

Jyske kvalitetsoplevelser gennem 20 år

- træk af Jyllands Attraktioners historie 1982 - 2002

af Erik Hofmeister



Jyllands 
Attraktioner

**Jyske kvalitetsoplevelser gennem 20 år
- træk af Jyllands Attraktioners historie 1982 - 2002**

er udgivet af Jyllands Attraktioner i anledning af samarbejdets 20 års jubilæum

Tekst Erik Hofmeister

Layout Charlotte Munch, Ferskvandscentret/AQUA Ferskvands Akvarium

Tryk Silkeborg Bogtryk

Jyllands Attraktioner 1982 - 2002

“...det er turistvirksomhedernes egne erfaringer, som er - og bør være - krumtappen i udviklingen”

I begyndelsen af 1982 mødtes lederne af en række store jyske attraktioner for at drøfte, hvordan man kunne samarbejde om at distribuere attraktionernes brochurer i sommerlandet.

Det blev startskuddet til Jyllands Attraktioner (JA) - et fremsynet og frugtbart samarbejde mellem en række af de største og mest kvalitetsbetonede attraktioner i Jylland. Attraktionerne forstod tidligt fordelene ved at samarbejde samtidig med at de var indbyrdes konkurrenter og dybt forskellige. Her var zoologiske haver og forlystelsesparker. Her var museer og tivolier. Men forskelligheden og mangfoldigheden var - og er - netop en styrke.

Samarbejdet har gennem årene udviklet sig. I dag handler JA ikke kun om brochuredistribution - selvom det stadig er krumtappen i samarbejdet - men også om en lang række andre aktiviteter, som ikke blot styrker, men også forpligter det enkelte medlem. Udviklingen er sket under hensyntagen til, at den enkelte attraktions suverænitet og egenart er bevaret.

Gennem årene har Jyllands Attraktioner taget initiativ til alliancer og samarbejder med transportvirksomheder, overnatningssektoren og turistorganisationer ud fra en opfattelse af, at dette samarbejde er nød-

vendigt for at udvikle branchen og trække turister til. Og ud fra en opfattelse af, at det er turistvirksomhedernes egne erfaringer, som er - og bør være - krumtappen i udviklingen.

I dag omfatter Jyllands Attraktioner 14 attraktioner med over 3,5 mio. gæster årligt.

Dette skrift fortæller om hovedtrækkene i de første 20 år i Jyllands Attraktioners historie, 1982 - 2002.

Begyndelsen

“Attraktionerne var meget forskellige – og det var netop meningen. Det afgørende var, at de havde kvalitet og at de sammen udgjorde en bredde”

I 1981 var direktøren for Tivoliland i Aalborg, Franck Bo Lind på studietur til Disney World i Florida. På en køretur fra Miami til Orlando skulle bilen tankes op, og på tankstationen så Franck Bo Lind et flot brochurerelev med brochurer fra Floridas turistattraktioner og en ligeså flot fællesbrochure - Florida Attractions.

Oplevelsen satte tankerne i gang hos Lind. Kunne man lave noget lignende i Danmark? Kunne en kreds af attraktioner i Danmark gå sammen om at få deres brochurer distribueret på en effektiv måde? I Tivoliland havde man nok sin egen lokale distribution, men ved at samarbejde med andre kunne man nå videre ud – og få markedsført attraktionen mere effektivt.

I december 1981 afholdt Samvirkende Jydske Turistforeninger et møde med en række jyske turistattraktioner i Århus om fælles markedsføring. Hensigten med mødet var at skabe samarbejde om et fælles fremstød i Skandinavien og Tyskland.

Efter mødet drøftede Lind ideen om et distributionssamarbejde med marketingchef Holger Henriksen fra Legoland, og responsen herfra var positiv. Det samme var den hos Djurs Sommerland og Fårup Sommerland. Lind gik videre med ideen og i løbet af kort tid havde yderligere en række



Inspirationen til JA kommer fra USA

attraktioner vist interesse, nemlig Jesperhus Blomsterpark, Løveparken i Givskud, Tivoli Friheden, Aalborg ZOO, Jylland Mini ZOO, Hjerl Hede og Den Gamle By.

Attraktionerne var meget forskellige – og det var netop meningen. Det afgørende var, at de havde kvalitet og at de sammen udgjorde en bredde. Men at sætte så forskellige attraktioner sammen om et markedsføringsinitiativ var ikke uden problemer. “Aalborg ZOO ville gerne være med,

Stillingsannonce fra 1982 efterlyser distributører

men havde ingen brochure at distribuere" fortæller Lind, der også nævner, at de historiske museer ikke havde stor erfaring med markedsføring. (1)

Samvirkende Jydske Turistforeninger hjalp i startfasen med det praktiske planlægningsarbejde, og foreningen udsendte bl.a. et spørgeskema i januar 1982 til de interesserede attraktioner for at afdække deres ønsker til distributionen.

Stiftende møde

På et fællesmøde den 21. januar 1982 i Tivoliland – mødet kan betragtes som det stiftende møde for JA - blev samarbejdet mellem attraktionerne drøftet igennem og aftalt.

Og da man ville nå at have stablet brochuredistributionen og markedsføringen på benene op til højsæsonen 1982 blev der arbejdet hurtigt!

Allerede den 31. januar blev der annonceret efter personer, som kunne stå for distributionen. "Der kræves en helhjertet, seriøs indsats af energiske mænd eller kvinder med egen bil" fastslår annoncen, der også fremhæver, at "et præsentabelt ydre og en sikker optræden er gode forudsætninger"!

Der blev hurtigt ansat en distributør –

Mogens Ibsen (jfr. nedenfor) - der blev indkøbt brochureholdere og trykt en fællesbrochure og fælles plakat. Også de økonomiske spilleregler blev fastlagt. Da der var meget stor forskel på attraktionerne og deres markedsføringsbudgetter opererede man med forskellige niveauer for betaling til samarbejdet.

Undervejs i den indledende proces valgte Tivoli Friheden og Jylland Mini ZOO at stå af, således at samarbejdet om brochuredistributionen i Jyllands Attraktioner fra starten bestod af 9 attraktioner: Fårup Sommerland, Ålborg ZOO, Tivoliland, Hjerl Hede, Jesperhus Blomsterpark, Djurs Sommerland, Den Gamle By, Løveparken Givskud og Legoland.

Hilst velkommen

Få dage efter det stiftende møde udsendte kredsen - den 26. januar - en pressemeddelelse om det nye samarbejde, og der var ifølge meddelelsen "mellem deltagerne i det jyske samarbejde deltagende optimisme og store forventninger til resultaterne af den fælles indsats".

Det nye samarbejde blev hilst velkommen af Danmarks Turistråd, der i et brev til Lind skriver, at samarbejdet vil "betyde en lettelse" i rådets markedsføring af landet (2).



Det nye samarbejde
fik stor presseomtale

Jysk turist-samarbejde

Tivoli Friheden og Den gamle By med i Jyske Turistattraktioner

De vil de jyske turistattraktioner bruge og sæt i forbindelse med de jyske turistattraktioner. Med i dette samarbejde er bl.a. Den gamle By og Tivoli Friheden i Århus.



Tivoli Friheden - med i det nye turist-samarbejde.

Indtægten til et stort turistattraktioner blev lagt i december 1982 og blev den første af sin slags i Danmark. Det blev og vil være et vigtigt skridt på vej mod et større samarbejde mellem de jyske turistattraktioner og de jyske kommuner og regioner. Det vil være et vigtigt skridt på vej mod et større samarbejde mellem de jyske turistattraktioner og de jyske kommuner og regioner.

Jyske attraktioner går i samarbejde

Praktisk samarbejde med videre perspektiv er indledt af Ålborg

Man skal vist være andst og 1982. Den nye tur-attraktioner, at det første samarbejde har været meget at turister. Enkelte af de jyske turistattraktioner, herunder Tivoli Friheden, har været et vigtigt skridt på vej mod et større samarbejde mellem de jyske turistattraktioner og de jyske kommuner og regioner.

Indtægten til et stort turistattraktioner blev lagt i december 1982 og blev den første af sin slags i Danmark. Det blev og vil være et vigtigt skridt på vej mod et større samarbejde mellem de jyske turistattraktioner og de jyske kommuner og regioner.

Indtægten til et stort turistattraktioner blev lagt i december 1982 og blev den første af sin slags i Danmark. Det blev og vil være et vigtigt skridt på vej mod et større samarbejde mellem de jyske turistattraktioner og de jyske kommuner og regioner.



Den første brochure 1982

Også ude i turistbranchen var reaktionen positiv. Mogens Ibsen – den første distributør – kunne fra sin første besøgsrunde med brochurer i Nordjylland berette, at "materialet modtages med reaktioner, der spænder fra almindelig tilfredshed til overstrømmende begejstring..... De helt negative er forsvindende få " (3).

Den første samarbejdsaftale

På et møde i december 1982 drøftede kredsen en egentlig samarbejdsaftale, som fastlagde samarbejdets formål og spilleregler.

Aftalen – der blev underskrevet den 25. januar 1983 - fastslog, at samarbejdet havde til formål at "billiggøre og styrke den enkelte markedsføring/salg" gennem for-

midling og distribution af salgs- og reklame-materiale. Og det blev endvidere fastslået at "kun attraktioner af en tilpas høj standard" kunne blive optaget, og at "samarbejde er betinget af, at ingen af de deltagende medlemmer mister identitet".

Dermed var grundstenen - og grundtonen - i samarbejdet Jyllands Attraktioner lagt.

Medlemmerne

“Den store interesse for at komme med i samarbejdet i begyndelsen af 90’erne medførte interne spekulationer i JA-kredsen om, hvor mange man skulle være”

Som nævnt deltog 9 attraktioner i JA’s distributionssamarbejde fra starten – nemlig Fårup Sommerland, Tivoliland, Aalborg ZOO, Djurs Sommerland, Hjerl Hede, Jesperhus Blomsterpark, Den Gamle By, Givskud ZOO og Legoland.

Større velstand, mere fritid, bedre finansieringsmuligheder og en øget produktudvikling i turisterhvervet dannede op gennem 1980’erne og 90’erne baggrund for etableringen af mange nye attraktioner. Alene i Østjylland blev antallet af entrébaserede attraktioner eksempelvis næsten fordoblet fra 1985 til 2000. (4)

Denne udvikling satte sit naturlige præg på JA-samarbejdet. Flere store, nyetablerede attraktioner blev optaget i årene efter 1982. Specielt i løbet af 1990’erne blev der optaget mange nye - ligesom flere ansøgere blev afvist fordi de ikke skønnedes at passe ind i kredsen eller fordi de ikke levede op til JA-kravene.

Efter 1982 blev følgende attraktioner optaget i samarbejdet :

- Sommerland West (1985)
- Nordsømuseum (1986)
- Tivoli Friheden (1992)
- Kattegatcentret (1993)
- AQUA Ferskvands Akvarium (1993)

- Center Mobilium (1994)
- Fregatten Jylland (1996)
- Fiskeri- og Søfartsmuseet (1997)
- Randers Regnskov (1999)

Den store interesse for at komme med i samarbejdet i begyndelsen af 90’erne medførte interne spekulationer i JA-kredsen om, hvor “mange man skulle være” og om samarbejdets strategiske udvikling. Disse spekulationer dannede bl.a. baggrund for det udviklingsarbejde, som kom til at præge JA-samarbejdet op gennem 90’erne (jfr. nedenfor).

Udmeldte

En række attraktioner har gennem årene meldt sig ud af samarbejdet af forskellige årsager :

- Sommerland Vest (fra og med 1996),
- Center Mobilium (fra og med 1998),
- Legoland (fra og med 2000)
- Tivoliland (fra og med 2001).

Nuværende medlemmer (ultimo 2002)

Nordsømuseum, Fårup Sommerland, Aalborg ZOO, Jesperhus, Hjerl Hede, Djurs Sommerland, Tivoli Friheden, Kattegatcentret, Randers Regnskov, Den Gamle By, AQUA Ferskvands Akvarium, Fregatten Jylland, Givskud ZOO samt Fiskeri- og Søfartsmuseet.

Samarbejdets elementer

“Der var fra JA’s side således tale om et ønske om at professionalisere turistarbejdet og skabe alliancer”

Det formelle grundlag

JA-samarbejdet har fra starten været et forpligtende samarbejde, reguleret fra 1983 af en samarbejdsaftale.

Der er således ikke tale om et selskab eller en forening. Samarbejdsaftalen har defineret samarbejdsfelterne og -relationerne, og er undervejs ændret i overensstemmelse med udviklingen i samarbejdet.

Koordinator og udvalg

Fra starten blev der valgt en “koordinator”, som skulle koordinere det daglige arbejde. Den første koordinator blev meget naturligt Franck Bo Lind, der ikke ville bruge titlen “formand”, men “koordinator” for at signalere, at det drejede sig om at koordinere de forskellige aktiviteter, som alle i kredsen skulle bidrage til.

Sideløbende hermed har der gennem årene været nedsat en række udvalg, som skulle arbejde med konkrete emner, f.eks. distribution, økonomi, nye medlemmer, produktudvikling, kvalitetsudvikling med videre. I det daglige arbejde bistår et forretningsudvalg koordinatoren.

I 1996 vedtog JA’erne, at koordinatorfunktionen (eller posten som “formand” som det kom til at hedde) fra og med 1997 skulle varetages af en person fra kredsen for et år

ad gangen. Baggrunden var et ønske om, at alle JA’ere skulle være med til at “trække læsset” og bidrage til arbejdet i JA.

Samtidig kunne ordningen sikre, at alle medlemmer på skift kunne få indflydelse på arbejdet.

Det nye system opererede med en “viceformand”, “formand” og “afgående formand” i et rullende forløb. Siden da er der hvert efterår blevet valgt en “viceformand”, som året efter overtager formandsposten for det efterfølgende år samtidig med at den afgående formand fortsætter i forretningsudvalget sammen med den nye “viceformand” og formand. På den måde sikres kontinuiteten i samarbejdet.

Koordinatorer/formænd i JA

1982 – 1991	Franck Bo Lind, Tivoliland
1991 – 1994	Leif Nielsen, Givskud ZOO
1995 – 1997	Søren Kragelund, Fårup Sommerland,
1998	Knud Bruno Andersen, Kattegatcentret
1999	Anders Birch Iversen, Tivoli Friheden
2000	Erik Hofmeister, AQUA Ferskvands Akvarium
2001	Poul Buskov, Hjerl Hede
2002	Peter Overgård, Jesperhus

Sekretær og sekretariatsfunktion

I 1980'erne var der sideløbende med koordinatoren en sekretær, som hjalp koordinatoren med det praktiske arbejde. I takt med samarbejdets udvikling blev det mere og mere presserende at få etableret en egentlig sekretariatsfunktion. I en periode i 1994 stillede Legoland en medarbejder til rådighed som sekretær for JA, men på Munkebjergmødet samme år blev det besluttet, at JA fra begyndelsen af 1995 skulle have sit "eget" sekretariat.

Opgaven blev placeret hos Jylland Tourist & Marketing A/S, der varetog sekretariatsfunktionen frem til selskabets konkurs. Herefter blev det i 1997 overdraget til Dansk Turismeudvikling I/S, som stadig varetager funktionen.

Distribution af brochurer

Distribution af attraktionernes brochurer har siden begyndelsen i 1982 været krumtappen i samarbejdet. Distributionen tog i 1982 sin spæde begyndelse med ansættelsen af en distributør – M. Ibsen - som fra sin bopæl kørte Jylland rundt i sin Volvo Stationcar til tankstationer, købmænd, turistbureauer med videre. Jylland var én lang rute og Ibsen kørte fra Skagen til Gedser. Det viste sig ret hurtigt, at stationcarren ikke var stor nok, hvorfor der i den 2. sæson blev indkøbt en trailer! Samme år

måtte man erkende, at én mand ikke kunne klare distributionen alene. Endnu en distributør – Carlsen – blev ansat. Han dækkede det nordlige Jylland, mens Ibsen kørte i det sydlige Jylland.

Det gik snart slag i slag. I det første år stod Hjerl Hede for administrationen af JA's brochuredistribution, men med ansættelsen af Carlsen overtog Fårup Sommerland i årene derefter denne administration. I Fårup Sommerland blev bygget et lille hus, som skulle rumme hovedlageret af JA's brochurer. I 1985 indkøbte JA to varevogne til at køre rundt med det stigende antal brochurer.

I Fårup Sommerland blev man i midten af 80'erne klar over, at man markedsføringsmæssigt ikke kunne stå alene om at trække turister til. Man måtte slå kludene sammen med resten af aktørerne i regionen. Det førte til, at Fårup Sommerland for egen regning tog initiativ til at udgive en turistguide for hele Nordjylland. Og bestræbelserne på at samle kræfterne og samarbejde førte i 1986 til dannelsen af et fælles turist-selskab for Nordjylland - Turisteksportgruppen Nordjylland.

Administrationen af JA's brochuredistribution blev overført fra Fårup Sommerland til Turisteksportgruppen, og for at sikre en



JA brochurestativ

effektiv distribution af både Nordjyllandsguiden og JA's stadig flere brochurer blev Jylland inddelt i tre zoner. Senere blev distributionen udvidet til også at omfatte Fyn og Sjælland.

I 1988 blev distributionen overdraget til selskabet Jylland Tourist & Marketing, som blev dannet samme år (jfr. nedenfor).

Stigningen i antallet af distributionssteder viste sig dog at have været for kraftig. Det var afgørende, at brochurestativerne (som JA fra starten har ejet) til stadighed blev serviceret og fyldt op med JA'ernes brochurer. Kørselsplaner skulle sikre denne servicering.

I begyndelsen af 90'erne blev antallet af besøgsmaal derfor reduceret i flere omgange. I 1991 var der 1084 distributionssteder – 794 i Jylland, 200 på Sjælland og 90 på Fyn/Sønderjylland. Samme år besluttede man at reducere yderligere til 625 steder. Små kiosker, bagere, købmænd og lignende blev droppet, og i stedet satsede JA på de steder, hvor der kom mange turister – f.eks. tankstationer, turistkontorer, hoteller, vandrerhjem, campingpladser med videre.

I dag har JA ca. 800 distributionssteder, og siden 1997 har Danmarks Distributionen stået for distributionen.

JA som skaber af alliancer i turistbranchen: Jylland Tourist & Marketing - JTM

Som nævnt blev JA's brochuredistribution i 1988 overdraget til selskabet Jylland Tourist & Marketing A/S (JTM), som blev stiftet samme år på initiativ af JA.

Når JA tog initiativ til at skabe et turist-selskab skyldes det flere forhold. Op gennem 1980'erne var turisterhvervet i hastig udvikling. Men i JA savnede man en turistorganisation, der kunne matche denne udvikling, professionalisere turistarbejdet, koordinere og samle kræfterne i turisterhvervet. Man savnede således viden om turisterne og markederne – der fandtes ingen kundeundersøgelser, som f.eks. afdækkede norske turisternes gøren og laden i sommerlandet og hvorfor de kom hertil. Man savnede fælles markedsføringsinitiativer. Og man savnede produktudvikling f.eks. ved at udvikle pakkeprodukter og rabatordninger.

Der var fra JA's side således tale om et ønske om at professionalisere turistarbejdet og skabe alliancer mellem attraktionsbranchen, overnatningssektoren, transportsektoren og turistforeninger med videre.

En lang række aktører i turisterhvervet bakkede da også op om JA's initiativ og gik ind i selskabet som aktionærer. Turistforeninger, destinationsselskaber, rederier, feriehusbranchen og attraktioner var repræsenteret i bestyrelsen.

”Krumtappen og kernen i JTM's arbejde forblev gennem alle årene JA, som jo i forve-

jen var et stærkt samarbejde, hvor man afstemte ønskerne. Ofte kom ideerne til nye initiativer fra JA-kredsen” fortæller Carsten Andersen, der gennem mange år var JTM's marketingchef. (5)

JTM varetog en lang række opgaver for turistbranchen, bl.a.

- produktudviklingsopgaver
- distribution af brochurer
- grafisk produktion
- videnfremskaffelse (videndatabaser)
- sekretariatsopgaver
- fælles markedsføringsinitiativer
- indkøbssamarbejde

På markedsføringsområdet stod JTM f.eks. i Norge for store fælles kampagner, som samlede destinationer, attraktioner, overnatnings og -transportvirksomheder - og som blev store succeser.

JTM udgav ligeledes et fælles Jyllandskatalog, som skulle være et flagskib i markedsføringen af hele Jylland. Jyllandskataloget blev dog aldrig det flagskib, som det var tænkt. De lokale destinationer rundt om bakkede ikke tilstrækkeligt op om kataloget – man ville først og fremmest markedsføre sig selv ved at udgive lokale turistbrochurer.

Med årene fik JTM en stadigt mere anstrengt økonomi, og i 1997 gik selskabet konkurs.

”I virkeligheden kan man sige, at JA ved at tage initiativ til JTM foregreb de ideer om at skabe alliancer, som man ser fremsat i disse år. JTM var en stor alliance mellem turisterhvervets mange forskellige aktører” fortæller Carsten Andersen. (6)

På ruinerne af JTM opstod tre nye selskaber, som alle har vist sig at være bæredygtige:

- Dansk Turismeudvikling, der varetager konsulentopgaver for turistbranchen (bl.a. sekretariatsopgaver, analyse- og produktudviklingsopgaver, grafisk produktion, strategiudvikling)
- Danmarks Distributionen, der står for distribution af brochurer
- Trojel Turistmarketing, der udvikler pakkeprodukter

JA er ikke økonomisk eller selskabsmæssigt involveret i disse selskaber, men samarbejder med dem.

Fælles JA-brochure

En vigtig markedsføringsaktivitet har været en fælles JA-brochure, som så dagens lys i 1982. I brochuren fik hver enkelt JA'er stil-

let plads til rådighed, og bagsiden var forbeholdt et oversigtskort med placering af attraktionerne.

I 1990 meddelte Legoland, at man ikke fremover ønskede at deltage i fællesbrochuren. Årsagen var, at Legoland ønskede at profilere sig selvstændigt. Legolands beslutning gav anledning til en hel del debat på augustmødet det år, fordi JA-samarbejdet fra starten var baseret på at alle skulle deltage i JA's væsentlige samarbejdselementer – og fællesbrochuren udadtil var en fælles og vigtig profilering af hele samarbejdet.

At sagen var vigtig og principiel for selve samarbejdet kom frem på julemødet i december '90, hvor der var bred enighed om, at ”man snarest i foråret 1991 skal begynde at planlægge JA's fremtid, idet Legoland for sidste gang/år deltager i fællesbrochuren” (7).

Fællesbrochuren udkom ikke i årene 1992 – 1994, hvilket dog ikke alene skyldes Legolands beslutning om ikke at deltage. Andre forhold spillede også ind. I 1993 opstod nogle uenigheder i kredsen om den økonomiske fordelingsnøgle (jfr nedenfor). Samtidig var man begyndt at overveje, hvordan det fremtidige samarbejde skulle forme sig.



Fællesbrochure anno 2003

Disse forhold faldt på plads på Munkebjergmødet i december 1994, hvor man da også besluttede, at der igen - fra 1995 - skulle udkomme en fælles JA-brochure.

Samarbejdet udvikler sig

“I JA glemmer man aldrig, hvad det handler om: gæsterne og antallet af gæster!”

Strategiske overvejelser

Det stigende antal attraktioner, som i begyndelsen af 90'erne gerne ville ind i JA, og Legolands beslutning om ikke at ville deltage i fællesbrochuren afstedkom spekulationer om, hvordan JA skulle udvikle sig. På julemødet i 1991 var der bred enighed om at udvide kredsen, ”men flere efterlyste en klarlæggelse af JA's fremtid og profilering” (8).

Det blev i august 1992 besluttet at Jylland Tourist & Marketing skulle komme med forslag til markering og profilering af JA. På baggrund af selskabets rapport var der samme år et punkt på julemødet, der hed ”JA's fremtid”. Der blev fra kredsen nedsat en arbejdsgruppe, som skulle komme med forslag til det videre samarbejde i JA, forslag til fælleskriterier for JA, fællesbrochure og nye distributionsaftaler og -former.

Gruppen gik straks i arbejde og allerede i januar fremlagde den forslag til en anden distributionsplan, fællesbrochuren skulle genoplives og gruppen foreslog endvidere, at nye medlemmer skulle opfylde en række optagelseskriterier – bl.a. m.h.t. kvalitetsniveau, servicefaciliteter, professionalisme, antal besøgende, økonomi, levedygtighed med videre.

Gruppens forslag om sikring af kvalitet

dannede kimen til det omfattende udviklingsarbejde, som gennem 90'erne og fremover har præget JA-samarbejdet.

Inden dette arbejde rigtigt gik i gang så koordinatoren sig dog nødsaget til at komme med en opsang til medlemmerne....

Leif Nielsen banker i bordet!

Sagen var nemlig den, at forslaget om nye distributionsformer også indebar en ny økonomisk fordelingsnøgle. Fra starten havde man i JA erkendt, at der var stor forskel på f.eks. museernes og sommerlandenes markedsføringsbudgetter, og derfor opererede man med 3 niveauer for betaling. I de forslag, som kom frem i 1993, skulle alle betale lige meget for deltagelse i de forskellige zoner. Det medførte en skarp reaktion fra Hjerl Hede, Den Gamle By og Aalborg ZOO, som fandt forslaget urimeligt.

På et møde den 11. august 1993 udspandt sig en større diskussion om de forskellige distributionsformer og -fordelingsnøgler. En åbenbart barsk diskussion, der fik koordinatoren, Leif Nielsen, til efterfølgende at sende et skarpt brev til medlemmerne.

I brevet skriver Leif Nielsen, at der på baggrund af diskussionen på augustmødet er ”grund til at vi stopper op tænker over tin-

gene og måske også om samarbejdets fortsatte beståen". "Inden det hele falder fra hinanden", skriver Nielsen videre, "vil jeg dog mene, at vi bør gøre et nyt forsøg på i hvertfald at få distributionen op at stå til 1994...". "Men kære kolleger – gå jeres marketingsbudget igennem og se om I overhovedet har råd til at sige fra i en så god distribution". (9)

Det var der ingen i kredsen, der havde! Distributionsformen og fordelingsnøglen faldt på plads på Munkebjerg-mødet i 1994, men ingen tvivl om at 1993 var et vanskeligt år i JA. Meningerne om distributionen og betalingen herfor delte vandene. "På de sidste møder har det knebet med fremmødet og det har også været vanskeligt at blive enige om hvad og hvordan vi skulle samarbejde" hedder det i referatet fra et fællesmøde den 11. oktober 1993.

Konflikten blev løst og kontroversen var ikke dybere end at man i årene derefter iværksatte et omfattende udviklingsarbejde.

Munkebjergmødet 1994

Julemødet på Munkebjerg i 1994 blev en milepæl i JA's historie. En lang række af de overvejelser om JA's fremtid og udviklingsmuligheder, som prægede kredsen fra begyndelsen af 1990'erne, blev på baggrund af mødet udkrystalliseret i en handlingsplan.

Forud var der blevet udarbejdet et idekatalog. På mødet beskrev Legolands marketingdirektør Otto Juhl Nielsen JA's udvikling – og muligheder herfor – som en "trappe", som JA'erne sammen kunne bevæge sig op ad mod et stadigt tættere samarbejde med flere og flere elementer.

Handlingsplanen opererede med flere nye aktiviteter, herunder

- Oprettelse af et JA-sekretariat
- Genoplivning af fællesbrochuren
- Igangsættelse af kvalitets- og produktudviklingsprojekt m.h.p. definition af medlemskriterier og kvalitativ "selvvurdering" af medlemmerne,
- Studieture
- Politisk indflydelse

Kvalitets- og produktudviklingsprojekt

På Munkebjergmødet besluttede JA'erne at udvide det eksisterende markedsførings- og distributionssamarbejde til også at omfatte fælles produkt- og kvalitetsudvikling.

Det blev besluttet at sætte fokus på kvalitet, da det blev anset for at være et altafgørende konkurrenceparameter. "Kvalitetsniveauet er en faktor, som attraktionerne ser som meget væsentlig i fremtiden. Kravene fra kunderne er stigende og Jyllands

Attraktioner vil også fremover skulle være "toppen af isbjerget" – d.v.s. bestå af attraktioner, som fokuserer på løbende produkt- og kvalitetsudvikling, som sætter oplevet kvalitet i højsædet, og som tager de nødvendige skridt for at sikre dette". (10)

Fokuseringen på kvalitet og produktudvikling blev startskuddet til et omfattende udviklingsarbejde i midten af 90'erne. Udviklingsarbejdet satte nye krav til medlemmerne.

Endemålet med kvalitets- og produktudviklingsprojektet var – som det kort og klart udtrykkes i referatet fra forretningsudvalgs-mødet i januar 1995 – "at JA'erne fik et bedre totalprodukt – således at antallet af besøgende kunne øges". I JA glemmer man aldrig, hvad det handler om : gæsterne og antallet af gæster!

Udviklingsarbejdet blev gennemført i tre faser og blev økonomisk støttet af Erhvervsministeriet.

Arbejdet omfattede

- uddannelse af personale – servicekurser
- personalehåndbog – fælles politik
- analyser
- kvalitetsmanual



Uddannelse af personale - servicekurser

I produkt- og kvalitetsprojektet blev der fra starten sat fokus på personalesiden, da publikums oplevelse i attraktionerne i høj grad hænger sammen med oplevelsen af personalet. Service og kvalitet hænger sammen.

Derfor blev der i 1996 gennemført et "coach-kursus" for medarbejdere, som ude på attraktionerne havde ansvaret for intern uddannelse af andre medarbejdere. Formålet var at gøre dem i stand til at gennemføre servicekurser over for frontpersonale, f.eks. sommermedhjælpere. Servicekurserne for frontpersonale blev gennemført fra 1996.

Uddannelse af personale skal sikre bedre service

Personalehåndbog - fælles politik

"Medarbejdere kan ikke handle i overensstemmelse med visioner og værdier, hvis de ikke kender dem" (11). Denne enkle konstatering danner baggrund for, at der i 1996 - som en del af kvalitetsprojektet - blev formuleret nogle rammer for udformningen af den enkelte attraktions personalehåndbog.

I personalehåndbogen skulle den enkelte attraktion bl.a. fortælle om virksomhedens visioner, mål, værdier og organisation. Alt sammen for at gøre den enkelte medarbejder bedre i stand til at yde en optimal service over for kunden. Der var tale om nogle rammer - de enkelte JA'ere fik selv ansvaret for at udarbejde personalehåndbogen, som skulle være færdig til 1997.

Fælles kvalitetsanalyse

For at måle publikums oplevelse af kvaliteten på attraktionerne blev der i 1995 for første gang gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt gæsterne på de enkelte attraktioner.

Hvert år siden da er gæster i højsæsonen blevet bedt om at svare på en lang række spørgsmål om kvaliteten på stedet - om ventetider ved billetlugen, rengøring, adgangsforhold, skiltning, service og kvaliteten af oplevelserne med meget mere. Undersøgelserne afdækker også markeds-

føringsmæssige forhold og gæsternes profil.

Kundeundersøgelserne giver den enkelte attraktion en uhyre værdifuld viden om publikums opfattelse af stedet og er et nyttigt redskab i udviklingen af attraktionens kvalitets- og produktudvikling.

Kvalitetsmanual

I kvalitetsprojektet blev det anset for centralt, at kvaliteten blev højnet år for år, at der blev stillet stadigt større krav til JA'erne, og at der blev taget hånd om nye mulige produktforbedringer.

Et af midlerne hertil var en kvalitetsmanual, som så dagens lys i 1996. Heri blev der på en lang række områder fastsat minimumskrav, som hver JA'er inden 1998 skulle opfylde - og som attraktioner, der ønskede at blive medlem, også skulle opfylde. Det gjaldt f.eks. krav om skiltning, toiletforhold, parkeringsforhold, miljø, ledelseskommunikation med videre.

Meningen med kvalitetsmanualen var ikke at gennemføre en tvungen ensretning af attraktionerne og der blev i udformningen af kravene taget højde for, at attraktionerne var meget forskellige, således at deres egenart kunne bevares.

For at kontrollere om attraktionerne levede op til minimumskravene blev der gennemført kontrolbesøg i 1997 og 1999.

Krav til nye medlemmer

For at sikre, at medlemmerne af JA repræsenterer den bedste kvalitet og en vis besøgsræssig volumen blev det på et fællesmøde i Windsor 1996 besluttet, at attraktioner, som ønskede at blive medlem af JA, fremover skulle opfylde følgende krav:

- attraktionen skulle minimum have haft 100.000 gæster årligt i 3 år op til optagelsen
- attraktionen skulle være blandt de bedste på sit felt
- attraktionen skulle opfylde JA's kvalitets- og servicekrav med alt hvad det indebar af kundeundersøgelser, personaleuddannelse og kvalitetssikring med videre (jfr. nedenfor)

En ansøger kunne kun blive optaget efter en konkret vurdering af attraktionen.

På mødet i Windsor blev det ligeledes besluttet, at der højst måtte være 20 attraktioner i JA.

Windsormødets beslutninger om optagelse af nye medlemmer er stadigvæk gældende.

Fælles markedsføring

Det afgørende element på markedsføringsområdet har gennem alle årene været brochure-distributionen - og den fælles profilering, som har været forbundet med den på brochurestativer med videre.

Derimod har samarbejdet ikke omfattet en større fælles markedsføringsindsats - f.eks. i form af fælles annoncering. En sådan har kun fundet sted i meget begrænset omfang. Dels har de fleste JA'ere samarbejdet med lokale turistbureauer, regionselskaber og destinationer om konkrete fremstød, dels har den geografiske spredning og JA'ernes forskellighed ikke fremmet behovet for egentlige fælles fremstød.

Har der gennem årene ikke været et ønske om at gennemføre egentlige fælleskampagner var der dog op gennem 1990'erne en stadigt kraftigere vilje til at profilere JA som et samlet kvalitetsudbud og udnytte det fælles kundepotentiale (de 3,5 mio. gæster, som JA'erne tilsammen har årligt) ved at optimere den gensidige henvisning "til hinanden".

Baggrunden herfor var de vigende besøgstal, som i sidste halvdel af 1990'erne begyndte at vise sig rundt om i attraktionsbranchen - og også hos JA'erne.



Opsætning af JA-skilt hos hinanden

For at styrke den gensidige markedsføring af "hinanden" blev der i 1997 hos alle JA'ere opsat et stort skilt med et jyllandskort og henvisning til alle JA'ere - og med opfordring til publikum om at besøge de andre kvalitetsattraktioner i JA.

JA-logo på de individuelle brochurer

I 1998 blev det besluttet, at alle individuelle brochurer fra 1999 skulle have det fælles JA-logo påført - igen for at sikre en identifikation og en fælles profilering af samarbejdet.

Fælles markedsføringspulje

På fællesbudgettet for 1999 var der for første gang afsat et beløb til "ekstraordinære markedsføringsaktiviteter", hvis

sådanne skulle opstå f.eks. på baggrund af nye muligheder eller gode tilbud.

Det resulterede i en fælles videomarkedsføring af JA'erne på Color Lines færger til Norge i sommeren 1999. Året efter blev puljen brugt som led i et større markedsføringsfremstød i Norge i samarbejde med Danmarks Turistråds Norgesafdeling og Color Line.

Internetportal

Også på internet-området har JA valgt at skabe en fælles platform i form af en fælles hjemmeside, der giver en kort introduktion til attraktionerne med link til de enkeltes hjemmesider. I 1998 blev navnet "www.jyllands.attraktioner.dk" registreret.

Internetportalen skulle fungere som "appetitvækker" til de enkelte JA'eres hjemmeside, hvorfor der ikke har været tale om at udvikle en stor fælles hjemmeside.

For at skabe en mere aktiverende titel på hjemmesiden blev "www.jyllands.attraktioner.dk" i 2001 erstattet med en ny internetadresse for JA - "www.visit-us-all.dk" ligesom der blev søsat en ny portal med layout som fællesbrochuren.

Erfaringsudveksling & studieture

Fra starten har den gensidige erfaringsud-

veksling været et væsentligt element i samarbejdet. På fællesmøder har man åbent drøftet egne erfaringer på forskellige områder og bl.a. samarbejder kredsen om besøgsstatistik.

Alle medarbejdere i en attraktion under JA har gratis adgang til de øvrige JA'ere - og formålet med denne ordning er at øge den gensidige inspiration.

For den enkelte attraktion er den gensidige erfaringsudveksling et nyttigt redskab til at udvikle, lære noget fra andre - og til at få afklaret om man gør det "godt nok" sammenlignet med de øvrige JA'ere!

Inspiration til nye aktiviteter og nye måder at gøre tingene på har JA'erne også fået på fælles studieture, som har bragt deltagerne til Holland, Sverige, England, Tyskland og Spanien.

Andre aktiviteter

Gennem årene har der været initiativer til flere fælles aktiviteter. Der har været flere tilløb til et fælles indkøbssamarbejde og i 2000 blev kredsen enig om at indføre nogle retningsgivende regler for aldersgrænser. På det politiske plan har JA søgt indflydelse i relevante organer - bl.a. i Turismens Fællesråd - og er blevet hørt om sager af turistmæssig karakter.

Tanker om fremtiden

De stadigt flere attraktioner, som ikke mindst i løbet af 90'erne så dagens lys, medførte naturligt nok en stadigt stigende konkurrence. I begyndelsen syntes markedet at kunne absorbere de mange tilbud, men i sidste halvdel af 90'erne begyndte de udenlandske turister at svigte Danmark.

Stadigt flere attraktioner og færre turister er en dårlig cocktail! Resultatet i form af faldende besøgstal rundt om i Danmarks attraktioner begyndte at dukke op fra midten af 90'erne. Også hos JA'erne, som efter de gode årgange i begyndelsen af 90'erne begyndte at indstille sig på - i bedste fald - status quo.

Det er bl.a. på den baggrund man skal se de strategiske overvejelser i 2000 og 2001 i JA om den fortsatte udvikling. På et strategiseminar i Viborg i marts 2000 blev det vedtaget, at der skulle udarbejdes "en vision i form af et fællesskab, hvor JA'erne udadtil i højere grad står sammen, d.v.s. kan markedsføres og blandt turister forstås som et samlet produkt" (12)

Overvejelserne om udviklingen foregår stadig og skal ikke behandles nærmere her.

Nye oplevelser for millioner



Produktudviklingen i JA-kredsen har ikke kun handlet om at forbedre servicekonceptet. I de enkelte attraktioner er der gennem årene brugt store summer på at udvikle og forny anlæggene og oplevelserne. Den stadige produktudvikling er en naturlig del af det at være blandt de bedste på sit felt - hvilket jo er et krav for at være medlem af JA. Og det er ikke småbeløb, vi taler om.

I årene 1997 - 2002 har JA-medlemmerne tilsammen investeret over en halv milliard kroner i nye oplevelser for publikum. Hvert år har budt på indvielser af nye aktiviteter. Hvadenten det er nye sjove forlystelser i sommerlande og tivolier, store nye akvarieanlæg, historiske bygningsværker eller større anlæg til dyr i de zoologiske haver.



“...investeret over en halv milliard kroner i nye oplevelser”

Jyllands Attraktioner - samarbejdets kunst

De første 20 års historie i JA er historien om en rigtig god ide og om et frugtbart og visionært samarbejde, der til stadighed har udviklet sig.

Det er ikke blot kommet det enkelte medlem til gode. Gennem fremsynede initiativer har JA også givet sit bidrag til at udvikle og professionalisere turistbranchen – og til at skabe fælles samarbejde mellem branchens aktører.

Undervejs har der været uenigheder og forskellige opfattelser af, hvordan samarbejdet skulle udvikle sig. Det er ligesom med EU. Nogle kan og vil mere end andre. Gennem hele JA's historie har det været en bærende opfattelse, at den enkelte attraktions egenart og identitet skulle bevares, og at dens kompetence og selvbestemmelse ikke måtte begrænses.

Samarbejdet har derfor udviklet sig i et spændingsfelt mellem på den ene side kravet om at bevare attraktionernes identitet og på den anden side ønsket om at udvikle samarbejdet til gavn for det enkelte medlem og helheden.

Denne balancegang er til fulde lykkedes.

“Gennem fremsynede initiativer har JA også givet sit bidrag til at udvikle og professionalisere turistbranchen”

Noter

- 1) Samtale med Franck Bo Lind
- 2) Brev af 8. feb. 1982 til Franck Bo Lind
- 3) Brev af 23. april 1982 fra Mogens Ibsen til Franck Bo Lind
- 4) Østjyske turistattraktioner 2000-2001. Århus amt. 2002
- 5) Samtale med Carsten Andersen
- 6) Samtale med Carsten Andersen
- 7) Referat af julemøde den 13/12 1990
- 8) Referat af fællesmøde den 17/12 1991
- 9) Brev af 14. august 1993
- 10) Afrapportering af fase 1 til Erhvervsministeriets Turismentværksordning, 1995
- 11) Brev fra JTM 11.03.1996 udsendt til JA'erne
- 12) Referat af strategimøde marts 2000



Jyllands

Attraktioner