

Nyhedernes Tænkotank

Mandagmorgen

VERDENS 10 STØRSTE FORLYSTELSESPARKER

1 DISNEY ATTRACTIONS 2 MERLIN ENTERTAINMENTS GROUP 3 UNIVERSAL STUDIOS RECREATION GROUP 4 SIX FLAGS INC. 5 BUSCH ENTERTAINMENT 6 CEDAR FAIR ENTERTAINMENT CO. 7 PARQUES REUNIDOS 8 COMPAGNIE DES ALPES (GRÉVIN) 9 HERSCHEND FAMILY ENTERTAINMENT 10 EVERLAND

Verdens forlystelsesparker nyder godt af, at forbrugerne har fået flere penge og mere fritid. USA er stadig det klart største marked, men fremtidens vækst ligger hovedsagelig i Asien og Europa. I Asien er der opstået nye gigantiske middelklasser, der er hoveddrivkraften i et generelt boom for underholdnings- og fritidstilbud. I Europa er væksten drevet af kapitalfonde, der investerer massivt i forlystelsesparker og går aggressivt efter internationale stordriftsfordele i en branche, der hidtil har været domineret af små, nationalt orienterede aktører.

Mandag Morgens analyse af den globale forlystelsesparkindustri tegner billedet af en branche med et konstant stigende kapital- og innovationsbehov. Vinderne – også i Danmark – bliver i høj grad dem, der er bedst til at innovere deres forretning og processer.

**Fra markedsplads
til supermarked**

SIDE 3

**Innovation er nøglen
til fremtidens vækst**

SIDE 9

**Tivoli – fra sæsonvare
til eksportartikel**

SIDE 13

Europa og Asien tager førertrøjen i den globale forlystelsesparkindustri

Fremtidens vækst for den globale forlystelsesparkindustri ligger ikke i USA. I Asien er de nye middelklasser drivkraften i en eksploderende underholdnings- og fritidskultur. I Europa køber kapitalfondene massivt op for at skabe stordriftsfordele og synergieffekter i koblingen mellem forlystelsesparker og globale brands

Forlystelsesparker anno 2008 ligger ikke længere som øde øer i det store globale underholdningshav. Det er i totaloplevelsen og de synergieffekter, der kan skabes i samspillet med multimedievirksomheder og megabrands inden for legetøj, tegnefilm og computerspil, at fremtidens vækst ligger. Det viser Mandag Morgens analyse af den globale forlystelsesparkindustri.

Forlystelsesparkerne er en del af en boomende global underholdningsindustri, der nyder godt af, at forbrugerne har fået flere penge mellem hænderne – og mere fritid. Men der er plads til forbedringer, vurderer PricewaterhouseCoopers rapport "Global Entertainment and Media Outlook: 2007-2011". Med en forventet gennemsnitlig vækst på 4,6 pct. om året er udsigterne for forlystelsesparkerne noget lavere end den samlede underholdningsindustri, hvor vækstprognoserne ligger på 6,4 pct. årligt.

"Forlystelsesparker har gennemgået en rimelig stabil vækst, hvilket hænger sammen med to ting. Dels har forbrugerne fået mere tid, dels har de fået flere penge mellem hænderne. Væksten skyldes både flere besøgsdage, og at forbrugerne bruger flere penge, når de er der. Der, hvor vi især ser væksten, er de parker, der har som formål at give de besøgende en ny oplevelse, hvor de breder sig ud og sælger mere end en tur i rutsjebanen," siger John G. Sørensen, partner i PricewaterhouseCoopers.

Det er især Europa og Asien, der kommer til at drive de kommende års vækst. I Asien er væksten primært drevet af den hastigt voksende middelklasse og et helt nyt marked for underholdnings- og fritidsydelse. I Europa er den drevet af opkøb og investeringer fra kapitalfonde og multinationale selskaber.

Samlet set er udviklingen på det globale marked for forlystelsesparker præget af tre hovedtendenser:

- **CO-BRANDING.** Når den asiatiske restaurant wagamama ligger i Tivoli, er ikke nogen tilfældighed. Wagamama er et

globalt brand, og konceptet med at føre flere brands sammen med forlystelser griber om sig over hele verden. I Universal Studios i Florida kan man drikke en latte på Starbucks og tilbringe aftenen på Hard Rock Hotel. Det er med til at øge forbruget i parkerne. "Folk vil gerne have noget, de ved, hvad er. Derfor er der fordele ved at få brands over hele jorden. Det er også derfor, vi ser kapitalfonde købe op for at få globale varemærker, som de kan reklamere for. Det er nemmere at gøre reklame for et kædekoncept end for noget, kunderne ikke rigtig ved, hvad er," siger John G. Sørensen.

- **TOTALKONCEPTER.** De største og mest velbesøgte parker inddrager elementer fra hele underholdningsindustrien: Ved at trække på hele det populærkulturelle univers

MM | Verdens største

Besøgstal i verdens ti største forlystelsespark-kæder, 2007

1. Disney Attractions (Magic Kingdom, DisneyWorld, Disneyland, Disneyland Paris)	116,5
2. Merlin Entertainments Group (Legoland, Madame Tussauds, Gardaland, The Dungeons)	32,1
3. Universal Studios Recreation Group (Universal Studios i Hollywood, Orlando samt Japan)	26,4
4. Six Flags Inc. (Six Flags St. Louis, Six Flags Fiesta Texas)	24,9
5. Busch Entertainment (Busch Gardens, SeaWorld, Sesame Place)	22,3
6. Cedar Fair Entertainment Co. (Knott's Berry Farm og Great America)	22,1
7. Parques Reunidos (BonBon-Land, Parque Warner Madrid, Tusenfryd og Bø Sommarland)	12,0
8. Compagnie des Alpes (Grévin) (Parc Astérix, Walibi World)	9,6
9. Herschend Family Entertainment (Dollywood)	8,9
10. Everland (Everland, Sydkorea)	8,6

Figur 1: Disney er ikke til at komme uden om, når man ser på ejerstrukturen i verdens forlystelsesparkindustri. Den amerikanske underholdningsgigant har et komfortabelt forspring til nr. 2.

Kilde: Themed Entertainment Association & Economics Research Associates: Attraction Attendance Report, 2008.

omkring film- og musikindustrien får publikum mere end bare en tur i rutsjebanen. Med hoteller, shows og underholdning tilbyder parkerne en totaloplevelse af flere dages varighed. De største operatører på det amerikanske marked er tæt forbundne med mediekonglomerater – og bygger forretningen op omkring udnyttelse af synergieffekter. Forlystelsesparker er én afsætningskanal for deres brands ved siden af filmkanaler, bøger, musik, merchandise, morgenmadsprodukter og computerspil.

- **KONCENTRERET EJERSKAB.** Især i Europa samles parkerne på færre hænder. Nøgleaktørerne er kapitalfonde som Blackstone, der ejer Merlin Entertainments Group, og Candover, der ejer Parques Reunidos – og dermed de danske parker Legoland og Bonbon-Land. Kapitalfondene investerer ofte massivt i at udvide parkerne med nye forlystelser og faciliteter. "I USA og Canada har konsolideringen af markedet medført en koncentration af mange af parkerne på få hænder samt øget diversificering og internationale ekspansionsstrategier blandt de største selskaber. På det europæiske marked, som ikke helt har nået samme konsolidering, sker der i øjeblikket en dynamisk tilpasning og repositionering af hele den finansielle struktur bag forlystelsesparkerne," skriver lektor fra University Rovira i Spanien, Salvador Anton Clavé, i bogen "The Global Theme Park Industry".

Fra markedsplads til supermarked

Forlystelsesparker har udviklet sig fra en førmoderne tradition for markeder mv. i forbindelse med religiøse højtider og lignende til den senmoderne udgave, som tilbyder kunderne en totaloplevelse med hoteller, restauranter, butikker, shows og underholdning fra morgen til aften, og som integrerer moderne teknologi, kunst, film og teater – i konkurrence med andre produkter på det globale supermarked for fritid. Massemediernes eksplosive udvikling lige fra de første biografier til fjernsynet og internettet har udvidet rummet for, hvordan parkerne kan få drømme og virkelighed til at smelte sammen. For visse af parkernes – de såkaldt temaparker – vedkommende er den primære eksistensberettigelse at understøtte et eller flere brands i virksomheden, typisk en global underholdningsvirksomhed.

I dag spænder begrebet "forlystelsesparker" fra megaforetagende med hundredvis af attraktioner til mindre, nicheprægede parker – ofte målrettet mod et lokalt marked. Blandt branchefolk sondres der endvidere mellem temaparker, lejligheds-parker, programparker og destinationsparker.

Internationaliseringen begyndte først for alvor i 80'erne med Disneys første park i Tokyo i 1983, og tog fart med etableringen af EuroDisney i 1992.

Når man skal beskrive forlystelsesparkernes globale økonomiske struktur, er det i det hele taget svært at komme uden

MM | Disney – og de andre

De 20 mest besøgte forlystelsesparker i verden i 2007

		Besøgende	Ændring*
1.	Magic Kingdom (Walt Disney World)	USA 17.060.000	2,5
2.	Disneyland Californien	USA 14.870.000	1,0
3.	Tokyo Disneyland	Japan 13.906.000	1,5
4.	Tokyo DisneySea	Japan 12.413.000	2,5
5.	Disneyland Paris	Frankrig 12.000.000	13,1
6.	Epcot (Walt Disney World)	USA 10.930.000	4,5
7.	Disney's Hollywood Studios	USA 9.510.000	4,5
8.	Disney's Animal Kingdom	USA 9.490.000	6,5
9.	Universal Studios Japan	Japan 8.713.000	2,5
10.	Everland	Sydkorea 7.200.000	-4,0
11.	Universal Studios (Universal Orlando)	USA 6.200.000	3,3
12.	SeaWorld Florida	USA 5.800.000	1,0
13.	Disney's California Adventure (Disneyland Californien)	USA 5.680.000	-4,5
14.	BlackpoolPleasure Beach	UK 5.500.000	-8,3
15.	Islands of Adventure (Universal Orlando)	USA 5.430.000	2,5
16.	Ocean Park	Kina 4.920.000	12,3
17.	Hakkeijima Sea Paradise	Japan 4.770.000	0
18.	Universal Studios Hollywood	USA 4.700.000	0
19.	Busch Gardens Tampa Bay	USA 4.400.000	1,0
20.	SeaWorld California	USA 4.260.000	0
21.	Hong Kong Disneyland	Kina 4.150.000	-20,2
22.	Tivoli Gardens	Danmark 4.110.000	-6,5
23.	Europa-Park	Tyskland 4.000.000	1,3
24.	Nagashima Spa Land	Japan 3.910.000	0
25.	PortAventura	Spanien 3.700.000	5,7

Figur 2: Disney-koncernen dominerer fuldstændig listen over verdens største forlystelsesparker. De otte øverste pladser bygger på Disneys brand.

Note*: Ændring i procent fra 2006 til 2007.

Kilde: Themed Entertainment Association & Economics Research Associates: Attraction Attendance Report, 2008.

om Walt Disney Company. De ti største forlystelsesparker i verden udspringer af Disney eller Universal Studios. Walt Disney Company tegner sig alene for 40 pct. af alle besøg i verdens forlystelsesparker. Flagskibet er DisneyWorld i Florida med 16 millioner besøgende årligt.

Disney er en af verdens suverænt største underholdningskoncerner – og en referenceramme for resten af industrien i kraft af sin enorme finansielle kapacitet, evne til at tiltrække de bedste ledere og høje fokus på kvalitet og kundeservice. Virksomhedens fire hovedområder er underholdning, forbrugerprodukter, medienetværk og forlystelsesparker. Det overordnede mål er at producere underholdningsoplevelser baseret på kreativitet og exceptionel historiefortælling.

Nordamerika: Disney og de andre

USA huser i dag 12 af verdens 20 største forlystelsesparker. Størstedelen er koncentreret omkring Orlando, Florida, og Los Angeles, Californien. Halvdelen ejes af Disney, tre af Universal Studios, mens de tre sidste ejes af Busch Gardens. Disse gigaparker er reelt totale underholdningscentre, der også omfatter ydelser, man ikke nødvendigvis forbinder med forlystelsesparker. Typisk huser de andre globale mega-brands, så de besøgende kan overnatte på et Hilton-hotel, drikke en øl i Hard Rock Cafe eller en kop kaffe i Rainforest Cafe. Tendensen er, at flere og flere forlystelser opkaldes efter kendte film- og tv-personer – men skifter løbende navn i takt med at tidsbegrænsede licenser udløber, og nye stjerner dukker op på firmamentet.

Disneys største konkurrenter er:

- **UNIVERSAL STUDIOS**, der har parker i USA og Japan og bruger multimedier som en integreret del af deres underholdningskoncept med elementer fra film som Jurassic Park, Shrek og E.T.
- **SIX FLAGS**, der kalder sig verdens største "regionale" forlystelsespark-kæde med 26 parker fordelt over USA, Mexico og Canada. Beskæftiger sig udelukkende med parkdrift. En licensaftale med DC Comics og Warner Bros. Consumer Products betyder, at parkerne kan trække på Snurre Snup, Batman og Wonderwoman i markedsføringen af underholdning, mad og merchandise.
- **CEDAR FAIR**, der for alvor voksede til en global konkurrent med købet af Paramount Parks, som havde tilhørt CBS

Forlystelsesparker har gennemgået en rimelig stabil vækst, hvilket hænger sammen med to ting. Dels har forbrugerne fået mere tid, dels har de fået flere penge mellem hænderne.

*John G. Sørensen,
PricewaterhouseCoopers*

10 SAMSUNG EVERLAND

Teknologigigantens eventyrland

Den renlige atmosfære og temabaserede arkitektur giver mindelser om Disneyland – og så alligevel ikke. Sydkoreas største forlystelsespark, Samsung Everland i udkanten af Seoul, byder på andre temaer og anden underholdning. For eksempel har parken etableret en zoologisk have, hvor publikum kan ride på ponyer og se på isbjørne, søløver og pingviner. Temaområdet Æsops Landsby, der henter inspiration i Æsops fabler, er en anden af parkens attraktioner.

Parken er et datterselskab under Samsung, der især er kendt som producent af avanceret informationsteknologi og leverandør af finansielle services.

Forlystelsesområdet blev etableret i 1963 og er i dag Sydkoreas ledende virksomhed inden for fritids- og resortbranchen. Alene i 2006 havde parken 7,5 millioner besøgende, og den har hævet kvalitetsniveauet for forly-

stelsesparker i Korea betragteligt og trukket andre til området. For eksempel Caribbean Bay, en kombineret indendørs- og udendørs vandpark, som er den første af sin slags i verden

En del af Everlands store publikumssucces skyldes parkens fem golfklubber, som tiltrækker golfspillere fra hele landet. Herudover har Everland formået at vende det omskiftelige sydkoreanske vejr til en fordel ved at tilbyde kækemuligheder om vinteren og vandshows og natsafari om sommeren.

10

EVERLAND 8,6 millioner besøgende om året. Største park: Samsung Everland.

Corporation, og blev den tredjestørste parkoperatør i USA efter Disney og Six Flags.

- **ANHEUSER-BUSCH**, der ikke blot sidder på knap halvdelen af det amerikanske ølmarked i kraft af bl.a. Budweiser, men også er aktiv på forlystelsesfronten med blandt andet SeaWorld i Florida og Busch Gardens i Florida.

Det amerikanske marked er verdens klart største, men oplever også den mest afdæmpede indtjeningsvækst. Investeringer i nye attraktioner og hård priskonkurrence vil fortsat drive besøgstallene opad, samtidig med at den lave dollarkurs vil gøre forlystelsesparkerne mere attraktive for udenlandske turister.

Asien: Nye middelklasser bag forlystelsesboom

Siden begyndelsen af 90'erne har forlystelsesparkernes hovedvækst ligget i Asien – hvor eksplosivt voksende middelklasser har banet vej for en ny fritidskultur og et boomende marked for livsstils- og underholdningsprodukter. PricewaterhouseCoopers estimerer, at Asien fortsat vil være det hurtigst voksende marked – med en årlig vækst på 5,5 pct. fra 6,2 milliarder dollar i 2006 til 8,1 milliarder dollar i 2011. De største spillere på markedet er japanske Oriental Land, der bl.a. driver Disneyland Tokyo på licens, Everland, der ejes af den koreanske elektronikgigant Samsung, samt China Travel International, en af Asiens største turistvirksomheder, hvis aktiviteter foruden parkerne indbefatter hoteller, golfklubber og investeringer i infrastruktur.

Flagskibene er Everland og Lotte World i Sydkorea samt Hong Kong Disneyland, der åbnede i 2005. Men flere nye parker i Kina og Indien er på tegnebrættet. Med verdens største befolkninger repræsenterer disse lande alene et kæmpe potentiale for forlystelsesparkindustrien. Et af projekterne i støbeskeen er en park uden for Shanghai, der er udset til at være Kinas kulturelle modsvar til den vestlige Disney-mythologi.

I Kina har China Travel International hidtil været den afgørende spiller. Virksomheden har fået delvis konkurrence af Hong Kong Disneyland. Men den samlede vurdering er, at den nye forlystelsespark medfører en øget besøgsfrekvens for alle.

Stillehavsområdet tæller også den australskbaserede Village Roadshow, som foruden forlystelsesparker ejer biografer, filmproduktion, radio og pladeselskab. I 2006 intensiverede Village Roadshow samarbejdet med Warner Bros. – blandt andet med opkøb af aktier – og det kan ses i de nuværende parker, som blandt andet omfatter Warner Bros. Movie World og SeaWorld.

I Mellemøsten er De Forenede Arabiske Emirater en af verdens hurtigst voksende turistdestinationer, og PricewaterhouseCoopers forudser, at forlystelsesparkerne

MM | Regionernes kamp

Antal besøgende i de ti største forlystelsesparker

Nordamerika	89.670.000
Asien/Oceanien	65.812.000
Europa	43.860.000
Latinamerika	11.292.000

Figur 3: Nordamerika er stadig det største marked for forlystelsesparker. Men fremtidens vækst ligger i Asien, og Europa er også godt med.

Kilde: Themed Entertainment Association & Economics Research Associates: Attraction Attendance Report, 2008.

her – især Dubailand, som alene forventes at omfatte flere end 40 megaprojekter – vil blive en turistmagnet, som vil placere stedet på det globale landkort over forlystelsesparker.

Europa: konsolidering og kapitaltilførsel

Hvor Nordamerika er kendetegnet ved, at fem virksomheder sidder tungt på top-20, er 85 pct. af de europæiske forlystelsesparker stadig uafhængige. Men i øjeblikket sker der en voldsom konsolidering og koncentration af ejerskabet i færre koncerner. De største er Merlin Entertainments Group, som primært ejes af kapitalfondene Blackstone Capital Partners og Dubai International Capital, Grévin & Cie, hvis hovedaktionær er Compagnie des Alpes, og Parques Reunidos, der er ejet af den engelske kapitalfond Candover.

.....

Parkerne vil hele tiden kræve investeringer, fordi de skal forny sig. De kan ikke overleve uden nye attraktioner og forlystelser.

*John G. Sørensen,
PricewaterhouseCoopers*

.....

Det europæiske marked har historisk været kendetegnet ved mange små, familieejede, ikke specielt kommercielt fokuserede parker. Det ændrede sig brat med åbningen af EuroDisney i Frankrig. To parker har nu flere end fem millioner besøgende om året – EuroDisney i Paris og Blackpool Pleasure Beach i England – mens yderligere seks parker har mere end tre millioner årlige besøgende.

Kapitalfonde og transnationale virksomheder har købt massivt op blandt de europæiske parker og introduceret nye investeringsniveauer, kvalitetsstandarder og forretningskon-

8 PARC ASTÉRIX

Løjper og karruseller

I dagligdagsprog bruges ordet "bagatel" om forhold uden den store betydning. Men på den europæiske stjernehimmel for forlystelsesparker er Bagatelle ikke en lille ting. Det er tværtimod navnet på en populær forlystelsespark uden for Lille i Frankrig. Parken er en del af selskabet Grévin & Cie, der indtager en ottendeplads på listen over verdens største forlystelseskonger.

Selvom Bagatelle er en stor succes, kan den næppe hamle op med Grévin & Cie-gruppens mest kendte park: Parc Astérix nord for Paris. Selvom parken ligger tæt på Disneylands parisiske afdeling, har den formået at klare sig ved at investere i stadig flere forlystelser, mere underholdning og flere kulinariske oplevelser.

Til at begynde med var Parc Astérix ikke begejstret for sin amerikanske konkurrent. Men sameksistensen med Mickey Mouse har vist sig at gå langt bedre end forventet. Sameksistensen har skabt en række synergieffekter, og de to parker har fungeret som en turistmagnet for hele området.

Siden 2002 har Grévin & Cie tilhørt Compagnie des Alpes, som også ejer en række skiløjper i Frankrig. Ideen er, at forlystelsesparker og skisportssteder skal komplementere hinanden. Når det sner, tager kunderne en tur på ski. Når solen skinner, snupper de en tur i gyngerne og karrusellerne.

Hemmeligheden bag Compagnie des Alpes' succes er, at firmaet forstår at bruge sin mangeårige ledelsesexpertise til at få middelmådige parker med en indtjening under gennemsnittet til at blomstre.

cepter. Denne udvikling vil fortsætte de kommende år. I takt med at parkerne får nye ejere, investeres i nye forlystelser og andre faciliteter – f.eks. hoteller, så gæsterne kan strække besøget over flere dage. Det tiltrækker både flere besøgende og øger andelen af tilbagevendende kunder i forhold til engangsbesøgende.

Europæiske forlystelsesparker får færre besøgende sammenlignet med resten af verden, og godt nok bruger disse besøgende ikke lige så mange penge som det globale gennemsnit, men de er hurtigt stigende, mens verdensgennemsnittet er svagt faldende.

Danmark har to parker blandt Europas ti mest besøgte. Tivoli kommer ind på en global 23.-plads med 4,1 millioner besøgende i 2005, mens verdens ældste forlystelsespark, Bakken, ligger på en 42.-plads med 2,6 millioner besøgende. I europæisk sammenhæng rækker det henholdsvis til en 3.- og en 9.-plads.

.....

Vi kan træffe meget hurtige og strømlinede beslutninger, som ikke er mulige i et børsnoteret selskab, hvor man også skal tænke på omgivelserne, pressen, miljøet – alle mulige andre aspekter end det, der er godt for business og for medarbejderne.

Joe Baratta, Blackstone

Kapitalfond: Vi ville elske at eje Tivoli

At kapitalfonde er involverede i forlystelsesparkindustrien, er ingen nyhed. Blackstone var partner i Six Flags i begyndelsen af 90'erne, men solgte andelen videre med profit efter to år, og ejer stadig halvdelen af Universal Studios i Orlando. I Europa har kapitalfondene imidlertid spillet en relativt stille rolle i mange år. Det er forandret nu. Kapitalfondene er på mange måder et perfekt match for en forlystelsesindustri med konstant behov for at investere i fornyelse, et uudnyttet potentiale for synergieffekter og tværgående tænkning samt et stort behov for mere professionel ledelse.

"Parkerne vil hele tiden kræve investeringer, fordi de skal forny sig. De kan ikke overleve uden nye attraktioner og forlystelser," siger partner John G. Sørensen fra PricewaterhouseCoopers. "Dertil kommer konsolideringsaspektet. Typisk investerer kapitalfondene i fire-fem forskel-

8

COMPAGNIE DES ALPES (GRÉVIN) 9,6 millioner besøgende om året. Parker: Parc Astérix, Walibi World.

lige forlystelsesparker rundt om i verden, der har en værdi, som de kan markedsføre. Blackstone køber for eksempel Legoland, så de kan drive konceptet globalt. Over tid har væksten været forholdsvis stabil, og det kan for nogle investorer være attraktivt. Andre sektorer er meget mere volatile, og det giver en hel anden risikoprofil på investeringen – f.eks. har fodboldklubber meget store udsving. Forlystelsesparker har en rimelig stabil indtjeningsprofil. Omvendt bliver det heller aldrig der, hvor indtjeningen pludselig vokser 40 pct. om året,” siger han.

Vores plan er at finde gode brands og rulle dem ud over hele verden.

Joe Baratta, Blackstone

Fondenes strategier er forskellige. Nogle køber op for at markedsføre et brand i global skala. Andre går primært efter at høste generelle stordriftsfordele. Men fælles for dem er, at de ikke kun kommer med penge, men også nye strategiske værktøjer i form af effektive, konkurrencedygtige markedsføringsstrategier.

Ifølge Joe Baratta, senior managing director i Blackstone, er kapitalfondene vigtige for udviklingen af den europæiske forlystelsesindustri i lyset af Disneys totale dominans.

“Vi initierede konsolideringen af udviklingen i Europa ved hjælp af Merlin Entertainments Group, som er blevet en europæisk kæmpe og nummer to på verdensplan. Den udvikling kunne ikke være sket uden os. Vi kan træffe meget hurtige og strømlinede beslutninger, som ikke er mulige i et børsnoteret selskab, hvor man også skal tænke på omgivelserne, pressen, miljøet – alle mulige andre aspekter end det, der er godt for business og for medarbejderne,” siger han.

Koncentrationen af ejerskabet har bl.a. betydet, at flere parker har forfinet deres særlige karakteristika. Mange steder er der indført engangsbetaling, hvor man betaler ét beløb ved indgangen, som dækker en hel dag med kvalitetsunderholdning.

Konsolideringen har også gjort det muligt at forbedre ledelseskvalitet og ledelsesudvikling. Bl.a. er der etableret en specifik uddannelse i parkdrift og udvikling. “Vi har skabt fantastiske karrieremuligheder, som ikke var der tidligere, hvor man kan gå fra at være leder af en lille del af forretningen til at blive CEO for en park”, siger Joe Baratta fra Blackstone.

Han ser ikke andre virksomheder som konkurrenter, men mener derimod, at gruppens parker skal konkurrere med andre fritidsmuligheder. Gruppens strategi er ikke at købe

parker, trimme dem og sælge dem videre, men at opkøbe stærke brands som Legoland og Madame Tussauds og udbrede dem verden over. Samtidig er planen at udnytte synergieffekter på tværs af brands, så samme forlystelsespark både kan rumme et Sea Life og et indendørs Legoland.

“Vores plan er at finde gode brands og rulle dem ud over hele verden,” siger Joe Baratta. Han mener, at PricewaterhouseCoopers laver en meget grov generalisering, når den vurderer væksten til at være under gennemsnittet sammenlignet med resten af underholdningsindustrien. “De parker, vi investerer i, vokser og vokser langt over gennemsnittet,” siger han.

Og selvom gruppen altid er på udkig efter gode virksomheder at opkøbe, er der ingen danske på tegnebrættet. “Vi ville elske at eje Tivoli, men vi ved, at det ikke er realistisk.”

Danske forlystelsesparker skal innovere sig til vækst

De danske forlystelsesparker er ude i hård konkurrence. De står over for en omfattende innovationsudfordring, hvis de skal klare sig i kampen om fremtidens gæster. Bortset fra BonBon-Land og Legoland er der ikke udsigt til, at kapitalfonde vil bidrage med massive investeringer

Hvis det passer, at dårlig omtale er bedre end ingen omtale, var det ét af mange lyspunkter i 2006, at Tivoli Frihedens nye store forlystelse, Tyfonen, satte sig fast – med Prins Henrik som passager. Efter tre år med røde tal på bundlinjen og markant faldende besøgstal kom den århusianske forlystelsespark ud af året med et overskud på 3,3 millioner før skat. Ledelsen tøvede ikke med at karakterisere det som det bedste resultat i parkens mere end 102-årige historie.

Dermed kunne Tivoli Friheden omsider slutte sig til rækken af succesfulde danske forlystelsesparker. Det samlede antal årlige besøgende i de danske parker er i perioden 2002-06 steget med knap 10 pct. – fra 10 millioner til lige knap 11 millioner.

“Det går generelt godt – især for de store som for eksempel Tivoli i København og Fårup Sommerland. Forlystelsesparkerne spiller en meget central rolle for kystferieturismen i Danmark,” siger direktør Lars Erik Jønsson fra VisitDenmark.

Forklaringen på den positive udvikling skal blandt andet findes i den generelle turismeudvikling. Ganske vist har Danmark i løbet af de sidste godt ti år mistet godt fem millioner tyske overnatninger. Men det opvejes af en stigende indenlandsk og interkontinental turisme. Mellem 2000 og 2007 er danske turisters overnatninger på hoteller, vandrerhjem mv. steget med 31 pct. I samme periode er asiatiske turisters overnatninger steget med 44 pct. mens amerikanernes er steget med 7 pct.

Udfordringerne

Hvis danske forlystelsesparker fortsat skal kunne tiltrække et købestærkt publikum, står de over for en række udfordringer:

- **TÆNK INTERAKTIVT.** Parkerne er oppe mod hård konkurrence fra andre underholdningsprodukter – især interaktive medier som spillekonsoller, film mv. Det øger børns og voksnes forventninger til, hvad parkerne skal og kan levere. Det er ikke nok at bygge større, vildere og hurtigere

MM | Danmark med i front

Besøgende i Europas største forlystelsesparker, 2007

		Besøgende	Ændring*	
1.	Disneyland Paris	Frankrig	12.000.000	13,1
2.	Blackpool Pleasure Beach	UK	5.500.000	-8,3
3.	Tivoli Gardens	Danmark	4.110.000	-6,5
4.	Europa-Park	Tyskland	4.000.000	1,3
5.	PortAventura	Spanien	3.700.000	5,7
6.	Efteling	Holland	3.200.000	0
7.	Gardaland	Italien	3.100.000	0
8.	Liseberg	Sverige	3.050.000	3,4
9.	Bakken	Danmark	2.700.000	0
10.	Walt Disney Studios	Frankrig	2.500.000	13,6
11.	Alton Towers	UK	2.000.000	0
12.	Phantasialand	Tyskland	1.900.000	0
13.	Thorpe Park	UK	1.700.000	0
14.	Mirabilandia	Italien	1.700.000	0
15.	Legoland Windsor	UK	1.650.000	11,5
16.	Parc Asterix	Frankrig	1.620.000	-4,7
17.	Legoland Billund	Danmark	1.610.000	10,3
18.	Futuroscope	Frankrig	1.600.000	6,7
19.	Parque de Atracciones	Spanien	1.500.000	0
20.	Heide-Park	Tyskland	1.400.000	16,7

Figur 1: Tivoli, Bakken og Legoland repræsenterer Danmark på de europæiske parkers top-20. Disneyland Paris er klart størst.

Note*: Ændring i procent fra 2006 til 2007.

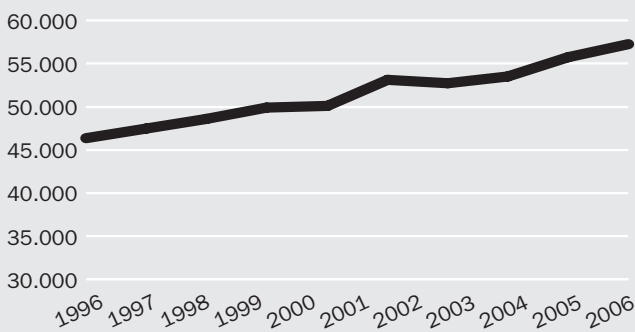
Kilde: Themed Entertainment Association & Economics Research Associates: Attraction Attendance Report, 2008.

rutsjebaner end de andre. Parkerne må nytænke deres ydelser langt mere fundamentalt for at tiltrække publikum. Det kan f.eks. ske ved at integrere interaktive medier i gamle og nye attraktioner eller ved at udvikle forlystelser, hvor gæsterne ikke blot er passive modtagere af underholdning, men også bruger sig selv fysisk.

- **TÆNK TOTALT.** Nutidens underholdningsturister stiller højere krav om at få noget for pengene – på flere og flere parametre. Det er ikke nok, at ungerne kan få en tur i karusellen eller radiobilerne og en softice bagefter. Forældrene skal også have noget for deres penge – og deres tid. “Turisterne ønsker totaloplevelser. Der skal også være noget, der er interessant for de voksne – ordentlig mad, for eksempel. Forlystelserne skal tænke meget på den samlede oplevelse, herunder værtskabet og hele servicen omkring oplevelsen. Jeg tror, at parkerne er rimeligt opmærksomme på det, men det er stadig en stor udfordring,” siger Lars Erik Jønsson.
- **TÆNK STORT.** Forlystelsesparkerne må droppe provinsialismen og sætte turbo på den internationale markedsføring,

MM | Et erhverv i vækst

Udvikling i beskæftigelsestal inden for forlystelser, kultur og sport



Figur 2: Underholdningsbranchen udgør en stadig stigende andel af arbejdsmarkedet.

Kilde: VisitDenmark.

hvis de skal tiltrække de udenlandske turister, der er forudsætningen for fortsat vækst. En af de parker, der har erkendt udfordringen, er Bakken. "Men vi har ganske enkelt ikke ressourcerne til en kæmpe markedsføringsindsats," siger direktør for A/S Dyrehavsbakken, Arne Høj-Nielsen. Bakken målretter den internationale markedsføring massivt mod svenskerne, der lægger langt flere penge pr. besøg end de danske gæster. Markedsføringsindsatsen i Sverige er tredoblet.

- **TÆNK DIGITALT.** Mange parker – ikke kun i Danmark – overser mulighederne for at bruge internettet som en integreret del af markedsføringen. Her kan de lære meget af de amerikanske parker, der blandt andet tilbyder online-reservation af billetter og hele tiden afprøver nye måder at involvere potentielle gæster i form af interaktive værktøjer, designkonkurrencer, gratis spil til fri download mv. Samtidig får potentielle gæster ofte deres første indtryk af forlystelsesparken via parkens hjemmeside. Også herhjemme er forskellene store. Mens Fårup Sommerlands hjemmeside rummer en engelsk version, er "webshop" det eneste engelske ord på Djurs Sommerlands hjemmeside.
- **TÆNK PÅ TVÆRS.** Det er de færreste turister, der rejser kloben rundt for at opleve BonBon-Land. Parkerne må se sig selv som en del af en helhed i stedet for blot at fokusere på sine egne kvaliteter. Hvordan spiller tilbuddet sammen med hele destinationen og andre, nærtliggende oplevelsestilbud? Også her står forlystelsesparkerne over for en strategisk udfordring.

- **TÆNK PÅ DE VOKSNE.** Der skal tænkes bredere end børnefamilie-segmentet. "Kunne man lave noget specielt for bedsteforældre med børnebørn? Eller gruppen af unge uden børn? Der har Tivoli jo vist vejen med fredagsrock for den yngre generation. Det er nødvendigt at tænke på andre muligheder og kunder end børnefamilierne, som jo er ekstremt vigtige, men ikke tilstrækkelige i fremtiden," siger Lars Erik Jønsson.
- **... OG TÆNK PÅ VEJRET!** Det kan virke banalt, men den danske forlystelsesindustri er stadig i vidt omfang prisgivet vejrligets luner. En regnfuld sommer gør ondt på bundlinjen. Nye aktiviteter kan være med til at øge uafhængigheden af Meteorologisk Institut. Godt nok er Lalandia kendt som et badeland, men noget af vandet bruges til en helårsskøjtebane. Lignende initiativer er hårdt tiltrængt mange steder.

Dobbelt op på kapital

I Århus tog Tivoli Friheden for et par år siden hul på en række af de udfordringer for at vende den negative udvikling. Til at begynde med handlede det om noget så simpelt som at lægge en strategi for at skabe en mere effektiv organisation.

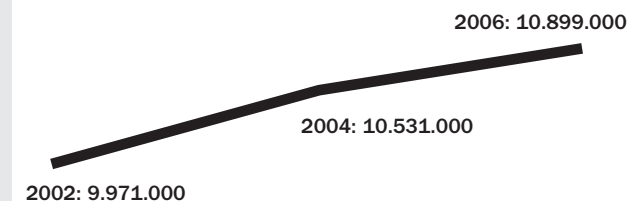
"Vi har satme lavet mange ting for at få fat i andre gæster end dem, vi havde tidligere. Da jeg tiltrådte 1. januar 2004, var der nogle problemer, der skulle løses. Tivoli Friheden var kendt som et sted for ballade. Ballade med naboer, ballade med indvandrere, stort set ballade med alle. I det lys synes vi, at det går utrolig godt. Vi har fat i et meget mere købedygtigt publikum end tidligere, og det smitter af på omsætningen," siger administrerende direktør Henrik Ragborg Olesen.

Blandt andet har parken formået at få gæsterne til at lægge flere penge i kasseapparaterne, så omsætningen siden 2003 er øget med 80 pct.

"Til at begynde med var vores økonomiske formåen ikke

MM | Stabil stigning

Antal besøgende i Danmarks ti mest besøgte forlystelsesparker



Figur 3: Antallet af besøgende i Danmarks største forlystelsesparker er vokset med en lille million i løbet af de sidste fire år.

Kilde: VisitDenmark.

MM | Danmarks største forlystelsesparker

Antal besøgende i 2006 og 2002



Figur 4: Tivoli er de danske forlystelsesparkes ubestridte flagskib. Med over fire millioner besøgende årligt er det Europas fjerdestørste forlystelsespark.

Kilde: VisitDenmark.

til de store investeringer, så vi begyndte med en differentieringsstrategi, hvor vi skulle adskille os fra konkurrenterne uden de store midler. Vi lavede en overbygning til vores produkt i form af underholdning og events. Vi tænkte: Hvad kan vi gøre for de unge, der ikke har været her, siden de blev konfirmeret? Udendørskoncerter! Dengang var det kun kendt fra Tivoli i København. Samtidig har vi lavet mere underholdning for børn med Mek Pek og Pjerrot og stjerner fra tv. Men vi har satset meget på, at det skulle være højere kvalitet end det, man ser til en byfest. Så begyndte det at gå bedre, og det betød, at vi i år har kunnet udvide vores kapitalgrundlag,” siger Henrik Ragborg Olesen.

Tivoli Friheden har hentet 10 millioner kr. hos venturekapitalvirksomheden Global Finans og et tilsvarende beløb hos Århus Elite – der er bedst kendt som ejer af AGF og idrætsanlægget Atletion, men har aktiviteter inden for et bredt felt af kultur, sport og underholdning. For sidstnævnte aftales vedkommende er håbet, at partnerskabet også kan medføre synergieffekter.

“Mange af planerne er stadig i deres vorden, men det kunne for eksempel være sådan, at når Århus Elite laver koncerter på stadion, så bruger de vores kapacitet inden for cate-

ring. Vi er også ved at se på fælles sæsonkort og loyalitetsprogrammer,” siger Henrik Ragborg Olesen.

Det ligger ikke i planerne, at en kapitalfond skal investere i TivoliFriheden, sådan som det er sket med Legoland og BonBon-Land.

Kapitalfonde i danske parker

Der er i det hele taget ikke meget, der tyder på, at danske forlystelsesparker står over for at blive opkøbt af kapitalfonde i større stil. Direktør for Tivoli Lars Liebst siger, at Tivoli er ‘glad for sine ejere’. Se også interviewet side 13. Og Danmarks næstmest besøgte forlystelsespark, Bakken, har med sine 57 selvstændige forretningsdrivende ‘teltholdere’ under paraplyorganisationen A/S Dyrehavsbakken en organisation, der forhindrer det.

“Tivoli og Bakken er mere parker, hvis værdi knytter sig til en unik beliggenhed og historie, hvor de andre er lejligheds-parker. Jeg har svært ved at forestille mig Tivoli-konceptet udbredt til resten af verden. Man har prøvet det, men uden speciel succes. Der er ikke nogen specielle eller kendte figurer at hænge Tivoli op på,” siger John G. Sørensen, partner i PricewaterhouseCoopers.

Flemming Østergaard, bestyrelsesformand for Parken Sport & Entertainment, som ejer 100 pct. af Lalandia i Billund og 85 pct. af aktierne i Lalandia Rødby, ønsker ikke at kommentere, hvorvidt der har været henvendelser fra en kapitalfond – og hvordan han i givet fald ville forholde sig til en sådan henvendelse – med den begrundelse, at virksomheden

.....

Tivoli Friheden var kendt som et sted for ballade. Ballade med naboer, ballade med indvandrere, stort set ballade med alle. I det lys synes vi, at det går utrolig godt.

Henrik Ragborg Olesen, Tivoli Friheden

er underlagt fondsbørsens regler om informationspligt.

På den ene side tæller, at Lalandia er et brand, der kunne udvikles globalt og ville passe udmærket ind i en kapitalfond – f.eks. Candover, der fruden BonBon-Land ejer 11 badelande. Partner i PricewaterhouseCoopers John G. Sørensen vurderer imidlertid ikke, at Lalandias ejere skulle have det store behov for ny kapital. “Parken Sport & Entertainment har adgang til fornøden kapital. Jeg tror ikke, at en kapitalfond ville kunne optimere yderligere og derved skabe en gevinst.”

Sådan blev livet ikke for Legoland. I 2005 solgte Lego Gruppen forlystelsesparken Legoland til kapitalfonden Blackstone Capital Partners. Sammen etablerede de et nyt firma, Merlin Entertainments Group, hvor Blackstone ejer 70 pct. af aktierne, mens Lego Gruppen sidder på de resterende 30. I 2007 overtog Merlin The Tussauds Group fra Dubai International Capital, der fik 20 pct. af aktierne i Merlin. I dag er Merlin verdens næststørste udbyder inden for besøgsattraktioner efter Disney – med 52 attraktioner i 12 lande fra Europa til Asien og mere end 13.000 ansatte.

.....

Før var Legoland ikke en del af kerneforretningen. Det er det i dag. Vi er blevet et brand, som man gerne ser bredt over hele verden.

Henrik Höhrmann, Legoland

Ifølge direktør for Legoland Henrik Höhrmann har ejerskiftet betydet et større fokus på selve parkdriften. Det er ingen hemmelighed, at Lego var i store økonomiske vanskeligheder, da gruppen solgte Legoland for tre år siden:

“Før var Legoland ikke en del af kerneforretningen. Det er det i dag. Vi er blevet et brand, som man gerne ser bredt over hele verden. Det har den fordel, at vi har fået flere penge at investere for. Over tre år har vi i Legoland Billund investeret 110 millioner kr. i nye attraktioner, hvilket betyder, at vi har øget besøgstallet,” siger Henrik Höhrmann.

Investeringerne omfatter blandt andet det første ‘Legoland Atlantis by Sea Life’, som åbnede i Billund sidste år, og et nyt Legoland Discovery Centre i Berlin i Tyskland.

Tivoli: fra lokal sæsonvare til global helårsattraktion

Pantomimeteatrets optrædende må fremover udvide garderoben med overfrakker, muffediser og uldne sokker. Hovedstadens og landets i særklasse største forlystelsespark, Tivoli, er ved at tage springet fra sæsonfænomen til helårsattraktion

For tre år siden lagde den børsnoterede virksomhed strategien om. Målet var at gå fra at være sæson- til at blive en helårsvirksomhed. De første resultater gav et fingerpeg om potentialet. Blandt andet tiltrak parken 250.000 gæster, da den for første gang gjorde en begivenhed ud af Halloween i oktober. Øget brug af forlystelserne, større salg af mad og årskort og bedre udnyttelse af Tivolis sale var med til at løfte omsætningen for 2006-2007 til 579,8 millioner kroner mod 467,2 millioner kr. året før.

Nu har Tivoli blandt andet åbnet for jul og Halloween i Tivoli. Kan man forestille sig påske i Tivoli og andre events året rundt for at minimere sæsonudsvingene?

“Det har indgået mange gange i de overvejelser, vi har haft. Hvis vi skal udvide sæsonen mere, skal der være en bærende event, som folk vil gøre en ekstra indsats for at komme ind til. Nogle gange kan påsken komme ind som en del af sommersæsonen, hvis den ikke ligger så tidligt som i år. Men umiddelbart tror jeg ikke, at det bliver en speciel sæsonbegivenhed eller en fast del af sommersæsonen. Det hænger også sammen med forberedelserne til sommersæsonen. Hvis vi skal nå at blive færdige, skal vi i gang i god tid.”

I USA er der demonstreret meget store synergieffekter ved samarbejdet mellem mediekoncerner og forlystelsesparker. Nu er du også formand for TV 2 ...

“Der er virkelig vandtætte skotter mellem de to job. Hvis du vil spørge mig om noget som formand for TV2, så skal du lave to interview .”

Så lad mig spørge på en anden måde. Kunne du som Tivoli-direktør forestille dig en Anna Pihl-bamse eller en tur i Station 2-radiobilerne?

“Det er nok på grænsen til product placement. Vi har lagt meget grus til samarbejder med tv-stationer, og det vil vi også gøre i fremtiden. Jeg tror, at vi hver dag giver et par tilladelser til, at et tv-hold må filme herinde. Typisk sker det i forbindelse med statsbesøg fra udlandet, hvor det medbragte tv-hold skal have billeder fra København. 10 ud af 11 gange er vi lyk-

3

UNIVERSAL STUDIOS RECREATION GROUP 26,4 millioner besøgende om året. Vigtigste parker: Universal Studios i Hollywood, Orlando og Osaka.

kelige for, at vi bliver spurgt. Forskellen på os og de amerikanske parker er dels størrelsen, dels vores historiske udgangspunkt. Vi er en programpark, mens de er opstået på baggrund af brands, som de gerne vil udnytte.

Kunne du ikke desto mindre forestille dig et mere forpligtende samarbejde med en mediekoncern?

“Den første udsendelse, Otto Leisner lavede uden for Danmarks Radio, blev sendt fra Tivoli. Så der er ikke noget nyt i, at vi har samarbejdspartnere. Det gælder både DR, TV 2, TV3 og en masse radiostationer.”

Nu tænker jeg på et mere udvidet og forpligtende samarbejde ...

“Man kan godt forestille sig et udvidet samarbejde, hvis det er en win-win-situation for begge parter. For mediet kan der være “gode billeder” i Tivoli, og for os skaber det opmærksomhed. Det første år med Halloween blev Go’aften Danmark sendt fast herfra i et studie, og TV 2 har også sendt vejrudsigten herindefra. Der har været masser af den slags. Mange er interesserede, og vi holder af at se nye måder. Sidste år lavede vi noget med TV 2 Tweens – det var før, jeg blev bestyrelsesformand – men jeg synes stort set ikke, at der er nogen begrænsning, bortset fra at tingene skal hænge ordentligt sammen. Det må ikke være konstrueret. Det vil ikke være særligt positivt på den lange bane.”

Tivoli som systemeksport

Tivolis satsning på at sprede aktiviteterne over hele kalenderåret er kun en del af strategien. En anden vision er, at Tivoli skal være et internationalt brand. Et af datterselskaberne i koncernen er Tivoli International A/S, hvis formål er at sælge knowhow og udvikle Tivoli-parker i udlandet. Selskabet forhandler løbende med udenlandske parter, der er interesserede i at udvikle forlystelsesparker med eller uden Tivoli som det overliggende brand.

Blandt andet er Tivoli i konkrete forhandlinger med bystyret i New York, der ser Tivoli som en oplagt inspiration for en revitalisering af et af verdens ældste forlystelseskvarterer, det berømte Coney Island. Hidtil har Tivolis udlandseventyr begrænset sig til et samarbejde med den japanske forlystelsespark Kurashiki Tivoli Park. En aftale, som Tivoli ophævede sidste år, fordi selskabet ikke mente, japanerne levede op til Tivolis krav.

Kunne du forestille dig Tivoli udbredt til resten af verden?

“Vi oplever for øjeblikket en enorm interesse fra andre byer og forlystelsesparker. Det handler både om, hvordan et koncept som vores kan tænkes ind i byudvikling, og hvad der gør, at man kan have et sted som Tivoli midt i en storby. New York har vi f.eks. talt meget med, fordi bystyret gerne ville undersøge mulighederne i forhold til Coney Island. Nu er det

sat lidt på hold, fordi der er nogle politiske spørgsmål i New York, der skal afklares.

Hele den vinkel, der hedder det kulturelle islæt, har vi også talt med en del storbyer om. Der har i mange år været en tendens til at flytte alle kommercielle aktiviteter uden for byen. Nu ser vi det modsatte – at det skal tilbage i byen. Vi får indimellem henvendelser om, hvad man f.eks. kan gøre for at revitalisere gamle havnearealer. Du vil aldrig se en Tivoli-park 200 km fra den nærmeste by.

For de fleste virker vi som en form for konsulenter og svarer på spørgsmål om trafik, støj, hoteller – vi har prøvet det hele. Det betaler de typisk et konsulenthonorar for, og så kan det godt være, at samtalen udvikler sig.”

Så I har også talt om at etablere selve Tivoli i andre byer?

“Ja, det har der været et par byer, der har spurgt om. Hvilke byer der er tale om, bliver mellem dem og os. Det er ikke småbyer. Jeg kunne sagtens forestille mig Tivoli-konceptet i andre storbyer, men det kommer ikke overnight. Der er en masse processer, der skal tænkes igennem. Hver gang går vi ind og vurderer det ganske nøje. At ligge midt i en by giver en masse politiske forviklinger, så ud over Japan har ingen fået Tivoli indtil videre.”

1 DISNEYWORLD

Mickey Mouse sælger billetter

Der er rift om at trykke Anders And, Mickey Mouse og Fedtmule i hånden. DisneyWorlds Magic Kingdom i Florida, USA, er uden sammenligning verdens største forlystelsespark. Sidste år besøgte 17 millioner gæster det magiske kongerige, der byder på to vandparker, 23 hoteller og et hav af shoppingcentre, restauranter, golfparker og legepladser.

Oprindeligt var ambitionerne for forlystelsesparken anderledes afmålte. Planen var at lave en legeplads i forbindelse med åbningen af Walt Disneys nye filmstudier i Burbank i 1939, men ideen udviklede sig, og i 1955 åbnede Disneyland i Californien.

Walt Disneys vision var, at parken skulle være et behageligt sted at præsentere hans figurer for offentligheden. Han ønskede sig rene og kontrollerede rammer, for han brød sig ikke om sin barndoms forlystelsespark på Coney Island i New York, der var berygtet for snavs, vilde udskejelser og skæve eksistenser.

Men faktisk gik alt galt den første dag, det nye forlystelsesmekka slog dørene op. Der var alt for mange besøgende. De fik ikke den service, de havde forventet, flere af karrusellerne virkede ikke, og varmen var så intens, at asfalten smeltede. Parken blev stemplet som en fiasko.

Disney tog ved lære af de erfaringer og brugte dem til at forbedre Magic Kingdom og sine efterfølgende parker. Han skærpede adgangskontrollen, indførte en engangspris ved parkernes indgang og øgede serviceniveauet. Derudover opdyrkede han et blomstrende marked for souvenirs. Det er en kombination, der har skabt en hidtil enestående global succes i forlystelsesparker.

Når Magic Kingdom har ligget nummer et i årevis, er det blandt andet fordi, den har formået at udvikle sig fra blot at være en forlystelsespark til at være en formfuldendt ferieoplevelse. I dag strækker parken i Florida sig over 107 hektar med forlystelser, der spænder fra spøgelsestoget og Mickey Mouses Toontown Fair til sjældne dyr og aftenshows for hele familien.

Selvom andre forlystelsesparker hurtigt skød op i nærheden af Magic Kingdom, bevarede Disney længe sin absolutte førsteplads på forlystelsesmarkedet. Først da Universal Studios åbnede i Orlando, måtte Disney se sit monopol brudt. I dag er Universal Studios i Orlando stadig Magic Kingdoms tætteste konkurrent.

Fare for tornerosesøvn

Men alt ånder ikke idyl i det magiske rige. Både underholdningsgiganten Walt Disney Company og forlystelsesparken står over for en række økonomiske udfordringer. De begyndte for alvor, da turisterne i stor stil droppede USA som feriemål efter terrorangrebet 11. september 2001.

Ondt blev værre, da Disney i 2004 blev udsat for et fjendtligt opkøbsforsøg fra Comcast, den største udbyder af kabel-tv i USA. Forsøget blev afværget, men den daværende CEO, Michael Eisner, blev siden gået.

Værst af alt er, at Magic Kingdoms besøgstal stagnerer i forhold til andre amerikanske forlystelsesparker. I 2006 steg besøgsraten blot med 3,4 pct. Hvis parken skal fastholde sin førsteplads fremover, skal den i langt højere grad finde på nye forlystelser og promovere sig selv med særlige arrangementer og begivenheder. For eksempel steg besøgstallet i parken i Florida markant i 2005, da samtlige af Disneys forlystelsesparker fejrede 50-året for Disneylands åbning med "The Happiest Celebration on Earth".

Ligesom de andre parker i Disney-koncernen arbejder Magic Kingdom på at få flere besøgende, der bliver der i længere tid og bruger flere penge.

Som en del af Disneys "Year of a Million Dreams"-fremstød sidste år fik tilfældigt udvalgte gæster og deres familier mulighed for at tilbringe en nat i Askepots slot i Magic Kingdom, mens andre fik mulighed for at deltage i en parkens parader. Det gav magien i Magic Kingdom et tiltrængt løft.

1

DISNEY ATTRACTIONS 116,5 millioner besøgende om året. Vigtigste parker: DisneyWorld i Florida, DisneyLand i Californien og Disneyland Paris.

