

A full-page photograph of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark blue blazer over a light blue button-down shirt and dark jeans. He is standing outdoors with his hands on his hips, looking upwards towards a bright sun in a clear blue sky. The sun is in the upper left corner, creating a strong lens flare. The background shows some green foliage and a gravel path at the bottom.

TRAVEL MANAGERENS JOB ER UNDER FORANDRING

Travel managers oplever den teknologiske udvikling på første hånd – på godt og ondt. Ifølge Jens Liltorp, Novo Nordisk, har de fortsat en vigtig rolle som virksomhedens konsulenter, der skal spotte nye tendenser og muligheder. Men de skal lære at være langt mere synlige i organisationen.

Af Kitt Andersen
Foto: Ulrik Jantzen

Open booking, travel risk management, disruption, shared economies og NDC. Den teknologiske udvikling går så hurtigt, at de færreste når at finde gode dækkende ord på dansk, før det engelske er blevet en naturlig del af ordforrådet.

En gruppe, hvor de engelske fagudtryk slår særligt igennem, er hos travel managers – med god grund. Det er ikke primært med udspring i Danmark, at den teknologiske udvikling river tæppet væk under arbejdspladser og udfordrer beslutningstager og hele vores måde at kommunikere på, og vil man følge med i den udvikling, så foregår det meste på engelsk.

Men det handler selvfølgelig også om kommunikation over landegrænser og nogle gange blot om at have et fælles sprog i en branche, der har et stort engagement og ikke mindst et stærkt netværk i kraft af bl.a. den fælles forening Danish Business Travel Association (DBTA), hvor Jens Liltorp, senior category manager, travel, i Novo Nordisk, tidligere har været formand ad to omgange.

De engelske fagudtryk ligger lige for, når Jens Liltorp taler, hvilket han undskylder for undervejs i interviewet, men hans egen virksomhed er om nogen global, hvilket hans dagligdag bærer præg af. Novo Nordisk beskæftiger næsten 42.000 i 75 lande, markedsfører produkter i mere end 180 lande og har et betragteligt rejsebudget.

Vi bliver færre

Jens Liltorps engagement er ikke til at tage fejl af. Det blev påskønnet på Global Business Travel Associations (GBTA) europæiske konference i Frankfurt i november med næsten 1.000 deltagere, hvor han modtog Luoma Awarden. Den gives som anerkendelse til en person, der bl.a. er kendt for at sige sin mening, udfordre problemerne og udstikke en retning for udviklingen. Og Jens Liltorp fik følgende ord med på vejen ved overrækkelsen:

”Modtageren af dette års Luoma Award er en af Europas mest kendte travel managers, en rollemodel når det gælder vidensdeling, og han har gennem årene været en stærk støtte af GBTA.”

Som for at understrege engagementet, kommer han direkte fra et internt DBTA-møde, da vi mødes til interviewet på Kong Arthur Hotel.

”Jeg kan se, at vi er blevet færre og færre traditionelle travel managers, og at teknologien er den helt store driver i forandringen, det er der ikke nogen tvivl om,” siger Jens Liltorp.

Men at der er færre travel managers skyldes ikke kun teknologien og en beslutning om i nogle firmaer at lægge funktionen ind under *procurement* (indkøbsafdelingen). Det handler med Jens Liltorps ord også om, at virksomhederne er blevet mere modne i deres travel management arbejde og ikke længere igen og igen behøver at bruge den samme tid på f.eks. leverandøraftaler og den grundlæggende strategi.

En skandinavisk model

”Globale systemer, globale aftaler og globale politikker er for alvor først kommet til i de senere år. I Novo Nordisk kommer vi fra

Jens Liltorp CV

Jens Liltorp har arbejdet med travel management siden 1984, hvor han startede hos Haldor Topsøe. I en periode arbejdede han med travel management hos Business Travel Consult, hvorefter han vendte tilbage til Haldor Topsøe. I 1999 kom han til Novo Nordisk, og her startede han først som leder af Novo Nordisks interne rejseafdeling. Som nogle af de første herhjemme lavede Novo Nordisk online e-auktioner vedr. udbud for hoteller.

I dag er Jens Liltorp en del af et travel management team med delt ansvar i corporate procurement hos Novo Nordisk. En væsentlig ændring er bl.a., at fokus er blevet meget mere globalt, hvor det førhen var mere rettet på Norden og Europa.

Jens Liltorp har ad to omgange været formand for Danish Business Travel Association og er i dag bl.a. formand for GBTA Europe Hotel Committee og medlem af GBTA Europe Strategic Benchmark Group. Han er desuden formand for den nyetablerede Travel Managers Advisory Group indenfor IATA, der med fokus på især NDC (New Distribution Capability) skal danne bro mellem IATA og rejseindkøbere fra Europa – en dialog som hidtil kun har fundet sted med flyselskaber, rejsebureauer og reservationssystemerne, GDS'erne.



at have anvendt næsten 50 forskellige rejsebureauer globalt. Vi havde stort set hele Europa konsolideret gennem et enkelt stort bureau, og det samme gjorde sig gældende for Nordamerika. Men ellers var det fragmenteret, og det er der jo en hel masse ulemper ved. Det gør det for eksempel både vanskeligt at drive en ensartet global politik, lave leverandøraftaler og ikke mindst sikre en global rapportering. Det er jo nærmest umuligt med 50 forskellige rejsebureauer,” siger Jens Liltorp.

Den situation førte til et strategiplæg med to muligheder: *Evolution eller Revolution*. *Revolution* ville handle om at benytte blot et par bureauer. *Evolution* ville være at bruge et enkelt førende globalt bureau til at håndtere størstedelen af aktiviteterne, men med mulighed for at tilvælge andre lokalt, der ville være i stand til at levere data til det globale bureau.

Løsningen blev at benytte et globalt lead agency suppleret med lokale løsninger, og hele det projekt har været succesfuldt drevet af Jens Liltorps kollega i Novo Nordisk, Peter Molin Rhode. I dag er knap 90 pct. af rejseomsætningen konsolideret i en samlet global rejsebureauuløsning.

Virksomhedens vagthund

På overfladen kan det se ud som om, det blot er en kamp mellem de bløde værdier repræsenteret ved travel manageren og de økonomiske og mere hårdtslående fakta i indkøbsafdelingen. Men som oftest er det billede langt mere nuanceret, når man zoomer ind fra fugleperspektivet og kommer tættere på.

Travel manageren har en viden og *know how*, som man ikke lærer på CBS, men Jens Liltorp mener også, at den klassiske travel manager måske mangler noget forretningsforståelse og fremadrettet i højere grad bliver nødt til at forstå og tilpasse sig procurement-verdens processer og sprog.

”Jeg tror bestemt, at der også vil være brug for travel managers fremover, men det bliver formentlig en anden type med en mere akademisk indkøbsbaggrund fremfor den traditionelle rejsebaggrund. På den måde bliver det indkøberen, der skal

tilegne sig travel management kompetencer og få forståelsen for, at en rejse ikke blot er en enkel vare – en *commodity*. Den er en udvidelse af den rejsende medarbejders skrivebord.”

Tidligere har travel managerens rolle være operationel og primært handlet om at generere besparelser, og det gør den for så vidt stadigvæk, men der er grænser for hvor mange gange, man kan forhandle prisen på den samme flybillet og hotelovernatning.

”Jeg tror, at der er et skift på vej til, at travel manageren i højere grad får rollen som intern konsulent, der skal stå på mål for virksomhedens interesser i en verden med stadigt hurtigere forandringer. Med alle de nye *disruptors*, *shared economies* og markedsmodeller, så vil det mere end nogensinde være travel managerens rolle at være virksomhedens *watchdog*, der er på forkant med udviklingen, men som også kan synliggøre værdien af det, der skabes. Kan man ikke det, får man sandsynligvis ikke lov til at blive i sit job i den nye verden.”

De nye værdier

Når travel managerens rolle ændres, betyder det også, at værdibegrebet i virksomheden skal udvides for både at forstå forandringen i travel managerens arbejde og for at kunne se, hvad det tilfører organisationen. Og udfordringen for travel manageren bliver både at omdefinere sin egen rolle og ikke mindst at gøre den langt mere synlig.

”At kommunikere nye værdier handler meget om engagement og om at agere med alle relevante parter i virksomheden lige fra den rejsende, til afdelingslederen, beslutningstageren, management, IT, HR, finans, risk management og ikke mindst procurement. Travel manageren skal søge at forbinde alle led og være aktiv med at skabe travel management forståelse i hele værdikæden. Det er en del af det at skabe og synliggøre værdi, og det handler meget om kommunikation,” siger Jens Liltorp, og med kommunikation mener han også nyhedsbreve, rejseportal, online booking tools, det at møde kunderne og



forsøge at engagere ledelsen og informere den om udvikling og muligheder.

”Men det kræver tid, de rette kompetencer og at der lyttes. Man ser ofte, at sådanne ting først kommer til at ske, når man har en brændende platform.”

Deleøkonomien – kan den bruges

En opgave for travel manageren i fremtiden kunne f.eks. være at arbejde med fordele og ulemper ved shared economies som Uber, AirBnB og Lyft. Forretningsrejsende bruger måske allerede disse produkter privat og efterspørger muligheden for at gøre det samme på firmarejsen, men de færreste virksomheder har taget stilling til de nye *disruptors*.

Jens Liltorp er i Novo Nordisk blevet bedt om at forholde sig til problematikken for netop at have en officiel politik på området.

”Jeg er i gang med at spørge i hele mit netværk både nationalt og internationalt, og jeg får pivmange svar tilbage. Generelt er der tilsyneladende ikke mange virksomheder i Danmark, der har taget stilling. De gør hverken det ene eller det andet. Nogle få siger nej, det må vi ikke, men de fleste lukker øjnene og betragter det som en transportomkostning på linje med andre muligheder.”

Andre firmaer siger nej, da de i forvejen har en aftale med et taxaselskab eller fordi, de er opmærksomme på problematikken i forhold til konkurrencesituationen. Men i sidste ende er man også nødt til nøgternt at se på hvilke fordele og ulemper, der er ved at bruge Uber i forhold til andre selskaber.

”Er det bedre service og mere kvalitet, handler det om tid, gennemsigtighed og fleksibilitet eller er det en kombination af det hele? Man er selvfølgelig også nødt til at se på hvilke ulemper eller risici, der er forbundet med dem. Også AirbnB har kraftig vækst på markedet for forretningsrejser, dog ikke så meget i Danmark, så vidt jeg ved. Men internationalt synes jeg, det er det, man hører. Og hvad er det næste? Markedet vil selvfølgelig fortsat forandre sig, og vi kommer til at se mere og mere til den

slags. Så det er noget, vi bliver nødt til løbende at forholde os til og vurdere mulighederne i på virksomhedens vegne.”

En troværdig samarbejdspartner

Det er ikke kun travel managers, der er udfordret på deres job. Det samme har man sagt om erhvervsrejsebureauerne gennem længere tid, og de er her trods alt stadigvæk. Men de skal ifølge Jens Liltorp også ligesom travel managers overveje og redefinere deres rolle.

”De skal i fremtiden i langt højere grad sigte på at være strategiske samarbejdspartnere. Både de og vi skal være bedre til at sætte fælles mål, når vi indgår samarbejdsaftaler. Bureauerne skal være endnu bedre til at se, at vores succes internt også er deres succes, så mål og succes er en fælles opgave. Der skal generelt være mere sikkerhed for neutralitet i samarbejdet og mere tillid for at sikre langvarige værdiskabende strategiske partnerskaber.

Når virksomheden i dag kommer med en udfordring, så vil rejsebureauet typisk først præsentere sin egen løsning og forsøge at sælge sit eget produkt. Men nogle gange bør rådgivningen se bort fra egne interesser og måske indebære et muligt indtægtstab, som f.eks. at arbejde med et virtuelt møde set-up som alternativ til fysisk rejseaktivitet - eller *shared services* og *open booking* modeller, der vil betyde salg af færre flybilletter. Der skal skabes mere transparens og tillid, og rejsebureauerne skal lige som travel managers mere have en konsulentrolle og kunne rådgive om løsninger, der koster på egen bundlinje. Det er vigtigt, fordi markedet forandrer sig så meget, som det gør. Måske ser jeg bare spøgelse – men dem skal man også have respekt for.”

AT REJSE ER AT MØDES – MEN DER ER FARER UNDERVEJS!



Af Anne Mette Berg
General Manager,
Danish Business Travel Association

Der er masser af udfordringer på rejsen – både hvad angår sikkerheden for den enkelte, men også for alle de data, der udveksles.

Er det blevet farligere at rejse? Nyhederne melder ofte om katastrofer overalt i verden, og for nylig var der terrorhandling i Bruxelles, og så kommer det pludselig tæt på hverdagen. Ingen kan føle sig 100 pct. sikker noget sted i verden, og der bruges mange resurser og tales meget om travel risk management.

Sikkerhed på rejsen skal selvfølgelig være på plads. Det har alle en forventning. GBTA spurgte medlemmerne efter terrorhandlingen i Bruxelles, om deres virksomheder har en risk management plan klar, og til det svarede 72 pct., at ja, det har de! Medlemmerne blev også spurgt, om begivenhederne i Bruxelles havde ændret deres holdning til at rejse i Europa, og til det svarede hele 90 pct. af rejseindkøberne nej.



Danish Business Travel Association has around 120 members, including around 40 travel managers, while the others are suppliers for the travel industry – e.g. airlines, hotels, car rental, travel tech firms and more.

Så rigtig mange har altså styr på rejse-sikkerheden, og kun få lader terror (i Europa) påvirke deres rejsemønster. Selv om vi lever i en foranderlig verden, lader vi fornuften råde, og tager man sine forholdsregler og tænker sig om, så er risikoen for farer på rejsen fortsat minimal, dog afhængig af hvor i verden, man skal rejse hen.

Det tager tid

Det kan være en stor opgave at holde styr på sikkerheden for de rejsende. Der er den personlige sikkerhed undervejs: Lufthavne og transportmidler og siden på destinationen: Hoteller og generelt, hvor man færdes. Derfor kan det være svært at sætte det rette travel risk management program sammen:

- der skal laves en plan og sættes procedurer op
- rejseforsikring skal være på plads
- rejser man i belastede områder, skal der måske købes ekstern ekspertise
- man skal informere og have en god dialog med de rejsende
- det er vigtig at bruge sund fornuft og ikke lave skræmme kampagner osv.

Men giv ikke op! Det tager tid at opbygge et sikkerhedsprogram, og det kræver et godt samarbejde på tværs i virksomheden og med leverandørerne. Men det vigtigste er at vide, hvor alle rejsende er i

verden. Derfor er travel management en vigtig del af sikkerheden, og registrering af de rejsende og sikkerhed er en vigtig del af rejsepolitikken.

Teknologien kommer til hjælp

Mange virksomheder indsamler data fra erhvervsrejsebureauerne og andre vælger at samarbejde med globale sikkerhedsvirksomheder som f.eks. International SOS.

Men også datasikkerhed er blevet en vigtig faktor. Vi ønsker at være online overalt, men roamingpriser gør, at de rejsende i stedet bruger wifi undervejs, og det kan give en udfordring for sikkerheden, hvis man er på usikkert område.

Persondata er et område, hvor EU har givet lov til, at man fremover registrerer den rejsendes data i bookingen, og dermed bliver det sværere at være uønsket rejsende. Det er godt for os alle, men skidt hvis dataene misbruges.

Nye teknologiske løsninger til en nem registrering af rejsedata og rejseudgifter udvikles løbende, og målet er at data skal være tilgængelige 24/7 både før, under og efter rejsen!

På GBTA Conference 2016 i Frankfurt i november bliver "Traveller management" og herunder sikkerhed en af hjørnestenene i et omfattende program.