktudvikling. Strategisk har forløbet ført til en forenklingsproces, hvor Profil Rejser - efter mange års vækst og knopskydning gennem opkøb af andre rejsebureauer - vender tilbage til udgangspunktet: Leverandør af skræddersyede pakkerejser.

### Konkrete resultater

Konkret har rådgivningen bidraget til videreudvikling af en kommunikationsplan og skærpelsen af et nyt rejseprodukt samt til en ny brandstruktur. Fremover vil Profil Rejser indgå som det overordnede brand, mens de tre underbrands (Bellavista, Base og Beyond) dækker virksomhedens udbud af pakkerejser. Hvert underbrand har sin unikke profil og er positioneret specifikt i forhold til et bestemt kundesegment. Det betyder også, at en del af virksomhedens rejseprodukter ikke længere vil blive udbudt eller vil blive relanceret under de tre brands.

### Det videre arbejde

Rådgivningen har kun bragt Profil Rejser et stykke af vejen. Der forestår et større yderligere arbejde med lanceringen af den nye brandstruktur, men forløbet er planlagt. Rådgivningsforløbet har hjulpet Profil Rejser videre med at konkretisere de foreløbige idéer om Beyond og den nye brandstruktur. Men det har også hjulpet Profil Rejser med at skabe engagement og tiltro til fremtiden i en vanskelig og usikker tid blandt organisationens medarbejdere.

## Læringspunkter

- Forandringer i markedet kan udfordre eksisterende produkter/værditilbud og skabe behov for nytænkning af jeres forretningskoncepter. Det gælder specielt, hvis kundeprofilen påvirkes af forandringerne.
- Når I skal arbejde med brand og kommunikation kan det være vigtigt at tage et eksternt perspektiv på virksomheden. Hvordan opleves virksomheden af forskellige kundesegmenter og interessenter?
- For at få det fulde udbytte af forandringsprojekter er det vigtigt tidligt at inddrage viden og erfaring fra medarbejdere i hele organisationen. Inddragelse af medarbejdere bidrager også til at skabe en fælles forståelse af målet med og rationalet bag de foreslåede forandringer.
- Eksterne rådgivere kan bidrage med metoder og tilgange, der er skræddersyet til jeres udfordringer, og som er afprøvet i andre virksomheder.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Profil Rejser A/S og rådgivningsvirksomheden Balder.