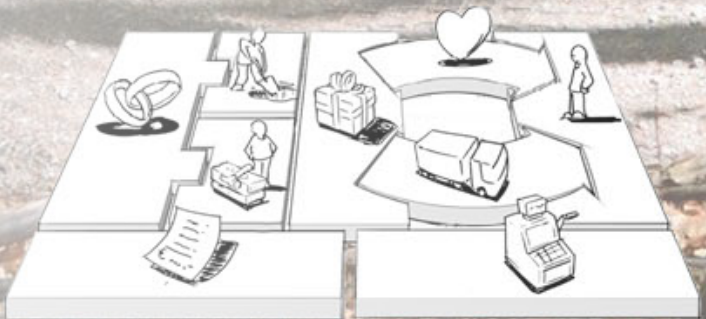
Udvikling af MTB Søhøjlandet

- en forretningsmodel for udvikling af stedbundne ressourcer

MBA Aalborg universitet - December 2015
Jeppe Lynggaard Thøgersen
Søren Kjær
Marie Askehave



Developing mountain biking in Søhøjlandet

– A business model for developing localized resources

Abstract

This master's thesis focuses on the use of business models to describe a development path for developing localized resources. The thesis takes its point of departure in a project initiated by Naturstyrelsen Søhøjlandet and Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug with the purpose of developing a mountain bike destination in Søhøjlandet in Silkeborg, Denmark. The focus of the thesis is to give clear recommendations as to how the project should be organised and which business model would be most appropriate in the current situation.

By studying cases concerning developing localized resources, the thesis identifies critical key factors that can work either as a driver or as a barrier for the development process of mountain biking in Søhøjlandet. The critical key factors lead to the discovery of a general development path showing different phases, which a project of developing localized resources typically run through.

The thesis identifies the key partners central to the development of mountain biking in Søhøjlandet and maps their interests and incentive for participating in the project. Using Ron Adner's adoption chain and co-innovation risk perspective on the mappings, the phases of the project (through the general development path) are analysed and recommendations for a business model canvas are provided for each phase (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Students:

Jeppe Lynggaard Thøgersen – Study no. 20140134 – e-mail: thogersenjeppe@gmail.com

Søren Kjær – Study no. 19981617 – soeren.kjaer@zueblin.dk

Marie Askehave – Study no. 20140269 – marie@askehave.dk

Supervisor:

Allan Næs Gjerding, PhD, Associate Professor, Aalborg University.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning 5

1.1 Mountainbiking 6

1.2 Mountainbiking med økonomisk potentiale 7

1.3 Mountainbiking i Søhøjlandet 8

1.4 Problemfelt 9

2 Problemformulering 9

3 Afgrænsning 10

4 Metodeafsnit 10

4.1 Projektets metodiske tilgang 10

4.2 Afhandlingens elementer 12

4.2.1 Trin 1 – MTB i Søhøjlandet 13

4.2.2 Trin 2 – Udvikling af stedbundne ressourcer, empirisk analyse 13

4.2.3 Trin 3 – Udvikling af MTB Søhøjlandet 16

4.2.4 Trin 4 - Konklusion 17

4.3 Valg og fravalg af teori 17

4.4 Valg og fravalg af empiri 22

4.5 Empiri og kildekritik 24

5 MTB i Søhøjlandet 25

5.1 Fakta om MTB 26

5.1.1 Udvikling af spor 28

5.2 Situationen omkring MTB Søhøjlandet 28

5.2.1 Målsætning og opbygning af styregruppe for MTB-Søhøjlandet 29

5.2.2 Situationsanalyse for MTB Søhøjlandet 30

6 Udvikling af stedbundne ressourcer – empirisk analyse 34

6.1 Stedbundne ressourcer – hvad driver udviklingen? 35

6.2 Gennemgang og analyse af cases 36

6.2.1 Feriecenter Slettestrand 37

6.2.2 MTB ved Langesø 42

6.2.3 7Stanes 45

6.2.4 Surfing Klitmøller 48

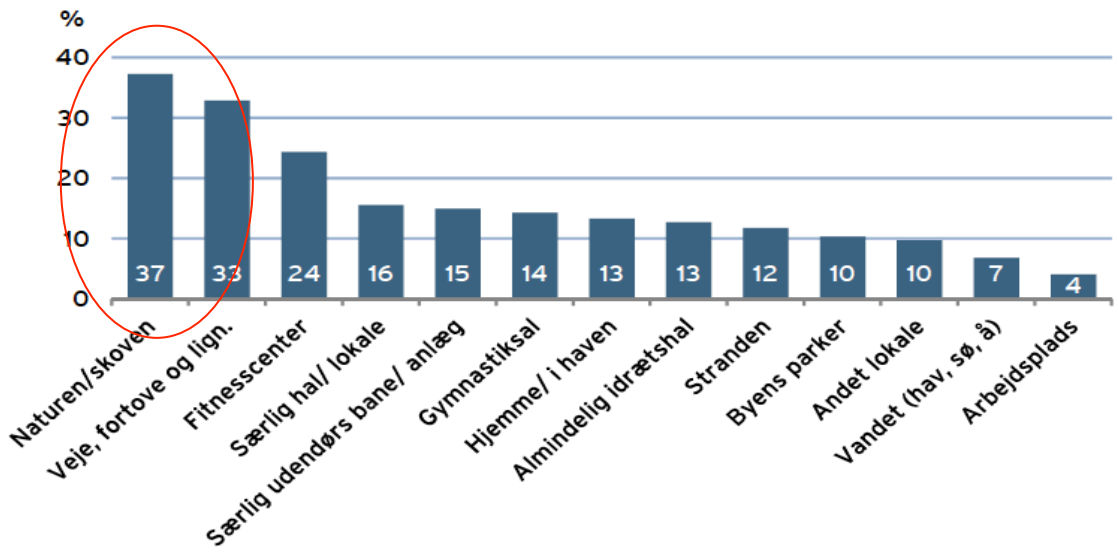
6.2.5 Viborg MTB-spor 52

6.3 Kritiske nøglefaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer 57

6.3.1 Epicenter ... 58
6.3.2 Bredde på økosystem og offentlig involvering ... 59
6.3.3 Tidsaspekt ... 60
6.3.4 Kvalitet og kvantitet ... 61
6.3.5 Øvrige faktorer ... 62
6.4 Best practise for BMC og udviklingsspor for udvikling af stedbundne ressourcer 63
7 Udvikling af MTB Søhøjlandet ... 66
7.1 Fremtidige nøglepartnere ... 68
7.1.1 Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug ... 69
7.1.2 Naturstyrelsen ... 70
7.1.3 Silkeborg Kommune ... 71
7.1.4 VisitSilkeborg ... 72
7.2 De fire faser for MTB Søhøjlandet ... 73
7.2.1 Fase 1 – MTB Søhøjlandet i dag (2015) ... 73
7.2.2 Fase 2 – Øget offentlig involvering ... 76
7.2.3 Fase 3 – Høj offentlig involvering, udvidelse af økosystem ... 79
7.2.4 Fase 4 – Relativ lavere offentlig involvering, bredt økosystem ... 83
8 Konklusion ... 87
9 Anbefaling ... 90
10 Litteraturliste ... 91
11 Bilag ... 93
11.1 Bilag A: Interviewguide BMC + Empatikort ... 94
11.2 Bilag B: Stamkort + BMC for empirisk analyse ... 95
11.3 Bilag C: Empatikort for nøglepartnere ... 106
11.4 Bilag D: Stamkort + BMC for MTB Søhøjlandets udviklingsspor ... 110

1 Indledning

Den moderne levevis og ændringen væk fra et arbejde med megen fysisk aktivitet har affødt et udbredt behov for fysisk aktivitet i fritiden. Dette har i stor udstrækning fundet sted som indendørsaktiviteter i fitnesscentre og lignende. Danskerne flytter imidlertid i stigende grad deres motionsvaner ud i naturen og udnytter således mere og mere naturens alsidige muligheder for fysisk udfoldelse. Ifølge Idrættens analyseinstituts (Idan) undersøgelse, *Danskernes motions- og sportsvaner,* benytter 70 % af alle motionister naturen og øvrige udendørs faciliteter, når der skal motioneres (figur 1) (Laub & Pilgaard, 2011, s. 125).



Figur 1: Andel af voksne, der benytter de nævnte faciliteter til motion (N=3957) (Laub & Pilgaard, 2011, s. 125).

Denne tendens beskrives af undersøgelsens medforfatter Maja Pilgaard som et modsvar på en ofte stillesiddende hverdag foran computeren, og udtaler i den forbindelse:

"Når man kommer ud i naturen, er der en ekstra dimension i form af velvære og frisk luft som modpol til et stresset hverdagsliv, hvor man sidder bag computeren"
(Sahin, 2015) (Laub & Pilgaard, 2011).

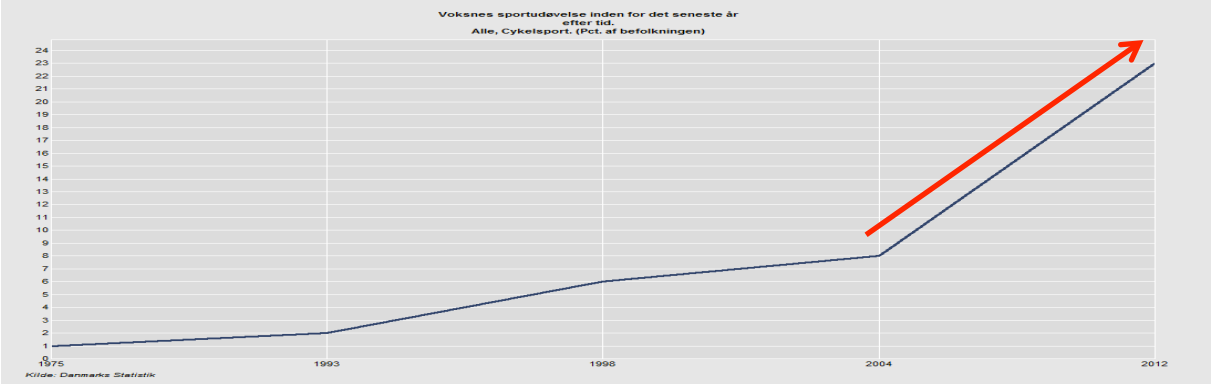
Maja Pilgaard pointerer ydermere, at der i en længere periode har været en tendens til at foretrække det naturlige i form af økologi o.l., og at disse ideologiske værdier spiller godt sammen med det at dyrke idræt i naturen.

1.1 Mountainbiking

Trenden med øget brug af naturen til motion har ligeledes smittet af på MTB-sporten, hvor interessen er øget markant i løbet af de seneste år. I Danske Gymnastik- og Idrætsforeningers (DGI) cykelklubber alene har der været en medlemsfremgang fra 5.276 medlemmer i 2007 til 20.723 i 2014, og det er DGI's vurdering, at af det samlede antal medlemmer er ca. halvdelen MTB-udøvere (Albrechtsen, 2015).

"Cykling er det nye sort"
(Reimer & Odgaard, 2014)

Denne øgede interesse fremgår også af Danmarks Statistik (se figur 2), hvor det er tydeligt, at cykling som sportsgren er blevet mere og mere populær (Danmarks Statistik, 2015).



Figur 2 Voksne cykelsportsudøvere 1975 - 2012 (Danmarks Statistik, 2015)

I takt med den øgede brug og efterspørgsel på muligheder for at bruge naturen og dens stedbundne ressourcer, viser der sig også en række problemer, hvoraf navnlig to presser sig på for den offentlige forvaltning rundt omkring i Danmark. Et af de problemer, der følger i hælene på den stigende brug af naturen, er de interessekonflikter, der opstår mellem de forskellige brugere. Især de traditionelle brugere af skovene som hundeluftere, vandrefolk o.l. har svært ved at forlige sig med hurtige cyklister, der ofte kommer i grupper. Dette er flere steder kulmineret i decideret livsfarlig chikane af cyklisterne med eksempelvis ledninger spændt ud over stierne (Barfoed, 2015).

Et andet presserende problem er, at grundet en voksende og anderledes slidtage end tidligere oplevet, er der behov for øget regulering af færdsel i naturen. Hvorvidt MTB-sporten er hård ved naturen eller ej, er en diskussion, der har bølget frem og tilbage mellem Naturstyrelsen (NST) og de lokale brugere længe.

Naturstyrelsen er på det seneste begyndt at se fordelene ved at skifte fokus fra *beskyttelse* til *benyttelse* af skovene, da de ad den vej kan få mulighed for at kontrollere den øgede belastning af naturen, som følger det stigende antal MTB (Nørgård, 2015). I en afgørelse fra Natur- og Miljøklagenævnet er det for nylig slået fast, at kørsel på MTB i skovene kun er tilladt på veje og stier, hvor almindelig kørsel på hverdagscykel er mulig. Det faktum at en uges kørsel på et ureglementeret sted i skoven danner grund for et "nyt spor", vanskeliggør imidlertid afgørelser om lovlig og ulovlig færden. Hvis MBT skal motiveres til at følge reglerne, og skovene skal modstå det stigende pres fra den øgede benyttelse, peger meget i retningen af, at flere spor og en eller anden form for kontrol af den øgede aktivitet på cykel er en nødvendighed (Berner, 2015) (Jepsen & Sørensen, 2015).

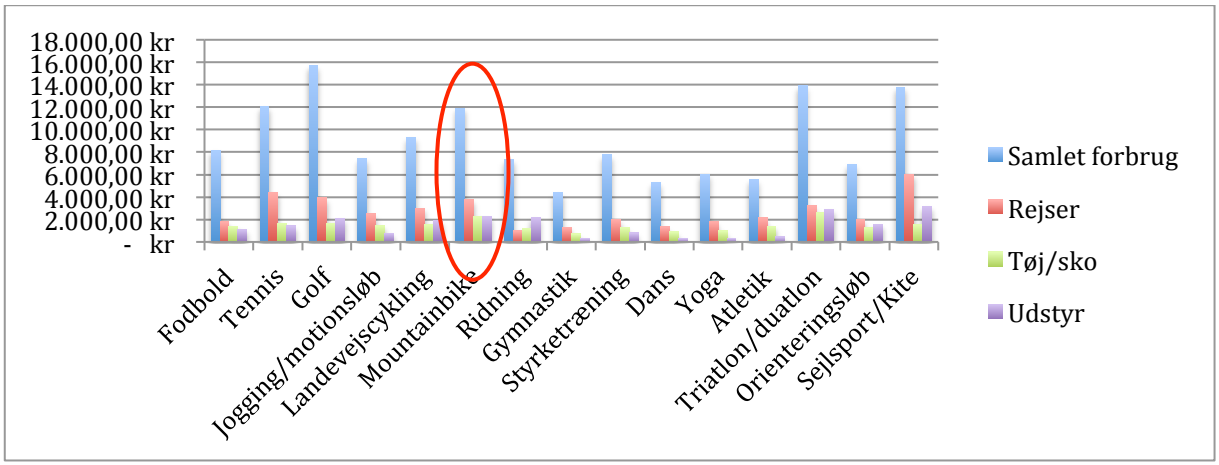
1.2 Mountainbiking med økonomisk potentiale

Benckes (2015) artikel fra Politiken denne sommer beskriver det økonomiske potentiale, der er at finde, i den øgede inddragelse af naturen og dermed udnyttelsen af de stedbunde ressourcer i forbindelse med udøvelse af motion.

"Indtægtskilde: Cyklister trækker spor i turistbranchen"

(Bencke S. H., 2015)

Ifølge Idan (Laub & Pilgaard, 2011) er der 155.000 mænd og 23.000 kvinder, der kører MTB, og de fleste er mellem 30 og 60 år. Disse udøvere bruger i gennemsnit 11.926 kroner om året på deres sport, som dermed er en af de dyreste sportsgrene i Danmark (Bedaf & Pilgaard, 2014, s. 28).



Figur 3 Voksnes forbrug i kroner efter udgift og aktivitet (Bedaf & Pilgaard, 2014, s. 28)

Det er derfor nærliggende at beskrive MTB-udøverne som et købestærkt segment, hvilket bekræfter Benckes antagelser og er udslagsgivende for, at der flere steder tænkes i udnyttelse af de stedbundne ressourcer, der egner sig til MTB-udøvelse, på mere eller mindre kommerciel vis. Viborg kan nævnes som et at de steder, hvor der arbejdes på at udvikle disse lokale ressourcer i kommerciel retning. I forbindelse med udarbejdelsen af et MTB-projekt, kaldet *Viborg MTB-spor*, hvor målet er at etablere 100 km MTB-spor, er der bl.a. regnet med en 4 - 5 mio. kroners MTB-investering i spor eksempelvis vil kunne give 10.000 flere overnatninger i kommunen om året.

"*Man har ikke tidligere tænkt så meget i at tjene penge på naturen, men der ligger et stort uforløst potentiale", udtaler turistchef, Charlotte Kastbjerg fra VisitViborg"*
(Bencke S. H., 2015) (Hald Ege MTB; Viborg MTB; Cykel Motion Viborg, 2014).

1.3 Mountainbiking i Søhøjlandet

I Området omkring Silkeborg og Skanderborg også kaldet *Søhøjlandet* har man oplevet de problematikker, der opstår som følge af den øgede aktivitet, men er samtidig opmærksomme på potentialet i udviklingen. Der arbejdes derfor i øjeblikket på et MTB-projekt med det formål at udnytte potentialet og samtidig undgå eller minimere konflikterne. Søhøjlandet har med sine store sammenhængende statsskovsarealer, søer og bakkede landskaber potentiale til at blive en eftertragtet MTB-destination.

"Området er unikt for Danmark og huser allerede nu nogle af de bedste og mest udfordrende MTB-spor" (Knudsen, 2012).

Det lokale sporbyggerlaug, Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL), som blev oprettet i efteråret 2014, og NST har i fælleskab taget initiativ til stiftelsen af en styregruppe. Styregruppen, der har repræsentanter fra bl.a. Silkeborg og Skanderborg kommuner, VisitSilkeborg og VisitSkanderborg, lokale MTB-klubber og sporbyggerlaug samt NST, har til formål at undersøge mulighederne for at udbygge og vedligeholde nettet af MTB-spor, samt for alvor at sætte Søhøjlandet på danmarks- og verdenskortet som en MTB-destination.

-Søhøjlandets formålsformulering er:

"at udnytte de unikke landskabelige forhold til at skabe en af Danmarks førende MTB-destinationer og samtidig vise omverdenen, hvordan man kan indpasse og anlægge MTB-spor i naturen på en bæredygtig måde"
(Knudsen, 2012).

Det er således ønsket at løfte MTB-aktivitetens vilkår i Søhøjlandet og skabe en bæredygtig platform for et fremtidigt samarbejde om sporten imellem dens udøvere, andre naturbrugere, naturinteresser, lodsejere og turismeinteresser m.m. (Knudsen, 2012).

1.4 Problemfelt

Da en af forfatterne til indeværende projekt som repræsentant for Silkeborg Kommune, er aktiv deltager i styregruppen for MTB Søhøjlandet og de øvrige forfatterne er aktive brugere af naturen er projektets forfattere optagede af at undersøge problemstillingen omkring MTB Søhøjlandet. I den forbindelse ønskes opstillet en række anbefalinger til en model, der kan give styregruppen et oplyst grundlag at basere beslutninger vedrørende governancestrukturen for udvikling af de unikke stedbundne ressourcer på og dermed udvikle det MTB-projekt, de drømmer om.

Udfordringerne i MTB-projektet rejser umiddelbart en lang række spørgsmål, blandt andet hvordan forenes så mange forskellige interesser? Hvordan ser den optimale organisering af den komplicerede governancestruktur ud med kombinationen af offentlig involvering (top-down), det store frivillige engagement fra eksempelvis lokale sporbyggere (bottom-up), og de private mere kommercielle interesser? Kan frivilliges arbejdstimer forenes med eventuelle fremtidige kommercielle interesser, og hvor står de offentlige instanser i dette spil? Hvem skal tage styringen i denne proces, hvordan skabes det økonomiske grundlag og den fælles forståelse, der er nødvendig, for at løfte denne opgave? Hvilken betydning kan en udvikling af stedbundne ressourcer have på lokalsamfundet og er der eksempler fra andre steder hvor dette er sket med succes?

2 Problemformulering

Ovenstående spørgsmål og problemstillinger leder frem til følgende problemformulering.

”Hvordan kan MTB i Søhøjlandet udvikles, og hvilken forretningsmodel kan anbefales for at sikre udviklingen?”

Problemformuleringen besvares ved at analysere nedenstående delspørgsmål:

1. Hvordan kan forretningsmodeller anvendes til at identificere kritiske nøglefaktorer og beskrive udviklingsspor for udvikling af stedbundne ressourcer?

2. Hvordan kan der på baggrund af case studier omhandlende udvikling af stedbundne ressourcer identificeres mønstre, der beskriver de kritiske nøglefaktorer for udviklingen?
3. Kan der med udgangspunkt i de kritiske nøglefaktorer udvikles en model til beskrivelse af mulige udviklingsspor?
4. Hvilke anbefalinger gives til MTB Søhøjlandet i forhold til fremtidig organisering, involvering og lederskab?

3 Afgrænsning

Projektet vil primært koncentrere sig om den fremtidige organisering af MTB Søhøjlandet. Forhold der omhandler egentlig anlæggelse af spor samt kommunikation og markedsføring for at tiltrække brugere, er ikke en del af indeværende afhandling.

Figur 4 viser en oversigt over det igangværende arbejde med at udvikle MTB Søhøjlandet. Dette projekt begrænses til at omfatte arbejdsgruppen **Organisering af MTB Søhøjlandet**, som er markeret med rødt.

Figur 4 Organisering af det igangværende arbejde med at udvikle MTB Søhøjlandet

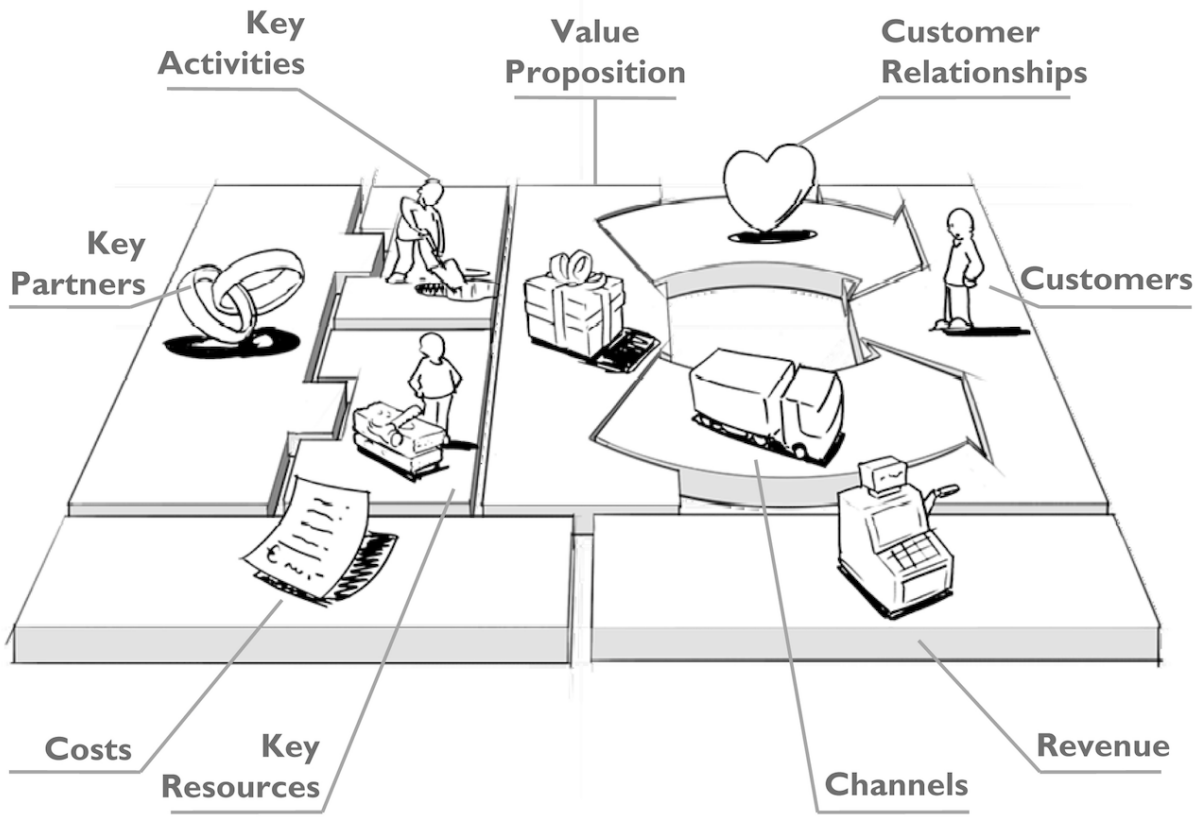
4 Metodeafsnit

Dette afsnit omhandler projektets metodiske og teoretiske tilgang samt gennemgang af projektets opbygning. Hver enkelt af de valgte teorier gennemgås, og der beskrives, hvorfor teorien er valgt, og hvilke fordele og ulemper der er ved den valgte teori i forhold til brug i nærværende afhandling. Der foretages ligeledes en overordnet gennemgang af de anvendte kilder og benyttede empiri samt kritik af samme.

4.1 Projektets metodiske tilgang

Projektets metodiske tilgang til løsning af ovenstående problemformulering tager udgangspunkt i brugen af forretningsmodeller. Traditionelt anvendes forretningsmodeller til at beskri-

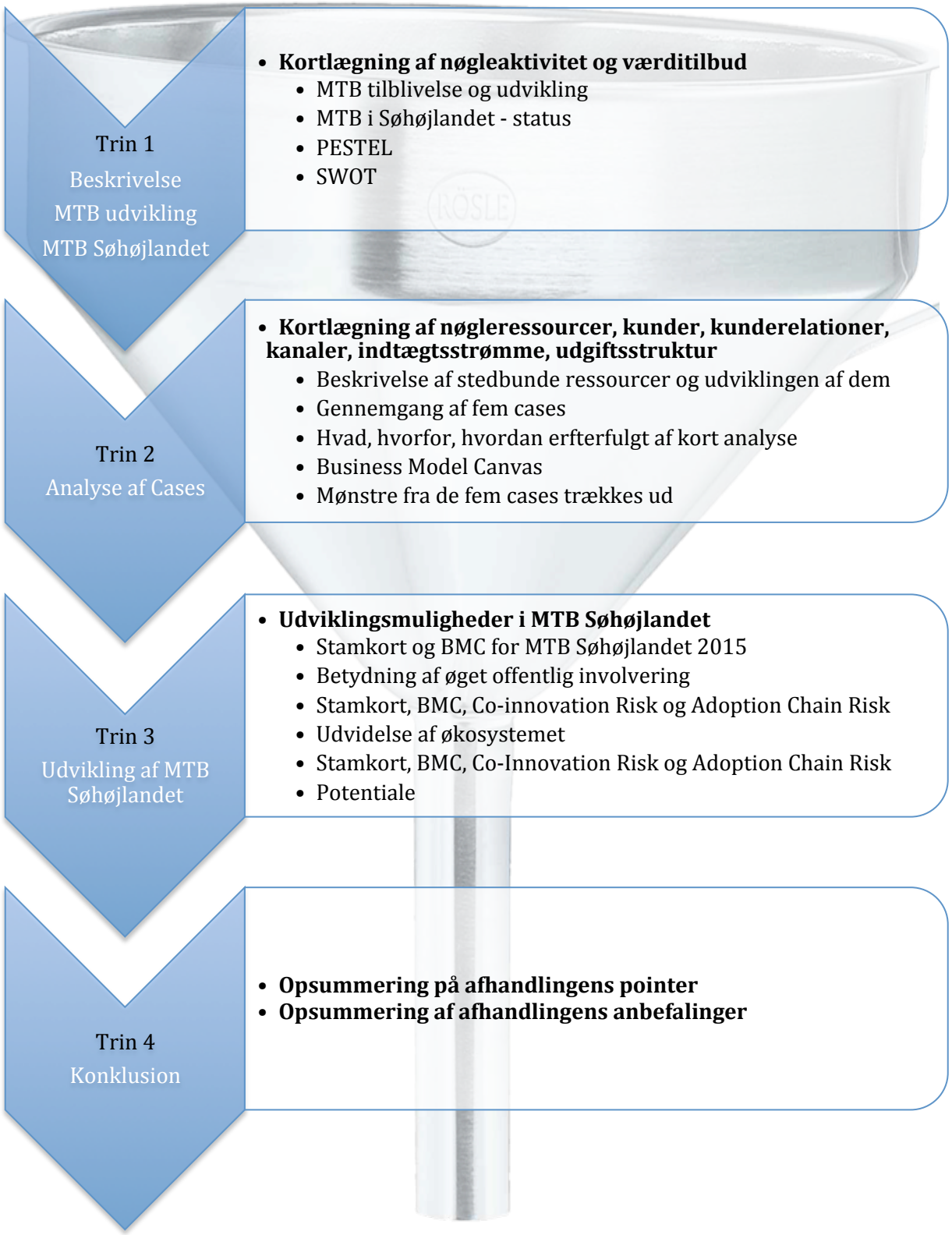
ve det design eller den struktur, der er fundamentet for den værdi, en virksomhed tilbyder sine kunder. I indeværende afhandling bliver forretningsmodeller ikke blot benyttet som et traditionelt design for en virksomhedsstruktur. Men som en overordnet model til at beskrive de mekanismer og strukturer, der opstår, når der arbejdes med generisk stedbundne ressourceren. Forretningsmodellerne anvendes i projektet til at strukturere og muliggøre sammenligning af forskellige aktørers interesser og aktiviteter (Teece, 2010). For at forløse denne måde at anvende forretningsmodeller på i praksis, er Osterwalder og Pigneurs Business Model Canvas (BMC) brugt som den linse, projektet ses igennem. Det er derfor også BMC, der er udgangspunktet for opbygningen af projektet, se figur 5 (Osterwalder & Pigneur, 2012).



Figur 5 Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2012)

4.2 Afhandlingens elementer

Afhandlingen deles op i fire trin som beskrevet i figur 6, hvor de fire trin beskrives, og anvendte teorier nævnes.



Figur 6 Afhandlingens elementer

4.2.1 Trin 1 – MTB i Søhøjlandet

Nøgleaktivitet

Værditilbud

I trin 1 fokuseres på nøgleaktivitet og værditilbud for MTB-sporten. For at sige noget om disse to faktorer beskrives MTB-sportens udvikling fra dens start frem til i dag. Dette gøres for at få en forståelse af, hvad der har drevet denne udvikling og hvilken kulturbaggrund, den traditionelle MTB-udøver, der er at finde i skovene i dag, har. Det vil desuden give en forståelse af den nøgleaktivitet, der er tale om, samt til dels det værditilbud MTB står for, og hvilke incitamenter der ligger bag etableringen af MTB Søhøjlandet. Der bliver ligeledes gennemført en analyse af omgivelserne praktiseret ud fra en PESTEL analyse. PESTEL er en analyse af de politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, økonomiske og lovgivningsmæssige forhold, der opereres i. (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011, s. 21). Derefter følger en SWOT analyse (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011, s. 65) for at klarlægge projektets interne og eksterne forhold i form af fordele, ulemper, muligheder og trusler - alt sammen for at danne det nødvendige overblik over MTB Søhøjlandets generelle situation. Afsnittet opsummeres til sidst i en delkonklusion, hvor nøgleaktiviteter og værditilbud i den fremtidige forretningsmodel fremhæves.

Beskrivelse og analyse foretages på basis af semistrukturerede interviews med enkelte medlemmer af styregruppen, samt af information fundet ud fra desktop research.

4.2.2 Trin 2 – Udvikling af stedbundne ressourcer, empirisk analyse

Kunder

Værditilbud

kunderelationer

kanaler

Indtægtsstrømme

Omkostningsstruktur

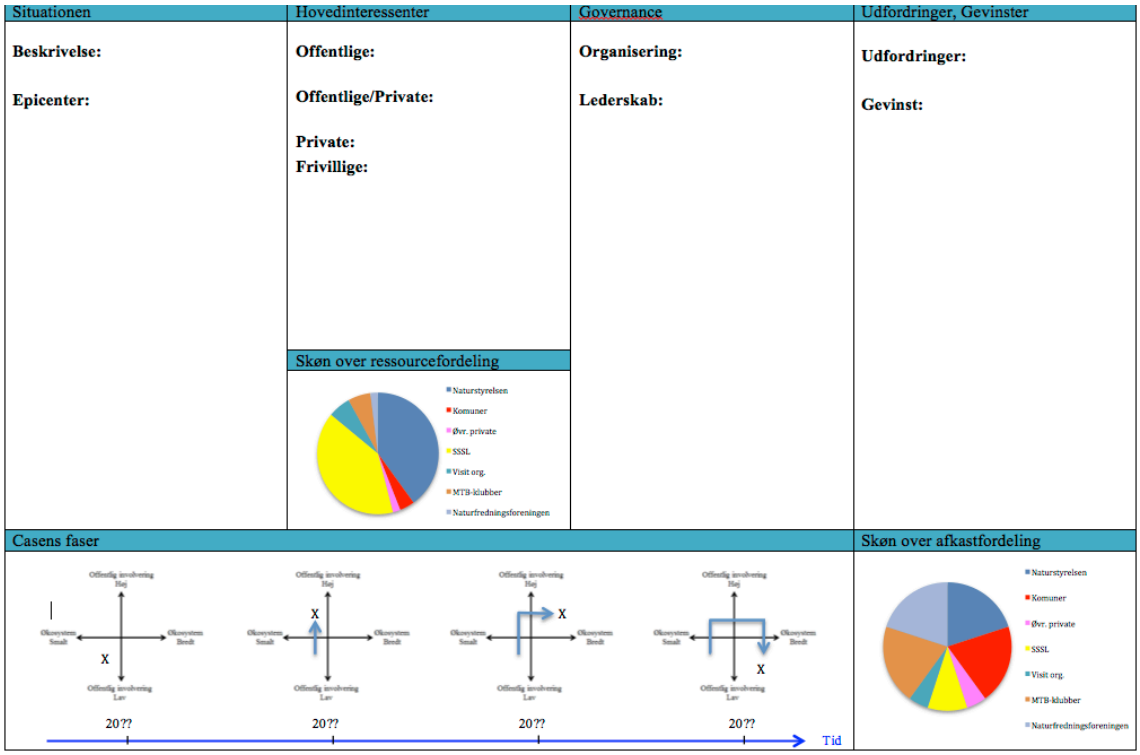
Dette trin belyser om en empirisk analyse af udvalgte cases, kan anvendes til at identificere kritiske nøglefaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer. De fem cases er valgt ud fra deres afsæt, som er brug og udvikling af stedbundne ressourcer. Betydningen af og måden, hvorpå stedbundne ressourcer udvikles, bidrager til at belyse om udviklingen og de faser, den enkelte case gennemgår, har betydning for den generelle opfattelse af casens forløb og for planlægningen af den fremtidige udvikling.

Følgende cases er valgt:

- MTB, Feriecenter Slettestrand – kommercialisering af MTB i Nordjylland
- Langesø MTB på fyn - privat udvikling af MTB hos en skovejer på Sydfyn

- 7Stanes, MTB i Skotland - offentlig udvikling af MTB-ruter og aktiviteter på syv lokationer
- Windsurfing ved vestkysten, Klitmøller - udviklingen af et område med udgangspunkt i en windsurfing trend
- MTB-projekt i Viborg - et ønske om at udvikle og drifte 100 km spor

Hver case behandles i et afsnit for sig. Analyse tager udgangspunkt i en beskrivelse af casen og baggrunden for anvendelsen. Med udgangspunkt i beskrivelsen udarbejdes et *stamkort* for hver case således, cases og situationen i MTB Søhøjlandet kan betragtes ud fra fælles kritiske nøglefaktorer. Stamkortets opbygning fremgår af figur 7.



Figur 7 Stamkort til analyse af cases (Egen tilvirkning)

Stamkortet indeholder følgende elementer:

1. Beskrivelse af situationen her og nu og epicenter for casens udgangspunkt
2. Udpegning af hovedinteressenter – herunder de interessenter, der yder noget i forbindelse med udviklingen
3. Skøn over ressourcefordeling – hvor mange ressourcer byder hver af hovedinteressenterne ind med? Frivillige arbejdstimer, finansiering eller øvrige.
4. Beskrivelse af governance - organisering og lederskab. Er det præget af top-down eller bottom-up, eller en kombination af begge dele?
5. Casens udfordringer og gevinster – herunder drivere og barrierer.

6. Skøn over afkastfordeling – hvem skønnes af få positivt afkast af projektet?
7. Opstilling af casens faser vist som bredden af økosystemet sammenholdt med mængden af offentlig involvering over tid.

Denne opstilling muliggør en efterfølgende sammenligning af casene, og mønstre kan derpå trækkes ud til brug i trin 3.

Efter opstilling af stamkort udarbejdes et BMC for casen ud fra Osterwalder og Pigneurs (2012) teori om forretningsmodeller.

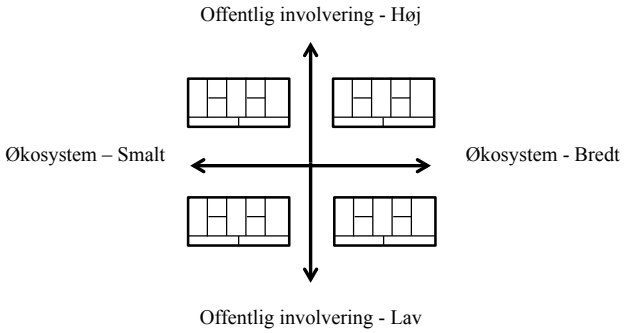
<table>
<tr><th colspan="5">Standart Business Model Canvas (BMC)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Nøglepartnere</td><td>Nøgleaktiviteter</td><td rowspan="3">Værditilbud</td><td>Kunderelationer</td><td rowspan="2">Kundesegmenter</td></tr>
<tr><td>Nøgleressourcer</td><td>Kanaler</td></tr>
<tr><td colspan="2">Omkostningsstrukturer</td><td colspan="2">Indtægtsstrømme</td></tr>
</table>

Figur 8 Business Model Canvas (BMC) til analysen. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

De ni elementer i BMC belyses ud fra de oplysninger, der fremkommer ved beskrivelsen og ved udarbejdelsen af stamkort. Dette giver et overskueligt billede af, hvordan den enkelte case er bygget op, og sammenholdt med stamkortet dannes et udgangspunkt for mulig sammenligning af casene med det formål at identificere kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor.

4.2.3 Trin 3 – Udvikling af MTB Søhøjlandet

Kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor identificeret i trin 2 fører afhandlingen frem mod den konklusion, at der ved udvikling af stedbundne ressourcer er tale om fire mulige faser / stadier, der beskriver et udviklingsspor, hvilket er illustreret på figur 9.

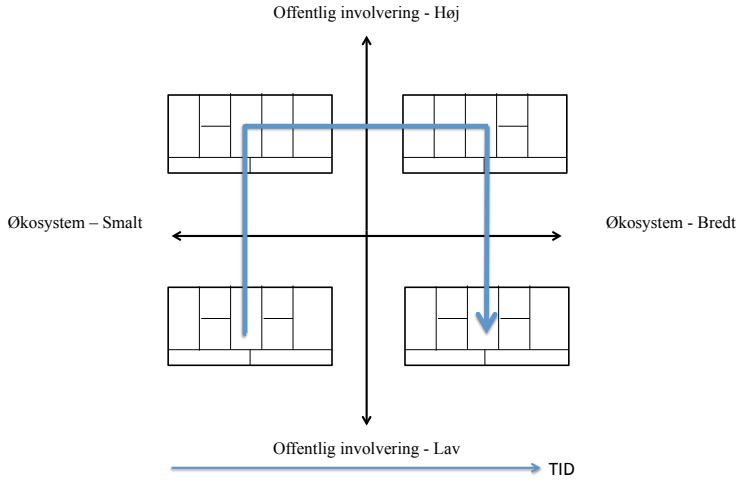


Figur 9 Faser og BMC ved udvikling af stedbundne ressourcer (Egen tilvirkning)

Der fremstilles derfor fire BMC og et tilhørende stamkort passende til hvert af de fire stadier, hvilket danner baggrund for en række anbefalinger til udvikling for MTB Søhøjlandet.

For at finde frem til MTB Søhøjlandets nuværende fase, der kan give en indikation om projektets kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor, gennemføres et tilsvarende analyseforløb på MTB Søhøjlandet, som er gennemført på de fem cases. Dette analyseforløb tager udgangspunkt i trin 1 hvor MTB Søhøjlandets aktuelle situation blev beskrevet og analyseret. På baggrund af dette udarbejdes et stamkort samt BMC for MTB Søhøjlandet.

Med udgangspunkt i kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor i empirien og det aktuelle stade for MTB Søhøjlandet vurderes, hvilke udviklingsfaser projektet kommer til at gennemgå (se figur 10), og hvilken indvirkning dette får for forretningsmodellen i de enkelte trin. De enkelte ændringer mellem faserne fastholdes via stamkort, hvilket sikrer størst mulig gennemskuelighed mellem cases og MTB Søhøjlandet.



Figur 10 Faser/stadier for MTB Søhøjlandet over tid (Egen tilvirkning)

Med udgangspunkt i Adners teori om økosystemer (Adner, 2012) afdækkes betydningen af sammensætning og antal af interessenter i MTB Søhøjlandets økosystem. Dette gøres med en succesvurdering funderet i Adners teorier om co-Innovation Risk og Adoption Chain Risk (Adner, 2012, s. 38 og 63).

4.2.4 Trin 4 - Konklusion

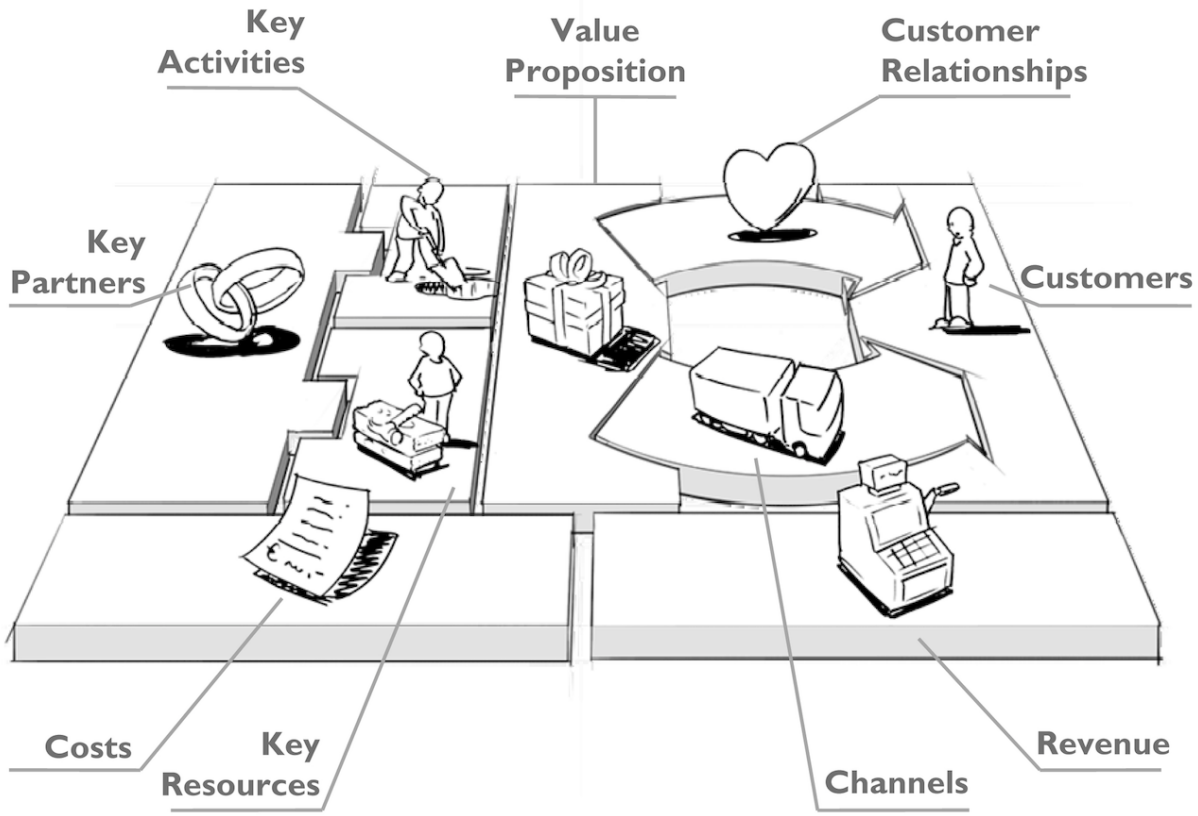
I trin 4 opsummeres afhandlingens resultater, og der gives klare anbefalinger til, hvordan MTB Søhøjlandet kan videreudvikles. Resultatet af analyserne i trin 1, trin 2 og trin 3 giver således input til anbefalinger til mulige forretningsmodeller (BMC) for MTB Søhøjlandets udviklingsfaser. Hvilket BMC der anbefales, afhænger af faserne i udvikling af de stedbundne ressourcer jf. afsnit 6.

4.3 Valg og fravalg af teori

For at give et fyldestgørende svar og et oplyst grundlag til styregruppen for MTB Søhøjlandet benyttes forskellige teorier i analysen af MTB Søhøjlandet, den etablerede styregruppe og de fem cases. Dette afsnit vil redegøre for valg og fravalg af de forskellige teorier og vil beskrive den proces, der går forud for disse valg, og som fører projektet frem mod en anbefaling til styregruppen.

Det første greb, indeværende afhandling benytter sig af, er, at bruge Osterwalder og Pigneurs (2012) Busines Model Canvas (BMC) som den linse, projektet ses igennem. Det er derfor også BMC, der er udgangspunktet for opbygningen af projektet. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2012) beskriver i deres bog Business Models Generation, hvordan de mener, den optimale forretningsmodel opbygges. Ved hjælp af et *canvas*, der indeholder ni byggesten som

vist i figur 11, vises samlet set en virksomhed eller et projekts fokusområder og beskriver, hvorledes værdierne kommer frem til kunderne eller brugerne, og hvilke ressourcer, nøglepartnere osv. der skal være til rådighed. (Osterwalder & Pigneur, 2012).



Figur 11 Business Model Canvas og de ni byggesten (Osterwalder & Pigneur, 2012).

De enkelte elementer i Business Model Canvas gennemgås kort i nedenstående.

1. Kundesegmenter

Kundesegmentet beskriver, hvem der køber "produktet" eller den ydelse, virksomheden/projektet tilbyder. Det er ikke muligt at tilbyde et produkt, der henvender sig lige meget til alle kundesegmenter, hvorfor der her fokuseres på de kunder, der får mest værdi ud af at købe/benytte produktet.

2. Værditilbud

Værditilbuddet beskriver det, kunden/brugeren får ud af at benytte tilbuddet. Der er således i dette element fokus på, hvordan virksomhedens/projektets samling af produkter og ydelse giver værdi til de aktuelle kundesegmenter.

3. Kanaler

Elementet kanaler beskriver, hvorledes virksomheden/projektet kommunikerer med sine kundesegmenter, samt hvorledes værditilbuddet kommer ud til kunden. Det er vigtigt at kende kundesegmentets købsadfærd, inden kanaler designes, idet første trin er at øge kundernes bevidsthed om værditilbuddet. Andet trin er at hjælpe kunderne med at evaluere værditilbuddet. Tredje trin er at gøre selve købet så nemt som muligt for kunden og fjerde og sidste trin at følge op på kundens køb og forhåbentlig sikre et genkøb.

4. Kunderelationer

Kunderelationen definerer, hvilken type relation der er bedst egnet for det enkelte kundesegment. Her tænkes på, om der skal være personlig betjening, selvbetjening, automatiseret service osv.

5. Indtægtsstrømme

Elementet indtægtsstrømme repræsenterer det cash-flow, der generes fra kundesegmenterne. Væsentlige faktorer er dermed, hvilken værdi kunderne er villige til at betale for, og hvordan kunderne ønsker at betale. Her tænkes blandt andet på, om direkte salg, abonnement eller måske leasing er mest fordelagtig for kunden.

6. Nøgleressourcer

Nøgleressourcer beskriver de ressourcer, der er nødvendige for at få forretningsmodellen til at fungere. Her tænkes på nødvendige fysiske, immaterielle, menneskelige og økonomiske ressourcer.

7. Nøgleaktiviteter

Nøgleaktiviteterne beskriver de vigtigste aktiviteter, organisationen skal udføre og tilbyde sine kundesegmenter for at levere det ønskede værditilbud, skabe den ønskede kunderelation samt sikre indtægtsstrømmene.

8. Nøglepartnere

Elementet nøglepartnere omhandler netværket bestående af organisationens leverandører og partnere samt aktører indenfor organisationen og den indbyrdes afhængighed med nøgleaktiviteter og nøgleressourcer.

9. Omkostningsstruktur

Omkostningsstrukturen beskriver organisationens omkostninger ved at levere værditilbuddet til sine kundesegmenter. Der er således i dette element tale om organisationens driftsomkostninger, og hvorledes disse styres.

Når en ny forretningsmodel skal designes, har Osterwalder og Pigneur beskrevet fem mulige udgangspunkter benævnt epicentre: *Ressourcedrevet, tilbudsdrevet, kundedrevet, økonomidrevet og multi-epicenter-drevet*. Disse epicentre er valgt for at give en forståelse for, hvor initiativet og drivkræften er forankret i BMC, og i indeværende afhandling vil det kunne give et billede af hvem, det vil være hensigtsmæssigt at inddrage i MTB Søhøjlandet, og hvem, der har eller bør tage lederskab i den sammenhæng, og dermed den governance-struktur der lægges op til (Osterwalder & Pigneur, 2012, s. 144). BMC er således både grundlag for opbygningen af afhandling og samtidig et analyseredskab for forståelse af tankegangen bag de fem udvalgte cases.

Forretningsmodeller skal derfor ikke blot forstås som traditionelt design for en virksomhedsstruktur, men mere som en overordnet model til at beskrive de mekanismer og strukturer, der opstår når en gruppe af ildsjæles arbejde med en aktivitet/hobby smitter så kraftigt af på omgivelserne, at der dannes en form for uformelt community omkring aktiviteten.

"Business models are not recipes or scientific models or scale and role models.
They play any - or all - these roles, often at the same time"
(Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 168).

Traditionelt er forretningsmodeller anvendt til at beskrive det design eller den struktur, der er fundamentet for den værdi en virksomhed tilbyder sine kunder og er dermed opskriften på, hvordan virksomheden generer profit, baseret på et værditilbud til sine kunder.
Forretningsmodellen er således en afspejling af ledelsens formodning om, hvad kundens behov er, og hvordan kunden ønsker det behov dækket. Forretningsmodellen kan anskues som en visualisering af virksomhedens organisering med henblik på at opfylde ovennævnte behov bedst muligt (Teece, Long Range Planning , 2010, s. 1).

I følge Baden-Fuller & Morgan, 2010 kan forretningsmodeller bruges på lige fod med biologiske og videnskablige modeller til af forklare og sætte ord på komplekse forhold, idet alle modeller har det til fælles, at de er skabt til at hjælpe med at løse et enkelt basalt problem nemlig:

"Lack of Knowledge"

(Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 168)

Forretningsmodeller kan anvendes til at sætte uforklarlige forhold ind i nogle kendte rammer for at forstå disse, og særligt ved at studere cases og dermed best practise kan der opnås viden indenfor et felt.

"Exemplar case business models (like McDonalds) are to management what model organisms are to biology: real-life examples to study"

(Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 168)

Eksempler på succesrige forretningsmodeller anvendes ofte til at demonstrere og give gode råd til, hvordan man opnår et godt resultat. Som en opskrift indeholder en forretningsmodel forskellige ingredienser af strategisk karakter, men resultatet afhænger i høj grad af balancen mellem de enkelte elementer i forretningsmodellen, herunder hvad der er den drivende epi-center-mekanisme. I den sammenhæng peger (Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 168) på, at både organiseringen og integrationen af forretningsmodellens elementer er alt afgørende for, hvorvidt forretningsmodellen bliver en succes.

"Not all cooks can make all recipes work – and different combinations (ways to make and bake the cake) can create success"

(Baden-Fuller & Morgan, 2010, s. 168).

For at skab et overblik over MTB Søhøjlandets interne og eksterne omgivelser, og dermed komme nærmere projektets stadie og danne et grundlag for at undersøge potentialet for vide-reudvikling, benyttes en PESTEL-analyse og en SWOT-analyse (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Disse analyser danner fundamentet for anbefalinger til den videre udvikling af MTB Søhøjlandet. Skovene i Søhøjlandet er primært statsskove, og derfor er virkningen af politiske og lovgivningsmæssige forhold vedrørende drift af statens skove vigtige at tage i be-tragtning ved udviklingen af MTB Søhøjlandet. SWOT-analysens styrker, svagheder, trusler og især muligheder giver en indikation om, hvor attraktivt det vil være at føre MTB Søhøj-landet videre fra det stadie, hvor det befinder sig på nuværende tidspunkt.

Der kan argumenteres for, at et samlet overblik over interne og eksterne faktorer, også ville kræve en konkurrentanalyse, evt. i form af Porters 5 Forces (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011, s. 25), men da der er tale om et projekt, der kan placeres som en del af et meget diffust marked med mange forskelligartede kulturaktiviteter, vil det blive meget omfattende og tidskrævende og dermed ikke stå mål med det udbytte, der evt. måtte komme i den forbindelse. Der kan også argumenteres for, at MTB-sporten er i så kraftig vækst, og konflikterne i skoven er så store, at MTB Søhøjlandet kan anses for at være en nødvendighed for området. Det er derfor fravalgt at tale om egentlige konkurrenter.

Tidligere i skriveprocessen for indeværende afhandling var det påtænkt at analysere value proposition. Her kan nævnes *Marked Leadership* af Teece og Wiersema (1997) og købsadfærd, i dette tilfælde Kotlers teori om *køberens beslutnings- og købsproces* (2010). Disse er fravalgt, da projektet er indsnævret og har rettet fokus mod den udvikling, de fem cases har gennemgået i udviklingen af de stedbundne ressourcer. Indeværende afhandling har til sigt at medvirke til løsning af de organisatoriske udfordringer i MTB Søhøjlandet. Afhandlingen beskæftiger sig derfor ikke med kunderelaterede analyser. Der kan også argumenteres for, at Osterwalder og Pigneurs BMC indeholder analyser af de områder i tilstrækkelig grad for løsningen af ovenstående problemformulering.

For at give fremtidige interessenter i MTB Søhøjlandet et billede af en mulig udviklingen samt fordele og ulemper ved involvering i projektet, benyttes Adners (2012) teoribegreb Adoption Chain Risk (ACR). ACR kan formuleres som *teorien om risikoen ved samarbejde og dermed afhængigheden mellem involverede partnere i et givent økosystem.* Det vil sige, at hvis ikke alle interessenter kan se fordelene ved at deltage, vil projektet få store udfordringer. Teorien anbefaler regulering i større eller mindre grad, så alle interesser så vidt muligt tilgodeses ved et projekt.

Ydermere vil indeværende afhandling benytte Adners Co-innovation Risk (CIR) teori. CIR beskriver den risiko, et givent projekt står overfor, når dets udvikling er afhængig af udvikling hos direkte og indirekte samarbejdspartnere altså parallel-innovation eller som i Adners formulering co-innovation (Adner, 2012, s. 37). Både i forbindelse med ACR og i forbindelse med CIR vil analyseresultater fra SWOT-analysen for MTB Søhøjlandet blive inddraget.

4.4 Valg og fravalg af empiri

Til analyse af, hvorledes MTB Søhøjlandet kan udvikles, er det nødvendigt at indhente forskellige oplysninger. Disse oplysninger anskaffes ved hjælp af interviews, møderefferater fra

styregruppen i MTB Søhøjlandet, Danmarks Statistik og den information, der er at finde på nettet i form af artikler fra diverse dagblade og fagblade, faglige publikationer og almindelig tilgængelig litteratur. Der er endvidere udvalgt fem cases, der har udvikling af stedbundne ressourcer som fællesnævner. Disse cases bruges til at undersøge, om der ved sammenligning af identificerede kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor, er grundlag for at udvikle en *model for udvikling af stedbundne ressourcer*. For at skabe et fuldendt billede af de enkelte cases har Afhandlingen i nogle tilfælde valgt at interviewe en central nøglepartner, som har berørings-flade med så meget som muligt i den pågældende case. Disse interviews er baseret på semi-strukturerede interviews.

Med udgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs BMC og Empatikort (Osterwalder & Pigneur, 2012) er der desuden foretaget semistrukturerede interviews med centrale nøglepartnere i sty-regruppen omkring MTB Søhøjlandet.

Først er BMC benyttet som udgangspunkt for interviews (se figur 12 + Bilag A), hvilket med-fører en naturlig gennemgang af projektets organisering og opbygning. Gennemgangen gør det muligt at danne et BMC for den enkelte case og på den baggrund sammenligne de fem ca-ses.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Buisiness Model Canvas	Kunde-segmenter	Værditilbud	Kanaler	Kunde-relationer	Indtægts-strømme	Nøgle-ressourcer	Nøgle-aktiviteter	Nøglepartnere	Omkostnings-struktur
Buisiness Model Canvas	De forskellige grupper af mennesker eller organisationer, som en virksomhed sigter efter at nå ud til og betjene.	Den samling af produkter og ydelser, som skaber værdi for et bestemt kundesegment	Hvordan en virksomhed kommunikerer med og når ud til sine kundesegmenter for at levere et værditilbud.	De relationer en virksomhed etablerer til specifikke kunde-segmenter.	De indtægts-strømme, der måtte være i et givent projekt eller virksomhed	De vigtigste aktiver, der er nødvendige for at udarbejde og udbyde et værditilbud. Det kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige.	De vigtigste ting en virksomhed skal gøre for at få sin forretningsmode l til at fungere.	Det netværk af leverandører og partnere, der får forretningsmode llen til at fungere.	Alle de omkostninger, der er forbundet med at drive en forretnings-model.
Interviewguide for indeværende projekt	Hvilke forskellige grupper af mennesker eller organisationer sigter du efter at nå ud til? Hvem vil du definere som den vigtigste bruger?	Hvordan vil du beskrive jeres værditilbud? Hvilke værdi leverer projektet til brugeren? Hvad mener du projektet tilfører nærområdet? Hvilke behov bliver opfyldt?	Hvordan øger i bevidstheden om projektet? Hvordan yder I support efter et evt. køb?	Hvordan vil I nå ud til MTB-udøverne?	Hvilke tanker har du gjort dig omkring mulig finansiering af projektet?	Hvad skal der til for at MTB-projektet kan give det optimale tilbud til brugerne? Hvilken betydning har den stedbundne ressource? Hvad skal der til for at generere indtægter?	Hvad kræver det af aktiviteter og initiativer for at MTB-Søhøjlandet bliver en realitet? Indtægtskilder? Arbejdskraft?	Hvordan ser du sammensætning en af styregruppen? Hvordan ser du på lederskab i den forbindelse? Hvordan mener du rollerne bør fordeles?	Hvad er de vigtigste omkostninger? Hvilke nøgleressourcer og nøgle-aktiviteter er dyrest? Kan I definere jer selv som omkostnings-baseret eller værdibaseret? Midt i mellem?

Figur 12 Interviewguide baseret på BMC (Egen videreudvikling) (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Herefter foretages interviews ud fra Empatikortet. Empatikortet er egentlig skabt med henblik på, at der via brainstorm i en af organisationen nedsat arbejdsgruppe dannes grundlag for at lære et bestemt kundesegment godt at kende, og er dermed ikke tænkt som spørgsmål stillet direkte til en given person. Indeværende afhandling har således videreudviklet empatikortet for at være i stand til at give et så retvisende billede af de udvalgte interessenter som muligt.

Der kan argumenteres for, at Empatikortet i dette tilfælde benyttes som en form for interessentanalyse. På figur 13 + bilag A ses transformationen for empatikortet.

Empatikort	1 **Hvad ser hun?**	2 **Hvad hører hun?**	3 **Hvad tænker og følger hun i virkeligheden?**	4 **Hvad siger og gør hun?**	5 **Hvilke ulemper er der for kunden?**	6 **Hvad er gevinsten for kunden?**
Empatikort	*Beskriv, hvad kunden ser i sine omgivelser*	*Beskriv, hvordan omgivelserne har indflydelse på kunden*	*Prøv at skitsere, hvad der forgår inde i hovedet på kunden*	*Forestil dig, hvad kunden kunne finde på at sige eller gøre i fuld offentlighed*		
Interviewguide for indeværende projekt	Hvad er historien omkring MTB-Søhøjlandet? Hvordan ser projekt MTB-Søhøjlandet ud lige nu? Hvordan vil du beskrive din rolle i projektet? Hvem er for dig de vigtigste aktører i projektet? Hvem bør tage lederskabet?	Kan du beskrive omgivelsernes betydning for projektet? • Området • Befolkningen • Politisk Hvordan mener du MTB-projektet passer ind i Søhøjlandets profil?	Denne kategori besvares af projektets forfattere.	Denne kategori besvares af projektets forfattere.	Hvad ser du som projektets største udfordring? Hvad er den største udfordring set ud fra din organisation? Hvad er din største frustration (hvis nogen) lige nu?	Hvad er gevinsten for din organisation? Hvad er for dig et succesfuldt MTB-projekt i Søhøjlandet?

Figur 13 Interviewguide baseret på Empatikort (Egen videreudvikling) (Osterwalder & Pigneur, 2012, s. 136)

På baggrund af den indsamlede information udarbejdes som en opsummering på interviewet et empatikort for interviewpersonerne. Empatikortet sikrer et sammenligningsgrundlag samt overblik i forhold til incitamentet bag deltagelsen i projektet. Desuden anvendes citater fra interviews direkte i teksten.

Tidligt i forbindelse med udarbejdelsen af indeværende afhandling, var det på tale at lave en brugerundersøgelse i form af spørgeskemaer. Dette blev dog fravalgt, da projektet som tidligere nævnt i afsnittet *Valg og fravalg af teori* er indsnævret og har rettet fokus mod udviklingen af stedbundne ressourcer og ikke direkte kunderelaterede analyser.

4.5 Empiri og kildekritik

Analysen omkring udvikling af MTB Søhøjlandet er udarbejdet ud fra to forskellige udgangspunkter.

Det ene med indgående kendskab til det eksisterende samarbejde via deltagelse i styregruppen og det andet ud fra et lægmands kendskab til problemstillingen generelt.
Projektet er gennem åbne diskussioner med fokus på fakta og viden forsøgt skrevet så upartisk og objektivt som muligt.

Situationsbeskrivelsen er baseret på materiale fra styregruppemøder, hvor der er tilgang til en kort historik omkring samarbejdet samt beskrivelser af den organisatoriske opdeling i styregruppen. Situationsbeskrivelsen er desuden suppleret med materiale fra interview med en af initiativtagerne til samarbejdet.

Der er for at indsamle generel empiri omkring en dybere forståelse af udvikling af stedbundne ressourcer gennemgået fem sammenlignelige cases suppleret med interviews af nøglepartnere i 4 af casene, samt afholdt interviews til at belyse incitamentet bag og tilgangen til projektet blandt eventuelle fremtidige nøglepartnere i udvikling af MTB Søhøjlandet.

Interviews baseres på delvist strukturerede interviews (Andersen, 2013), hvor interviewpersonerne interviewes med baggrund i en interviewguide, udarbejdet på baggrund af den metodiske og teoretiske tilgang til emnet. Alle interviews optages, men renskrives ikke. Det er generelt valgt ikke at offentliggøre interviews, men blot at trække tendenser/citater ud. Interviews er optaget digitalt.

Generelt forholder projektet sig kritisk til den indsamlede empiri, men det vurderes, at der udover interviews primært er taget udgangspunkt i neutralt faktabaseret materiale, der giver et retvisende billede af virkeligheden.

5 MTB i Søhøjlandet

Dette afsnit tager udgangspunkt i MTB-sporten generelt. Den udvikling sporten har været igennem, og de problemstillinger, det har medført i forhold til en øget intensitet i brugen af naturen. Det forsøges at klarlægge, hvad der har præget MTB-kulturen, og hvorfor MTB skaber konflikter blandt skovens brugere og problemer i forbindelse med naturbeskyttelse. Det er også en nødvendighed at kigge på sporten generelt for at vide noget om nøgleaktiviteter og værditilbud i forbindelse med MTB-sporten generelt.

Herefter beskrives den aktuelle situation omkring udvikling af MTB i Søhøjlandet, og de første skridt i retningen af en analyse af MTB Søhøjlandet vil blive taget i dette afsnit. Her vil der blive lavet en analyse af den kontekst og de rammer, projektet er underlagt. Analysen tager udgangspunkt i en PESTEL-analyse og en SWOT-analyse, som begge kan betegnes som statiske analyser, der er gode til at give et nutidsbillede af den situation, projektet står i (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Beskrivelsen og analyserne er baseret på empiri indsamlet via referater og materiale fra styregruppemøder samt semistrukturerede interviews med henholdsvis formanden for SSSL, direktøren for VisitSilkeborg og Thorbjørn Nørgård

fra NST. Interviewdeltagerne er valgt med baggrund i, at formanden for SSSL og repræsentanten fra NST er de to initiativtagere til udvikling af MTB Søhøjlandet, samt at direktøren for VisitSilkeborg er leder af arbejdsgruppen *Organisering*, som er indeværende afhandling hovedfokus. Derudover er der indsamlet information via desktopresearch og søgning i Infomedia.dk. Med baggrund i denne beskrivelse og de to analyser samt det øvrige kendskab til situationen omkring MTB Søhøjlandet opstilles i afsnit 7 (indeværende afhandlings Trin 3) et stamkort samt et tilhørende BMC.

5.1 Fakta om MTB

I midten af 70'erne udviklede californiske cykelentusiaster at udvikle cykler beregnet til kørsel i råt terræn. Udviklingen gik fra at cykle på landevejene til at udfordre teknik og køreegenskaber i et mere uvejsomt terræn. Entusiasterne erklærede sig uafhængige af traditionelle normer for færdsel og adfærd i naturen. Som de selv sagde:

"Der var ingen regler, for myndighederne kendte ikke til os" (Klunkerz, 2006).

Omkring 1976 organiseres de første MTB-løb på de 3 mile lange spor på det, der nu kaldes "Cascade Fire Trail" nær Fairfax, Virginia i USA. Ryttere fra hele egnen deltog på hjemmelavede cykler, men drømmen var at eje en af de legendariske *Klunkers* MTB-cykler og slå rekorden på "Cascade Fire Trail". Udstyret har fra dag ét spillet en stor rolle for MTB-rytteren, og fra midten af 80'erne begyndte produktionen af den egentlige MTB-cykel og udviklingen af den MTB-tradition, vi kender i dag og (Laursen, 2009).

MTB-sporten startede som en form for oprør mod den traditionelle måde at dyrke cykelsport på, og MTB appellerede til en bestemt målgruppe med et behov for at bryde adfærdsmønstre. Dette har præget kulturen i sporten, og disse elementer af anarkisme har givet anledning til konflikter i naturen, hvor andre mere rolige brugere således ofte føler sig intimiderede af de piftende og hurtigkørende MTB-ryttere. Konflikterne og naturbeskyttelsesproblematikken med MTB-udøvere, der kører på kryds og tværs i skoven, sammenholdt med udsigten til en øget MTB-aktivitet, bliver et stigende problem, der presser sig på, for skovens ejere (Knudsen, 2012).

Der er dog kommet andre og mere "fredsommelige" målgrupper til, og MTB er i dag en sport, der dækker over en meget differentieret målgruppe. Der stilles derfor store krav til differentiering ved etablering af spor, når et reguleret MTB-projekt sættes i gang, og en nærmere gennemgang af det egentlige værditilbud bør tilpasses de mange forskellige brugeres behov. Det-

te gøres til en vis grad den dag i dag hos NST, hvor ruterne mærkes op og får tildelt en farve efter *sværhedsgrad* med tilhørende uddybende informationer om anbefaling til *cykelvalg*, en beskrivelse af *selve sporet* samt en vejledning i anbefalet *teknisk formåen og kondition*, (se figur 14) (Naturstyrelsen, u.å.).

Sværhedsgrad	Velegnet til	Anbefalet cykel	Sporet	Den tekniske udfordring	Din kondition
Let	Den øvede cyklist.	MTB-cykel eller en såkaldt "MTB/hybrid".	Relativt fladt og oftest med god bredde. Der kan dog være kortere delstrækninger med singletracks. Belægningen kan være løs, ujævn og mudret. Der er mindre forhindringer feks. i form af rødder og sten.	Forholdsvis let dog med få krævende passager. De fleste op- og nedstigninger er moderate, men kan omfatte korte stejle strækninger.	En god fysik kan være en hjælp.
Middel	Den øvede MTB-rytter.	En MTB-cykel af god kvalitet.	Stejlere og hårdere end et blåt spor. Ofte som singletracks. Belægningen vil variere meget - jord, grus, sten, volde m.m. Der kan være mange rødder og huller på sporet.	Her er tale om sværere strækninger med passager som er krævende. Sporet vil indeholde en bred vifte af "klatreture", udfordrende nedkørsler og forhindringer.	Du bør helst være i god form.
Svær	Den meget erfarne MTB-rytter.	En MTB-cykel af god kvalitet.	Som et rødt spor blot endnu stejlere og endnu hårdere.	Et sort spor er krævende både for rytter og udstyr. Her vil ofte forekomme switchbacks eller stejle passager.	Du bør være i god form.
Ekstrem	Kun velegnet til den meget erfarne MTB-rytter.	En cykel der er bygget til downhill eller freeride. Man bør benytte fuldt sikkerhedsudstyr som fullface-hjelm, rygskjold, halskrave, knæbeskytter, handsker og briller.	Oftest en stejl downhill bane med grus, sten, jord og konstruerede forhindringer og hop m.m.	Hele sporet vil være en stor udfordring. Der kan være både downhill spor, freeride sektioner og obligatoriske spring.	Du bør være i god form.

Figur 14 Forklaring af sværhedsgrad på De 10 spir (Naturstyrelsen, u.å.)

Der er i dag opstillet regler for cykling i de danske skove. Det er naturbeskyttelsesloven, der definerer disse, og ifølge den er det kun tilladt at cykle på skovveje og skovstier, der er skabt af mennesker i modsætning til dyreveksler, der er skabt som følge af dyrenes vandring. Årsagen til dette er, at der skal være et bæredygtigt underlag, der er egnet til cykling med en MTB, hvilket ikke er tilfældet med dyreveksler, skovbunden, klitter, stendiger og lignende steder. I visse tilfælde kan NST afvige fra lovens generelle bestemmelser og give særlig tilladelse til at færdes de ovennævnte steder, hvis man kan se en naturbeskyttelsesmæssig fordel i det (Nørgård, 2015). Det er den almindelige færdselslov, der gælder i skoven, så begreber som hastighed afpasset efter forholdende og højrevigepligt er gældende (Naturstyrelsen, u.å.).

NST har udarbejdet et regelsæt kaldet *MTB-Kodeks*. Kodekset er udarbejdet i et forsøg på at mindske konflikterne mellem naturens brugere (Naturstyrelsen, u.å.). MTB-kodekset lyder:

- **Kør hvor du må**
  - I naturen må du kun cykle på veje og stier.
  - Undgå at køre på afmærkede ridestier, vandreruter o.l. uden for skovvejene.
  - Kør ikke på fortidsminder, gravhøje, diger og trapper.
  - Kør ikke i private skove fra solnedgang til kl. 6 næste morgen.
- **Kør ansvarligt**
  - Tilpas din fart, og hold afstand – færdselsloven gælder også i naturen.
  - Cykel sammen – husk hjelm, telefon, 112-app og sygesikringskort.
  - Skån sporet i meget våde perioder, brug kun de robuste spor og skovvejene.
- **Vis hensyn**

- Kør i roligt tempo, når du møder andre skovgæster. Brug evt. ringeklokken i god tid – eller et verbalt "ding-ding".
- Smid ikke dit affald i naturen.
- Undgå steder, hvor der er mange skovgæster, og værn om dyr og planter.

Et kodeks som klubberne rundt om i landet forsøger at udbrede til brugerne, men som til tider volder problemer, da det er delvis uforeneligt med den førnævnte MTB-kultur, som er præget af "lovløshed" og selvskrevne regler. Flere steder har man taklet situationen ved at kommunen har inddraget klubberne i etableringerne af nye spor mod den aftale, at medlemmerne holder sig på dem, en *noget-for-noget* løsning (Munch, 2012).

5.1.1 Udvikling af spor

NST etablerede den første MTB-rute i år 2000, og der i dag mere en 350 km MTB-ruter i de danske statsskove. Ifølge Ulrich Gorm Albrechtsen, som er Idrætskonsulent ved DGI Cykling, findes der omkring samme antal km i de private skove (Albrechtsen, 2015), hvilket giver ca. 700 km spor i alt i Danmark. De fleste spor er etableret i et samarbejde mellem NST og de frivillige fra bl.a. lokale sporbyggerlaug og MTB-klubber (Naturstyrelsen, u.å.), og det er ligeledes de frivillige fra klubberne og sporbyggerlaugene, der hjælper NST med vedligeholdelse af sporene. Måden, hvorpå spor anlægges og vedligeholdes, afspejler sportens governance-struktur, som er en blanding af top-down i form af offentlige aktiviteter og bottom-up i form af ressourcer fra de frivillige. Governance-strukturen er således præget af, at aktiviteterne opstår dels som noget formelt planlagt, dels som noget uformelt emergerende, og en kombination af begge dele.

5.2 Situationen omkring MTB Søhøjlandet

Området omkring Søhøjlandet har, via sine stedbundne ressourcer i form af store sammenhængende statsejede naturarealer med kuperet terræn, unikke muligheder for MTB-sporten. Det generelle billede er, at MTB er en sport i vækst, hvilket også mærkes i Søhøjlandet. Det anses derfor at være nødvendigt og muligt at udvikle MTB Søhøjlandet for at få en kontrolleret aktivitet i skoven, og også for at se et muligt økonomisk spin-off i den forbindelse (Nørgård, 2015).

Særligt for naturbeskyttelsen i området er væksten en udfordring, idet dårlig kvalitet af MTB-spor kan få ødelæggende konsekvenser for naturen. Lever sporenes kvalitet ikke op til forventningerne hos MTB-udøverne, vil størstedelen ikke holde sig til sporene, men bevæge sig

ud de steder, hvor udfordringerne er størst. Det er opfattelsen hos SSSL, at en sådan uønsket belastning kan reduceres med op til 90 %, hvis der udvikles spor af den rette kvalitet (Knudsen, 2012).

Hertil kommer et øget behov for regulering i forhold til det stigende antal konflikter mellem de forskellige brugere af skoven. I marts 2012 oplevedes en kulmination af konflikten, da ukendte gerningsmænd havde slået søm gennem trærødderne på de ruter, MTB-udøvere benytter, hvilket resulterede i punkterede cykler og ubehagelige oplevelser. En følge af dette blev, at NST brød den hidtidige praksis med, at MTB er tilladt de steder, hvor en almindelig cykel kan køre, og satte *cykling-forbudt* skilte op de steder, hvor man mente, problemerne var størst. Der blev desuden indført sanktioner på området således, at brud på forbuddet medfør te bødestraf på lige fod med eksempelvis skovgæster med løse hunde (Munch, 2012).

5.2.1 Målsætning og opbygning af styregruppe for MTB-Søhøjlandet

NST's behov for øget regulering på området og de entusiastiske sporbyggeres brændende ønske om dels at etablere flere nye spor og dels at udvikle MTB-sporten i Søhøjlandet har ført til, at der er taget initiativ til at etablere en styregruppe med det formål at undersøge mulighederne for at udvikle MTB-sporten i Søhøjlandet. Et yderligere motiv for etablering af styregruppen er at finde en model, der kan sikre bærdygtighed i forbindelse med etablering og drift af spor.

Styregruppens sammensætning er tænkt således, at dens medlemmer repræsenterer så bredt et udsnit af projektets interessenter som muligt.

Styregruppen består således af repræsentanter fra:

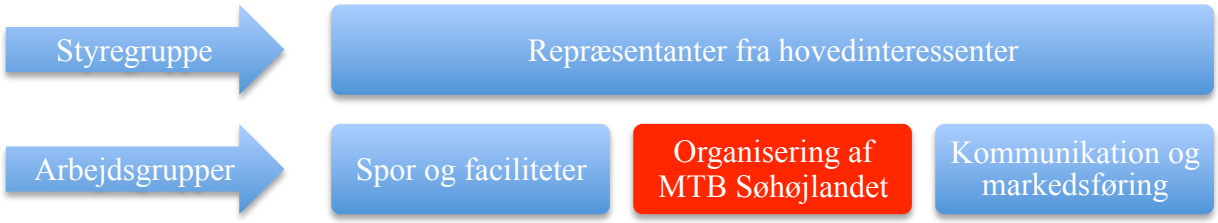
- Silkeborg Kommune
- Skanderborg Kommune
- VisitSilkeborg
- VisitSkanderborg
- Danmarks Naturfredningsforening/Skanderborg
- Naturstyrelsen/Søhøjlandet
- Friluftsrådet
- DGI (Danske Gymnastik og Idrætsforeninger)
- Private lodsejere
- MTB klubber fra området

- Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL)

MTB Søhøjlandets formålsformulering er:

"at udnytte de unikke landskabelige forhold til at skabe en af Danmarks førende MTB-destinationer og samtidig vise omverdenen, hvordan man kan indpasse og anlægge MTB-spor i naturen på en bæredygtig måde" (Knudsen, 2012).

Styregruppen har organiseret sit arbejde i tre arbejdsgrupper med fokus på *spor og faciliteter*, *organisering* samt *kommunikation og markedsføring*. På figur 15 er styregruppens opbygning illustreret.



Figur 15: Opbygning og arbejdsopgaver for styregruppen MTB Søhøjlandet

5.2.2 Situationsanalyse for MTB Søhøjlandet

MTB Søhøjlandet står som nævnt i indledningen overfor en lang række udfordringer i forhold til at realisere formålsformuleringen. Projektet er derfor påvirket af forskellige interesser og eksterne faktorer, der alle har stor indflydelse på, hvorvidt projektet bliver en succes eller ej. Dette kortlægges i de efterfølgende afsnit i form af en PESTEL- og en SWOT-analyse.

5.2.2.1 PESTEL

PESTEL analysen vurderes som et godt redskab til at danne et overblik over projektets eksterne makro-miljøer (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011, s. 21) og den indbyrdes afhængighed mellem disse. Resultatet af PESTEL analysen fremgår af nedenstående figur 16.

Politisk: **P**	Økonomisk: **E**	Socialt: **S**
1. Cykelturisme er del af vækstplan for dansk turisme (januar 2014) 2. Kommunalpolitisk ønske om bosætning og nye arbejdspladser (10.000 nye borgere og 6000 nye arbejdspladser) (erhvervs- og vækststrategi) 3. Politisk ønske om øget udbud af aktiviteter på statens naturarealer	1. Økonomisk potentiale i MTB sporten 2. Outdoor aktiviteter er et alternativ til traditionelt skovbrug 3. Støtte via fondsmidler Relativ dyr sport kan gøre den konjunkturafhængig	1. Ønske om MTB-aktiviteter (Bottom / Up) 2. Ideen om det gode liv i naturen 3. Community – lokalt og globalt 4. Foreningsliv – stor frivillig indsats. 5. "Trods-kultur"
Teknologisk: T	**Miljø: E**	**Lovgivning: L**
1. Sociale medier – målrette markedsføring – nye kanaler for markedsføring 2. Internetbaseret formidlingsplatform 3. Community – lokalt og globalt 4. Kræves yderligere faciliteter?	1. Ny tendens – fra beskyttelse til benyttelse 2. Behov for en vis form for regulering – i forhold til skoven og i forhold til skovens andre brugere	1. Naturbeskyttelsesloven

Figur 16 PESTEL analyse for MTB Søhøjlandet

Analyseresultater:

P = De politiske faktorer, der kan have indvirkning på MTB Søhøjlandet.

Der hersker generelt en positiv politiske tilgang til MTB-sporten. Landspolitisk er der fokus på, at så mange som muligt benytter statens arealer til rekreative formål samt at fremme cykelsporten, således det kan blive et trækplaster for turisme. Lokalpolitisk er der ligeledes et ønske om at styrke profilen i og omkring Søhøjlandet som en outdoor destination med et rigt og differentieret udbud af aktiviteter.

Det vurderes derfor at de politiske faktorer i overvejende grad er positive for projektet.

E = Økonomiske forhold, herunder de generelle makroøkonomiske tendenser i samfundet.

MTB–sporten er en relativ dyr sport (Bedaf & Pilgaard, 2014, s. 28), og det vil derfor være naturligt at antage, at sporten er delvis afhængig af de generelle økonomiske konjunkturer i samfundet. Samtidigt er der et muligt økonomisk potentiale i sporten i form af diverse spin-off-effekter på lokalsamfundet. Den ændrede brug af naturen giver desuden lodsejere mulighed for alternative indtægtskilder sammenholdt med den mere traditionelle drift. Også den frivillig kapital i form af arbejdskraft ved drift og vedligehold skal nævnes her.

S = Sociale faktorer, der inkluderer ændringer af kulturelle aspekter såsom ændring i livsstil, helbred, værdier og holdninger og demografiske aspekter som f. eks. befolkningstilvækst.

Udvikling og vedligehold af spor baserer sig i høj grad på frivillig arbejdskraft, hvilket kan komme til at virke som en flaskehals, hvis efterspørgslen og behovet for frivillig arbejdskraft overstiger udbuddet. Kulturen er delvist forankret i en "trods-kultur", hvor man gør som man vil. Herudover er der en generel trend lige nu, der understøtter aktiviteter i naturen.

T = Teknologiske faktorer, som refererer til innovation som fx udvikling af internettet.

Teknologisk kan der være et behov for at markedsføre projektet på en ny internetbaseret platform, som er tilpasset MTB-brugere samt videreudvikle de allerede eksisterende platforme til formidling af ruter, spots osv. En øget brug af området i og omkring Søhøjlandet kan desuden medføre et behov for andre faciliteter så som toiletter, vaskeplads til cykler osv.

E = Miljøfaktorer, der adresserer de "grønne" problematikker, såsom nedslidning og bæredygtighed.

Der er et øget pres på NST for regulering af brugen af statens arealer i takt med, at flere og flere er aktive i naturen. Derudover er den til tider uautoriserede MTB-kørsel i naturen et problem, da naturen dermed nedbrydes og ødelægges. NST har derfor en stor opgave i at gennemføre en regulering på området for at sikre en bæredygtig brug af naturen.

L = Lovgivningsdelen, der omfatter lovindgreb.

Færdsel i og generel brug af statens arealer er reguleret via Naturbeskyttelsesloven. En ændring i denne i forhold til færdsel vil få direkte betydning for aktiviteter som MTB.

5.2.2.2 SWOT

SWOT-analyse er en her og nu situationsanalyse, der beskriver interne og eksterne forhold.

Projektets **interne forhold** analyseres ved at stille de stærke sider (**S**trengths) over for de svage sider (**W**eaknesses) spændende fra det tekniske- og økonomiske til de menneskelige ressourcer osv. Overordnet set er det de forhold, som projektet har en vis grad af indflydelse på.

Projektets **eksterne forhold** er de muligheder (**O**pportunities) og de trusler (**T**hreats), der måtte være i projektets omgivelser.

I nedenstående figur 17 ses resultatet af en SWOT analyse for MTB Søhøjlandet. SWOT ana-

lysen er baseret på materiale fra styregruppemøder samt interviews med SSSL og NST.

De enkelte punkter og resultater fra SWOT analysen vil ikke blive gennemgået detaljeret, men analysens resultater anvendes fremadrettet som input i dels stamkort og BMC og dels som input til den fremtidige udvikling i Søhøjlandet, afsnit 7.

SWOT-ANALYSE

	Helpful	Harmful
Internal	**Styrker (S)** Unikke stedbunde ressourcer Pt. de bedste spor og bedste muligheder for udvidelse Tiltrækker store løbsarrangører eksempelvis Yeti og Racing Denmark Godt, stort og velfungerende sporbyggerlaug Vækst i MTB-aktiviteter Allerede etableret styregruppe med en bred gruppe af interessenter Positiv dialog mellem interessenterne i styregruppen Stort areal af sammenhængende statsskov Ønske om regulering fra statslig- og frivillig side	**Svagheder (W)** Kompliceret governance – kombinationen af bottom-up og top-down Mange interessenter involveret giver adoption chain risk Svært at se muligheder for indtægtsstrømme på etablering og vedligeholdelse af spor Free-riding for enkelte interessenter i forhold til investering og spin-off Få sporbyggerspecialister i Danmark
External	**Muligheder (O)** Nye måder at drive skovdrift på Afholdelse af aktivitetsrelaterede events Spin-off Overnatninger Etablering af nye arbejdspladser Økonomisk vækst hos andre udbydere af turistattraktioner Øge omsætningen for detailhandel og service Udvide kommercialiseringen til andre outdoor-aktiviteter Undgå eller minimere konflikter mellem brugere af naturen Øget naturbeskyttelse gennem regulering Spin-off potentiale	**Trusler (T)** Ingen ønsker at tage lederskab Ingen ønsker at drifte Modstand fra det offentlige Modstand fra private lodsejere Trendskifte i forhold til udøvelse af MTB Negative effekter af offentlig regulering mht. brug af naturen Afhængighed af offentlige midler

Figur 17: SWOT analyse MTB-Søhøjlandet

Ovenstående gennemgang og analyse af situationen for MTB Søhøjlandet peger på en række væsentlige forhold, der er vigtige at have i tankerne i forhold til udvikling af MTB Søhøjlandet. Disse kan kort opsummeres til:

- Kulturen i MTB-sporten udspringer af en lovløshed, hvilket giver behov for regulering.
- Den øgede brug af naturen og manglende kanalisering skaber konflikter mellem skovens brugere, hvilket ligeledes giver behov for regulering på området.
- Naturstyrelsen er som lodsejer og forvalter af statens naturarealer en væsentlig aktør i forhold til at regulere adfærdsmønstre i naturen.

- Der hersker indenfor brug og udvikling af spor en kompliceret governancestruktur, der dels består af en bottom-up tilgang fra MTB-entusiaster og en top-down tilgang i form af offentlig styring og regulering.
- Der ligger en potentiel spin-off-effekt ved at udviklet facilliterne for MTB i Søhøjlandet.
- Den del af værditilbuddet, der omhandler spor, skal tage højde for de forskellige målgruppers interesser og differentieres på baggrund af dem.
- Når der planlægges spor er både kvantitet og kvalitet vigtige faktorer at forholde sig til.
- Nøgleaktiviteten er etablering og vedligeholdelse af spor.

6 Udvikling af stedbundne ressourcer – empirisk analyse

I det følgende afsnit beskrives og analyseres udvalgte cases, som på hver sin måde bidrager til at genere et billede af, hvordan forskellige projekter har arbejdet med udviklingen af fysiske og generiske stedbundne ressourcer. Analysen opsummeres til sidst i kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor for udvikling, herunder udfordringer og muligheder.

De fem cases, der inddrages er:

- **MTB, Feriecenter Slettestrand** – kommercialisering af MTB i Nordjylland
- **Langesø MTB på Fyn** - privat udvikling af MTB hos en skovejer på Sydfyn
- **7Stanes, MTB i Skotland** - offentlig udvikling af MTB-ruter og aktiviteter på syv lokationer
- **Windsurfing ved vestkysten, Klitmøller** - udviklingen af et område med udgangspunkt i en windsurfing trend
- **MTB projekt i Viborg** - et ønske om at udvikle og drifte 100 km spor

Casene har forskellige særpræg, udfordringer, styrker og svagheder, som gennem en analyse i BMC både vil bidrage til at danne nogle ensartede kritiske nøglefaktorer og identificere nogle forskelle, som kan kvalificere muligheden for at udvikle MTB i Søhøjlandet.

De identificerede og valgte cases er således udvalgt med henblik på at skabe en ramme og et afsæt for nogle af de udfordringer og mønstre, der kan være forbundet med etablering af aktiviteter, som udspringer af lokale og regionale initiativer, der er funderet i områdets mere eller mindre unikke stedbundne ressourcer.

I gennemgangen og analysen motiveres formålet med valg af cases. Med henblik på en struktureret analyse og en identifikation af kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor udarbejdes dels et stamkort og dels et BMC for hver enkelt case. Stamkort og BMC er ligeledes at finde i en mere læsevenlig udgave i bilag B.

Stamkort og BMC udarbejdes med henblik på at danne et let tilgængeligt overblik over nogle af de nøglefaktorer, som findes relevante i forhold til at udvikle og inspirere arbejdet med MTB i Søhøjlandet.

6.1 Stedbundne ressourcer – hvad driver udviklingen?

Med henblik på at komme med konkrete anbefalinger til, hvordan Søhøjlandet kan udvikle MTB, tages i første omgang et afsæt i, hvordan forskningen beskriver udviklingen i den praktiske tilgang til lokalt forankret udvikling. Dette gøres for om muligt at identificere nogle overordnede træk for udvikling af stedbundne ressourcer og afsættet for udviklingen. Er der med andre ord, noget der virker bedre end andet.

To paradigmer for lokal udvikling har været dominerende, henholdsvis tankesættet om en *cluster tilgang* og tilgangen om udviklingen af *stedbunderessourcer*.

I mange år har den regionale udviklingstilgang været fokuseret på at udvikle områder ter "Silecon Valley" modellen, også kaldet *clusters,* som Medicon Valley nord for København og vindmølle clustre i bl.a. Syd- og Vestjylland. Udviklingen fokuserer her på at samle virksomheder i et bestemt område, som direkte eller indirekte er forbundet. Virksomheder, der eksempelvis er indbyrdes konkurrenter, men som samtidig drager fordel af lokalt forankrede ressourcer. Der er altså tale om en situation, hvor forholdende uden for den enkelte virksomhed er af afgørende betydning (Larsen, 2014, s. 2), ressourcer denne afhandling vælger at beskrive som *generisk stedbundne ressourcer*.

Det er vurderingen, at cluster tilgangen ikke umiddelbart kan anvendes for udvikling af MTB i Søhøjlandet, da der dels i dag i interessefeltet ikke er en entydig afhængighed og konkurrence mellem virksomheder, som vil kunne understøtte en clusterdannelse på nuværende tidspunkt og dels udspringer initiativet om udvikling af MTB i Søhøjlandet af et ønske og behov fra Naturstyrelsen, der regulerer brugen af skoven og de MTB kørere, der bruger skoven – den unikke ressource.

Når regional og lokal udvikling ikke udvikles ud fra en cluster tilgang, kan fokus i stedet flyttes over på udvikling og udnyttelse af stedbundne ressourcer, og på udvikling med disse som udgangspunkt.

Afsættet for analysen af MTB i Søhøjlandet og områdets stedbundne ressourcer er taget med udgangspunkt i følgende definition:

"Kortest muligt beskrevet, så er det stedbundne det, som fysisk, socialt, kulturelt eller økonomisk er bundet til stedet i en sådan grad, at det ikke længere vil give (samme) mening, eller vil tabe værdi, hvis det flyttes"
(Christensen, 2013, s. 76).

I den forbindelse er det vigtigt at have for øje, at det ikke blot er tilstedeværelse af noget historisk eller naturmæssigt bevaringsværdigt i et område, men i lige så høj grad er det engagement, der lægges i den stedbundne ressource fra lokal side. Det lokalt funderede kan være afgørende for udviklingen. Fokus bliver her lagt på social kapital og styrkelse af allerede eksisterende virksomheder og uddannelsesinstitutioner i de enkelte områder, altså en udnyttelse af de generisk stedbundne ressourcer (Larsen, 2014, s. 9). Forskellen mellem clusters-metoden og det direkte stedbundne udgangspunkt er, at *clusters* ofte er et overordnet og udefra kommende strategisk initiativ og det *stedbundne* er et lokalt funderet initiativ, men begge initiativer er dybt afhængige af de *generisk stedbundne* ressourcer. De generisk stedbundne ressourcer kan således anvendes til at styrke områdets udvikling, hvis man styrker samspillet mellem eksisterende virksomheder og andre aktører, hvilket er afhængig af den sociale kapital.

Udvikling af MTB i Søhøjlandet har et naturligt afsæt i områdets unikke fysiske stedbundne ressourcer særligt bestående af enorme skovområder i et varieret terræn med bakker og dale. Med henblik på udvikling af MTB i Søhøjlandet skal den lokale udvikling dels funderes i stedets unikke fysiske stedbundne ressourcer og dels læren af erfaringer fra lignede områder og projekter, som i det følgende analyseres og inddrages som læring for, hvordan netop det lokale/regionale kan understøtte udviklingen af de stedbundne ressourcer bedst muligt.

6.2 Gennemgang og analyse af cases

Med afsæt i udvikling af et områdes unikke stedbundne ressourcer gennemgås og analyseres de fem udvalgte cases, således at viden om udvikling af stedbundne ressourcer kobles sammen med fem konkrete eksempler på, hvordan der er arbejdet med lokal og regional udvikling.

Ved gennemgang og analyse af de enkelte cases fremgår det, at de bl.a. er valgt ud fra at kunne bidrage til at sige noget om:

- Epicenter
- Organisering
- Udfordringer
- Gevinster
- Interessenter
- Kundesegmenter og relationer
- Værditilbud for kunden
- Omkostnings- og indtægtsstukturer

Analysen vil munde ud i en identifikation af nogle kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor, der skal føre frem til en anbefaling for det videre arbejde med MTB i Søhøjlandet.

6.2.1 Feriecenter Slettestrand

Feriecenter Slettestrand er helt overordnet udvalgt som case, da udvikling af MTB i området er knyttet meget tæt til hotellet og hotellets drift samt, at MTB-projektet ved Slettestrand er det største og mest veludviklede, der findes i Danmark i dag.

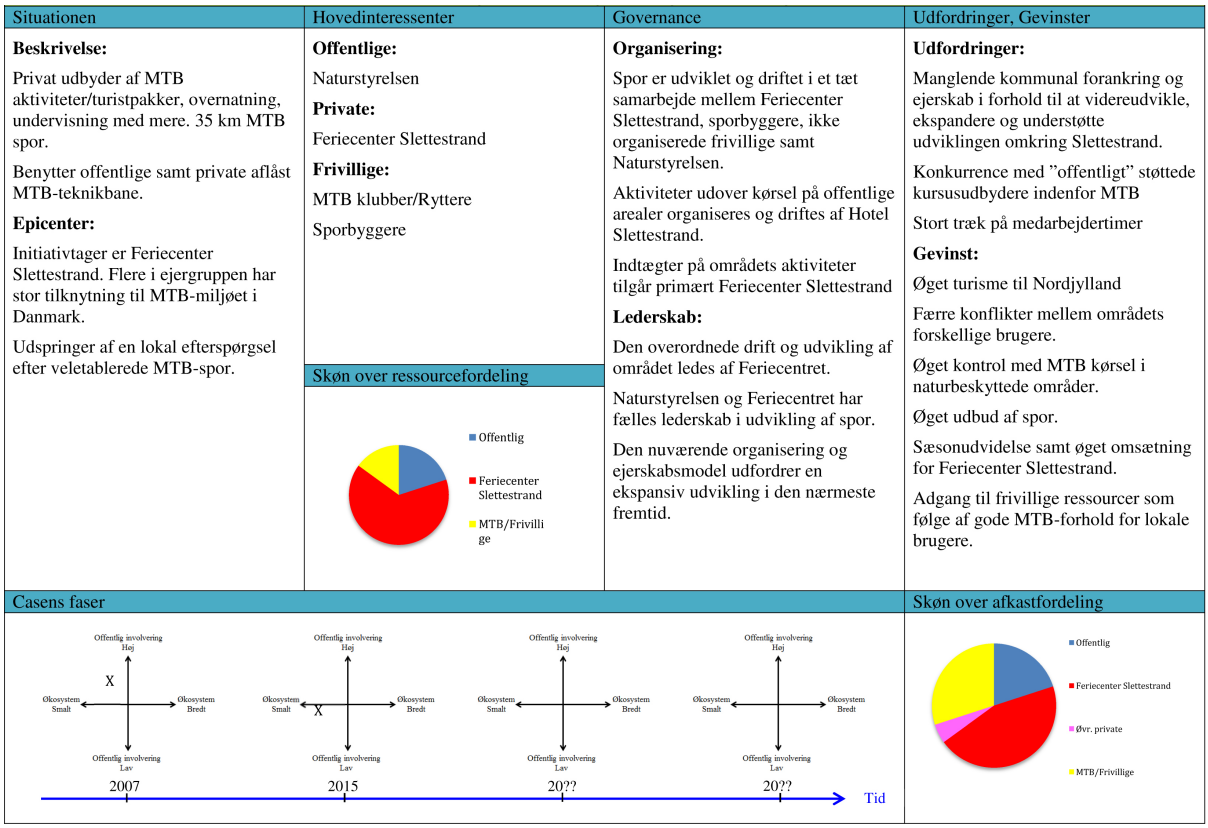
I et samarbejde med Naturstyrelsen Thy har Feriecenter Slettestrand etableret 35 km. opmærkede MTB-spor og der findes yderligere 120 km. indenfor 1 times kørsel. Centret har omkring 300-400 MTB ryttere på sporet hver weekend, og tiltrækker turister primært fra Danmark og Norge men også flere tyskere, skotter og andre udlændinge finder vej til Slettestrand.

Feriecenter Slettestrand er det fremmeste danske eksempel på, hvordan MTB-aktiviteter kan omsættes i et forretningskoncept. Området omkring Slettestrand har tidligere været karakteriseret af, at turistsæsonen og turismen udelukkende var baseret på aktivitet i sommermånederne, og denne tendens er nu ændret til, at Feriecenter Slettestrand har åbent året rundt.

"Sæsonen er udvidet fra maj – august til marts – november. Det er den største gevinst for Slettestrand, da de heltidsansatte nu er meget nemmere at fastholde og aflønne. Efterårsferie, vinterferie og påskeferie er nu muligt at fylde op til MTB, herunder særlige teknikkurser."
(Kronborg, 2015)

Med afsæt i interview med Feriecenter Slettestrand og artikler er der udarbejdet stamkort og BMC for den nuværende status for Slettestrand.

Af figur 18 fremgår stamkort for Slettestrand.



Figur 18 Stamkort, Feriecenter Slettestrand (Egen tilvirkning)

Stamkortet viser, at antallet af hovedinteressenter begrænser sig til tre, og at den helt centrale hovedinteressent er Feriecenter Slettestrand. Feriecentret er også den langt største bidragsyder til udvikling MTB i området.

Governancestrukturen er hovedsageligt top-down styret særligt i forhold til udvikling af den kommercielle del. For den praktiske del med udvikling af nye spor og drift af de allerede etablerede spor finder en hvis involvering af sporbyggere og brugere sted. Det er dog fortsat Feriecenter Slettestrand, der har lederskabet ift. styring og udvikling. Top-down styringen fungerer og er tilsyneladende accepteret af de lokale MTB-ryttere. En væsentlig årsag til dette vurderes at være, at ejerkredsen i Feriecenter Slettestrand er dybt forankret i MTB-miljøet. Disse meget personbårne relationer er for nuværende en styrke, men kan måske på længere sigt vise sig som en potentiel svaghed ved et ejerskifte eller brud i den gode relation.

Osterwalder og Pigneur arbejder som tidligere beskrevet med seks mulige epicentre for design af en ny forretningsmodel. For MTB-projektet ved Feriecenter Slettestrand udspringer ideen fra ejerkredsen, som har stor veneration for MTB og som således har en god forståelse for de behov og krav den enkelte MTB rytter har til faciliteterne ift. at udøve sporten.

"Adopting the costumer perspective is a guiding principle for the entire business model design process. Customer perspectives should inform our choices regarding Value Propositions, Distribution Channels, Customer Relationships and Revenue Streams."
(Osterwalder & Pigneur, 2012)

Kundekendskabet var grundet Feriecenter Slettestrands afsæt i MTB-miljøet allerede til stede, da projektet blev udviklet og er i høj grad fortsat påkrævet i forhold til det fortsatte samarbejde mellem de frivillige sporbyggere og den private virksomhed Feriecenter Slettestrand.

Af stamkortet fremgår også nogle af de udfordringer omkring samarbejdet med offentlige instanser, Feriecenter Slettestrand oplever ift. den videre udvikling.

Samarbejdet med Naturstyrelsen er blevet meget bedre siden den spæde begyndelse i 2007 og samarbejdet med kommunen fungerer også, men Feriecentret oplever på den anden side også en træghed og manglende opbakning, som vanskeliggør drømmen om et nyt Klitmøller.

En manglende opbakning og træghed, som flere gange under interviewet med Mette Marie Kronborg kommer frem:

"Samarbejdet med Naturstyrelsen er nu bedre. Men det er en tung organisation, hvor der er mange hænder og skriveborde en beslutning skal igennem."

"Fint samarbejde med kommunen, men de har meget svært ved at blive overbevist om det potentiale, der er i det."

"Vi ville gerne have afholdt et worldcup-løb i MTB og vi havde en forhåndstilkendegivelse fra kommunen på 100.000 kr., men den er nu trukket tilbage…… Så det blev desværre ikke til noget, selvom det kunne have sat Slettestrand på verdenskortet og trukket rigtig mange overnatninger til hele området."

"Der sidder ikke lige én ved kommunen, der arbejder med det her og som brænder for det."
(Kronborg, 2015)

Casen Feriecenter Slettestrand identificerer også nogle fordele og udfordringer dels ift. udviklingen af området og dels ift. at drive en privat virksomhed bundet tæt op på MTB-aktiviteten.

"Vores styrke er, at vi tjener penge på det…… At nogen tager et ansvar for det. Der er mange andre steder i Danmark, hvor man også arbejder på at komme til det." (Kronborg, 2015)

"Hårde odds ved, at vi er privatejet virksomhed. Det er svært med fonde, også selvom vi bidrager til et lokalsamfund…… DGI får derimod mange penge til teknikkurser mm., de kan derfor tilbyde visse ting næsten gratis. Slettestrand skal derfor kunne levere noget ekstraordinært." (Kronborg, 2015)

Det er vurderingen, at ovenstående udfordringer for Feriecenter Slettestrand udspringer af governancestrukturen, hvor ejerskabet helt entydigt ligger hos Feriecentret og det forretningskoncept, der ligger bag dette.

BMC for Feriecenter Slettestrand fremgår af figur 19.

<table>
<tr>
<td>Nøglepartnere
Fam. Kronborg (Esben H. Kronborg er tidligere elite-MTB'er)
Skov- og Naturstyrelsen
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
Vedligehold og drift af MTB-spor
Promovering gennem netværk
Understøtter indtjening udover MTB-aktiviteten
Sikrer forankring ift. myndigheder</td>
<td>Nøgleaktiviteter
MTB-aktiviteter, herunder Skill track og tracks i skoven
Cykelløb for handicappede
Fitness/Wellness aktiviteter
Teknikkurser, instruktørkurser
Sporbyggerkurser
Services - overnatning, bespisning
Samarbejde med sporbyggere
Nøgleressourcer
Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.m.
Skill Track
MTB-instruktører
Sporbyggere
Wellness og Fitness faciliteter
Cykelvask
Værksted
Cykler til udlejning</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
Gode og velplejede MTB-spor
Mulighed for ophold og bespisning enkeltvis eller i grupper
Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
MTB-kurser
Lavsæsonferie
Kundeproblemer der løses
Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
Integration mellem spor, overnatning og forplejning
Kundebehov der tilfredsstilles
Famileferie
Lære at køre MTB
Klubbers og større gruppers behov for fælles udfoldelse
Aktiv ferie og fysiske oplevelser og udfordringer i naturen
Familiesammenhold
Tryghed og afslapning</td>
<td>Kunderelationer
Et godt MTB-miljø
Behov for tæt relation mellem sporbyggere og Feriecenter
Skabe mulighed for skræddersyede ophold for grupper
Blog
Kanaler
Et godt MTB-miljø
Blog, hjemmeside, sociale medier
Visit Nordjylland
MTB-netværk
Mest omkostningseffektive
Mund til mund
MTB-netværk
Sociale medier
Integration med kunderutiner
MTB-netværk: Anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td>Kundesegmenter
Danske MTB-ryttere
Norske MTB-ryttere
Øvede MTB-ryttere
Uøvede MTB-ryttere
Firmaudflugter/teambuilding
Familier
Større grupper</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
Tre fuldtidsansatte MTB instruktører, generelt flere helårsansættelser
Overnatnings- og bespisningsfaciliteter
Etablering og drift af spor
Dyreste nøgleressourcer
Tre fuldtidsansatte instruktører (ikke specielt god forretning)
Teknikbane, vaskeplads og mekanikerrum m.m. og bygninger
Dyreste nøgleaktiviteter
Instruktører til teknikkurser og udvikling og drift af MTB-spor
Services, herunder overnatning, bespisning</td>
<td colspan="3">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
Instruktion i MTB-kørsel, Events/løb og udlejning, foredrag og massage/fysioterapi
Overnatning, forplejning
Betaler i dag for
Instruktion i og udlejning af MTB
Overnatning og forplejning
Betaler igennem
Overnatning, forplejning og MTB- udlejning
Konkurrencer, løb, instruktion, pakker/kurser/erhverskurser/events
Vedligehold og bygning af spor</td>
</tr>
</table>

Figur 19 BMC, Feriecenter Slettestrand

BMC for Feriecenter Slettestrand viser, at der er en relativ stor bredde af nøgleaktiviteter forbundet med MTB i området. Det er dog primært nøgleaktiviteter, der er styret og drevet af Feriecentret. Det er således også primært omkring Feriecentret, at omkostnings- og indtægtsstrømmene er centreret, hvilket også underbygges af det smalle økosystem præsenteret i stamkortet.

Etableringen af og den fortsatte udvikling af MTB-aktiviteterne omkring Feriecenter Slettestrand er drevet af en entusiasme og kærlighed til sporten. Det familiedrevne feriecenter er gennemsyret af en familie, der elsker og stadig dyrker MTB-sporten.

Af hjemmesiden www.mtbslettestrand.dk fremstilles entusiasmen således:

"Mange af os har rejst verden rundt med vores cykler for at køre gode spor, drikke kaffe og opleve naturen fra en MTB. Derfra har vi fået en masse erfaringer og dem bruger vi til at gøre vores absolut yderste, for at give dig den bedste oplevelse, når du er på ferie hos os. Vi har rigtig, rigtig mange ideer og vi udvikler vores virksomhed og vores MTB koncept hele tiden!" (MTB Slettestrand, u.å.)

Afsættet i MTB-sporten og miljøet eksemplificeres yderligere ved, at en af de absolutte hovedmænd bag MTB Slettestrand Esben Kronborg i 2013 kåres til årets MTB-rytter i Danmark.

At Feriecenter Slettestrand skulle udvikle sig til et centrum for MTB og have en forretningsmodel bygget op omkring MTB-aktiviteter er ikke resultat af en bevidst strategi tilbage i 2007-2009, hvor de første 20 km. spor blev anlagt i et samarbejde med Naturstyrelsen.

"Hvis du havde spurgt os for 10 år siden, så var der ingen, der havde sagt, at vi ville være et Feriecenter med udgangspunkt i MTB."

"Udviklingen er sket ad hoc og udspringer helt generelt af vores store interesse og passion for sporten." (Kronborg, 2015)

Udviklingen fra 2007 har vist, at der har været en mangel på spor og et behov for udvikling. Den oprindeligt manglende vision og strategi for MTB omkring Slettestrand er nu afløst af en langt mere målrettet og strategisk indsats for at udvide aktiviteterne og mulighederne for både Feriecenter Slettestrand og hele lokalområdet.

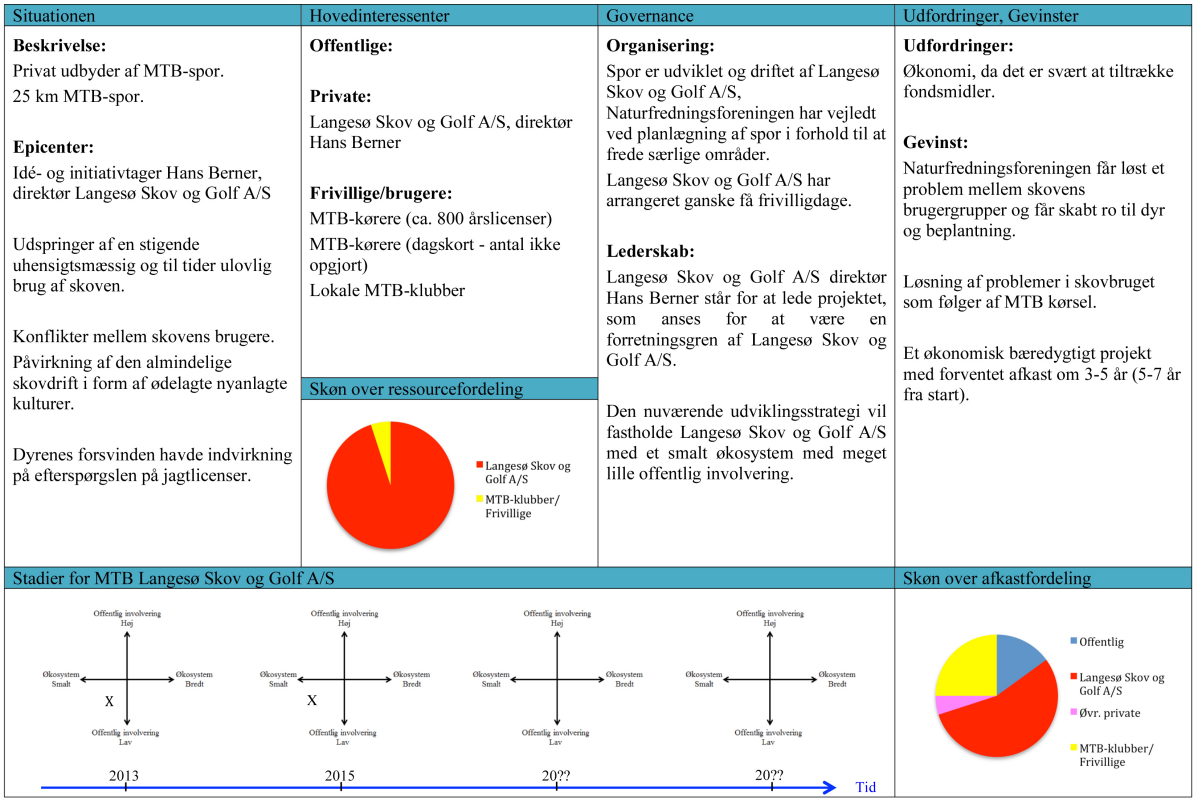
"Vi har en drøm om at skabe et community, som de har for surfing i Klitmøller, bare for MTB. Vi vil gerne have hele lokalsamfundet med…Det kræver medspil fra lokalsamfundet. Det har vi og vi har meget få konflikter med dem." (Kronborg, 2015)

Det er dog også en målsætning, som Feriecenter Slettestrand har konstateret er både langsommelig og vanskelig. De første 20 km. spor blev etableret fra 2007 – 2009 og i dag er der samlet 35 km. spor. De sidste 6 km. spor, der netop er færdiggjort i Kollerup i samarbejde med Naturstyrelsen og kommunen (hvilken) har været 3 år undervejs og er dels finansieret af offentlige midler, fondsmidler og frivillig arbejdskraft leveret af sporbyggerlauget.

6.2.2 MTB ved Langesø

MTB ved Langesø er et projekt i mindre målestok og dækker i dag et ca. 25 km. langt spor. Et interessant element ved initiativet i relation til MTB i Søhøjlandet er, at sporet er etableret i en privatejet skov, som ejes af Langesø Skov og Golf A/S. Skovejeren Hans Berner har allerede indrettet godset med overnatningsmuligheder for større grupper og går aktuelt med planer om at udvide forretningen til også at udvikle bespisningskoncepter specifikt målrettet MTB segmentet (Bencke S. H., 2015).

Med afsæt i interview med Hans Berner, Langesø Skov og Golf A/S og artikler er der udarbejdet stamkort og BMC for den nuværende status for Slettestrand. Af figur 20 fremgår stamkort for MTB Langesø.



Figur 20 Stamkort MTB Langesø (Egen tilvirkning)

Som det fremgår af stamkortet så udspringer MTB-projektet ved Langesø af Hans Berners initiativ i 2013. Etablering af sporet havde til formål at forene den stærkt stigende MTB-aktivitet og de gener det medførte for godsets øvrige drift.

"Langesø er et af de mest besøgte steder på Fyn…… Det er for at løse en konflikt mellem forskellige brugergrupper af skoven."

"Enten gør vi noget proaktivt eller gør som alle andre skove, og lægger vores affaldstræstammer ud på sporene." (Berner, 2015)

I 2013 var MTB-aktiviteten blevet så omfattende, at den også påvirkede Langesø Skov og Golf A/S mulighed for at drive de oprindelige forretningsområder som almindelig skovdrift og udlejning af jagtarealer. Dette problem er nu løst gennem etablering af MTB-sporene, som kanaliserer MTB-rytterne rundt de rigtige steder i skovene.

"Vi driver det som en virksomhedsgren på lige fod med skovdrift og jagt, samtidig med, at det løser et problem for os."

"Naturfredningsforeningen har efterfølgende klappet i deres små hænder."
(Berner, 2015)

Langesø Skov og Golf A/S minder i governancestruktur meget om Feriecenter Slettestrand. Den primære hovedinteressent er Langesø Skov og Golf A/S, der i dialog med den lokale MTB-klub lytter til og omsætter mulige ønsker og behov til fremtidig MTB-aktivitet. Det er således helt entydigt Langesø Skov og Golf A/S, der foretager langt de største investeringer i form af udvikling og drift af spor. Der har været enkelte tiltag, hvor medlemmer af den lokale MTB-klub har været forsøgt inddraget i sporbyggerdage, men det ses af Langesø Skov og Golf A/S ikke som et reelt alternativ.

Drift og vedligehold finansieres af dels et kontingentsystem, hvor MTB-ryttere kan købe et års brugsret for 800 kr. Er man organiseret i en klub giver Langesø Skov og Golf A/S årskortet til en nedsat pris. Og dels af øvrige brugere og turister, der betaler et gebyr på 100 kr. pr. dag (Hans Berner – Langesø Skov og Golf A/S).

Hans Berner oplever samme udfordringer som Feriecenter Slettestrand, at det som privat erhvervsdrivende ikke er så lige til at få adgang til puljer, der ellers synes oplagte, og det derfor kan være vanskelligt at finansiere investeringerne i nye anlæg.

"Det er ikke billigt, hvis man skal lave det ordentligt"

"Vi har søgt LAG-midler, men fik meget overraskende ikke midler til det…… det havde måske været nemmere at få del i LAG-midler, hvis vi havde været en forening eller frivillige"
(Berner, 2015)

BMC for MTB Langesø fremgår af figur 21.

<table>
<tr>
<td>Nøglepartnere
• Langesø Skov og Golf A/S
• Naturstyrelsen
• MTB-klubber
• Naturfredningsforening
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Financiering
• Promovering gennem netværk
• Understøtter indtjening udover MTB-aktiviteten
• Dialog på tværs af interesser
• Skaber en win win situation</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Samarbejde med sporbyggere og klubber
Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Økonomi</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
• Gode og velplejede MTB-spor
• Mulighed for ophold og bespisning enkeltvis eller i grupper
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed mellem spor, overnatning og forplejning
Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTBspor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser</td>
<td>Kunderelationer
• Skabe mulighed for skræddersyede ophold for grupper
• Et ønske om et godt miljø for MTBere
• Behov for tæt relation mellem ejer og MTB-klubber
Kanaler
• MTBnetværk
• Hjemmeside
• Sociale medier
Mest omkostningseffektivt
• MTBnetværk
• Sociale medier
Integration med kunderutiner
• MTBnetværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td>Kundesegmenter
• Lokale MTB-klubber
• MTB-sporforening
• Lokale MTB-ryttere
• Nationale MTB-ryttere
• Udenlandske MTB-ryttere – særligt nordtyske</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor
• Overnatningsfaciliteter
• Bespisning
Dyreste nøgleressourcer
• Området/jorden
• Skoven/skovdriften
• Bygninger
Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Udvikling af services som overnatning, bespisning</td>
<td colspan="2">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning i MTBkørsel
• Foredrag
• Massage/fysioterapi
Betaler i dag for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
Betalt igennem
• Sporleje via medlemskab/kontingent
• Dagsbetaling
• Overnatning/bespisning
• Vedligehold og bygning af spor</td>
</tr>
</table>

Figur 21 BMC, MTB Langesø

BMC for Langesø viser, at nøgleparterne er forankret i det lokale og de lokale brugere. Hans Berner udtrykker meget bevidst vigtigheden af lokal forankring og medspil, som et afgørende element for at det skal lykkes at drive en forretning, der giver mening.

"Der er ca. 800 medlemmer af den lokale MTB-klub, der har betalt for adgang til sporene. De første par måneder var der utilfredshed hos nogle, men nu er der stor forståelse og de kan se, at de altid har gode og velplejede spor at køre på."

"Prisstrukturen støtter op om dem, der kører i klub. Vi vil gerne støtte op om organiseringen af MTB og de lokale klubber."

"Vi forventer at have en fornuftig forretning indenfor en tre til femårig periode og dertil skal så også lægges de andre positive effekter."

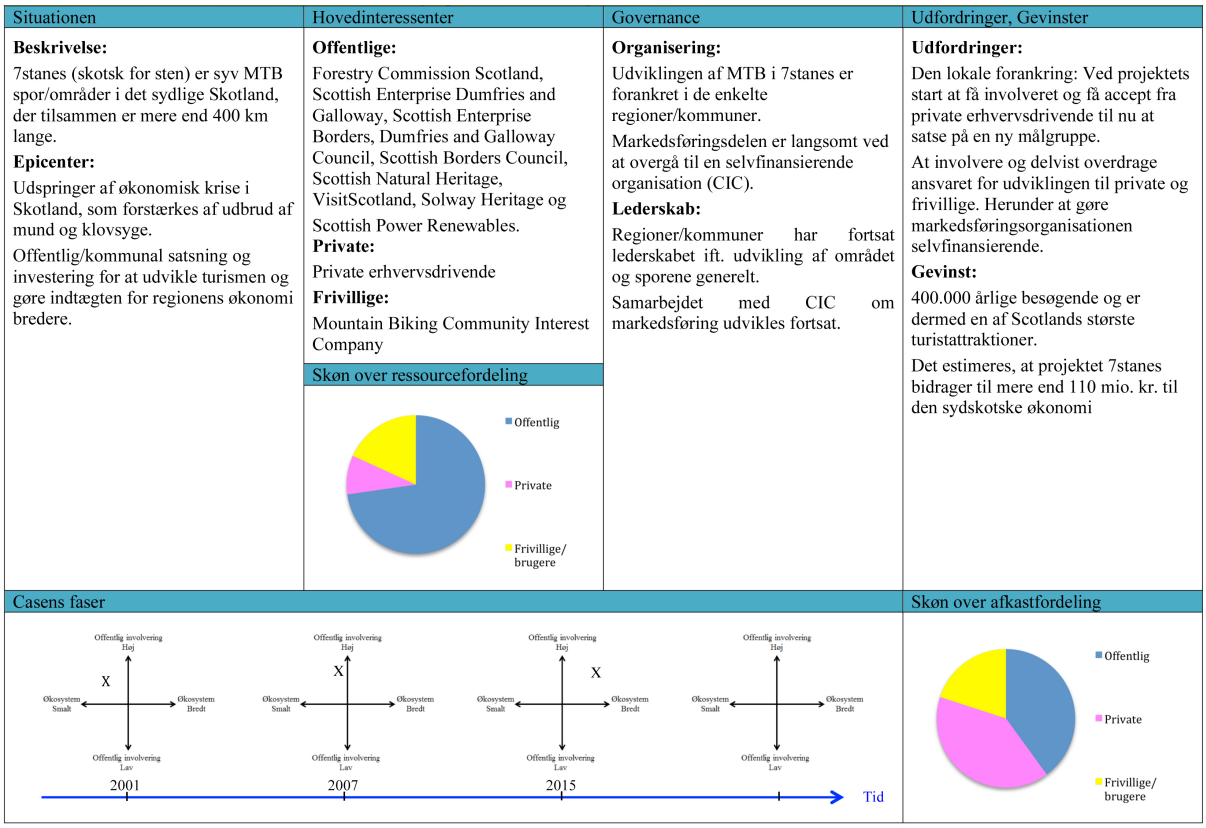
(Berner, 2015)

MTB ved Langesø har nu været i gang i et par år. Meget tyder på, at der kan drives en rentabel forretning med en model, hvor der er et meget smalt økosystem og et helt entydigt ejerskab af projektet hos én nøglepartner.

6.2.3 7Stanes

De væsentligste bevæggrunde for at anvende 7Stanes som case er, at det udover at være et af verdensstørste og mest veludbyggede MTB-områder også er en helt bevidst offentlig og strategisk satsning på at udnytte og udvikle områdets stedbundne ressourcer. En offentlig strategi, der er gået fra at være regional til at blive national. Udviklingen af MTB i det sydlige Skotland blev påbegyndt i 2001 og 7Stanes består i dag af syv MTB-områder, der strækker sig over 400 km. spor i det sydlige Skotland. 7Stanes beskrives i Lonely Planet´s 1000 Ultimate Adventures som "Et MTB Mekka".

Med baggrund i den indsamlede empiri og interview med en dansk MTB-turist der har besøgt 7Stanes er nedenstående stamkort udarbejdet (Knudsen, 2012).



Figur 22 Stamkort, 7Stanes (Egen tilvirkning)

Stamkortet er udarbejdet som et billede af den aktuelle status. For at få en forståelse af, hvor 7Stanes er i dag og dermed kunne drage parraller og læring til udvikling af MTB Søhøjlandet behandles også den proces, der har været fra projektets start i 2001 og til i dag.

MTB-projektet i det sydlige Skotland opstod, som Langesø og Slettestrand, også på baggrund af et problem. Problemet i det sydlige Skotland var dog noget større end "blot" regulering af aktiviteter i naturen. Udspringet var en national økonomisk krise, som blev forstærket i det

sydlige Skotland ved et udbrud af mund- og klovsyge. Krisen og sygdomsudbruddet viste med alt tydelighed sårbarheden i områdets økonomi, der primært var knyttet op på landbrug og turisme. (Hausenberg, 2008) Som konsekvens af krisen afsatte Storbritannien og EU midler til en række tiltag til genoprejsning af den skotske økonomi, herunder udvikling af MTB i 7Stanesområdet. Området var nøje udvalgt, da der allerede var etableret en lille MTB-kultur. (Hausenberg, 2008)

I relation til stamkortet var det således oprindeligt en ressourcefordeling, der stort set bestod af 100 % offentlig investeringer og en governancestruktur med en stærk offentlig hovedinteressent som leder. I forhold til udvikling af MTB-turisme har det vist sig som en stor succes. I dag er der etableret syv centre eller stanes med mere end 400 km. spor. Sporene er designet til alle niveauer af MTB-ryttere og tiltrækker i dag over 400.000 årlige besøgende og er dermed en af Scotlands største turistattraktioner og den største MTB-destination i Storbritannien. (Report, 2015)

I dag er der foretaget en samlet offentlig investering på ca. 45 mio. kr., som ifølge projekts leder allerede i 2008 balancerede rent samfundsøkonomisk. (Hausenberg, 2008) For hele Skotland generede MTB-turisme, således i 2014 1,3 mia. kr. og det forventes i 2017 at MTB-turisme genererer 1,5 mia.kr. (Bencke S. H., 2015) Gevinsten er helt åbenlys i det skotske eksempel. MTB er blevet en milliardindustri, som er til gavn for hele regionen, herunder både offentlige skatteindtægter, private virksomheder i både direkte og indirekte relation til MTB og turisme og MTB-ryttere i almindelighed.

Det er ikke kun de positive erfaringer og udviklingstendenser, der kan drages nytte af i forhold til anbefalinger til samarbejdet om udvikling af MTB Søhøjlandet.

Ikke alt har været rosenrødt og ligetil i processen i forhold til den lokale forankring og udvikling og forankring af lederskabet fra 2001 til 2015. I det sydlige Skotland har den lokale forankring konkret været udfordret i forhold til det lokale erhvervslivs manglende vilje til at omstille og tilpasse sig en ny målgruppe. En omstilling, der dels har været mental i forhold til en helt ny type turister, der er beskidte og som skal ind på hotellets bonede gulve og dels en type turister, der stiller krav til skiftemuligheder, vaskepladser, opmagasinering mv. (Hausenberg, 2008) En yderligere udfordring i relation til den lokale forankring har været fastholdelse af et fokus på det epicenter, der hedder den lokale MTB-kultur. 7Stanes voksede sig hurtigt så stort, at det oprindelige MTB-kulturelle ståsted fik trange kår i forhold til at udvikle en lokal MTB-kultur videre i de nye stanes, der fik udviklet MTB-spor.

Ved projektets begyndelse var lederskabet og udgiften til ressourcer entydigt ved det offentlige. Omkring 2010 ændredes dette, da det offentlige ikke længere så sig selv som den naturlige hovedbidragsyder i den fortsatte investering af 7Stanes. Beslutningen satte den eksisterende governancestruktur på spil og andre måtte tage over. I 2010 blev en non-profit organisation, Mountain Biking Community Interest Company (CIC) præsenteret. CIC har til formål dels at samle markedsføringen og sikre, at de lokale erhvervsdrivende nyder godt af turisternes brug af MTB-sporene og dels at sikre at, 7Stanes fortsat udvikles og vokser, dog fortsat med den skotske pendant til Naturstyrelsen, der drifter MTB-sporene.

Bestyrelsen i CIC er bredt sammensat af 13 repræsentanter fra offentlige instanser, turist- og erhvervsorganisationer, MTB-forretningsnetværk mv. Alle indtægter genereret af CIC reinvesteres i udvikling af området. (CIC, 2016)

Det har desværre ikke i indeværende projekt været muligt at klarlægge yderligere, hvordan samarbejdet fungerer i praksis i det brede konsortium CIC. Det kan konstateres, at det er lykkes konsortiet at nå til enighed om nogle ret præcise rammer for CIC´s virke og formål.

Analysen har endvidere dannet baggrund for nedenstående BMC for 7Stanes.

<table>
<tr>
<td>Nøglepartnere
• CIC

Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Financiering
• Promovering gennem netværk</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Markedsføring
• Services som overnatning, bespisning m.m.
• Samarbejde mellem myndigheder og lokale

Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Spor</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
• Gode og velplejede MTB-spor
• Syv uafhængige og vidt forskellige spor
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed mellem spor, overnatning og forplejning
Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTB-spor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser
• En unik MTB-oplevelse</td>
<td>Kunderelationer
• Et ønske om et godt miljø for MTB
• Skabe mulighed for skræddersyede ferie og ophold for enkeltpersoner og grupper

Kanaler
• MTB-netværk
• Hjemmeside for alle områder
• APP funktioner
• Sociale medier
• Turistorganisationer
Mest omkostningseffektivt
• MTB-netværk
• Sociale medier
Integration med kunderutiner
• MTB-netværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td>Kundesegmenter
• Lokale MTB-klubber
• Lokale MTB-kørere
• Nationale MTB-kørere
• Udenlandske MTB-kørere
• Nybegyndere til professionelle</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor
• Infrastruktur
Dyreste nøgleressourcer
• Området/jorden
• Skoven/skovdriften
Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Infrastruktur</td>
<td colspan="2">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning i MTB-kørsel
• Foredrag
• Massage/fysioterapi
• Udlejning af udstyr
• Events
Betaler i dag for
• Overnatning
• Forplejning
• Leje af udstyr
• Undervisning
• Events
Betalt igennem
• Overnatning
• Forplejning
• Deltagerbetaling</td>
</tr>
</table>

Figur 23 BMC, 7Stanes

BMC for 7Stanes viser på samme måde som stamkortet, at 7Stanes er et helt andet sted i dag end i 2001. Nøglepartnerne er primært alle repræsenterede gennem CIC, som tidligere beskrevet repræsenterer en meget bred interessentgruppe og dermed også et bredt økosystem.

I dag er 7Stanes et af de stærkeste brands indenfor MTB, hvilket de lokale erhvervsdrivende nyder godt af ift. brancher indenfor:

- Turisme generelt
- Cykeludlejning
- Coaching
- Cykeltransport
- Indkvartering og forplejning
- Detailforretninger

BMC og stamkortet viser, at ovenstående interesser i dag varetages i et formaliseret samarbejde og konsortium.

I udviklingen omkring 7Stanes er det lykkes, at arbejde generisk med strategiudvikling og udvikling af forretningsmodellen, så det afspejler virkeligheden og de behov og krav, der følger med og stilles til nøglepartnerne.

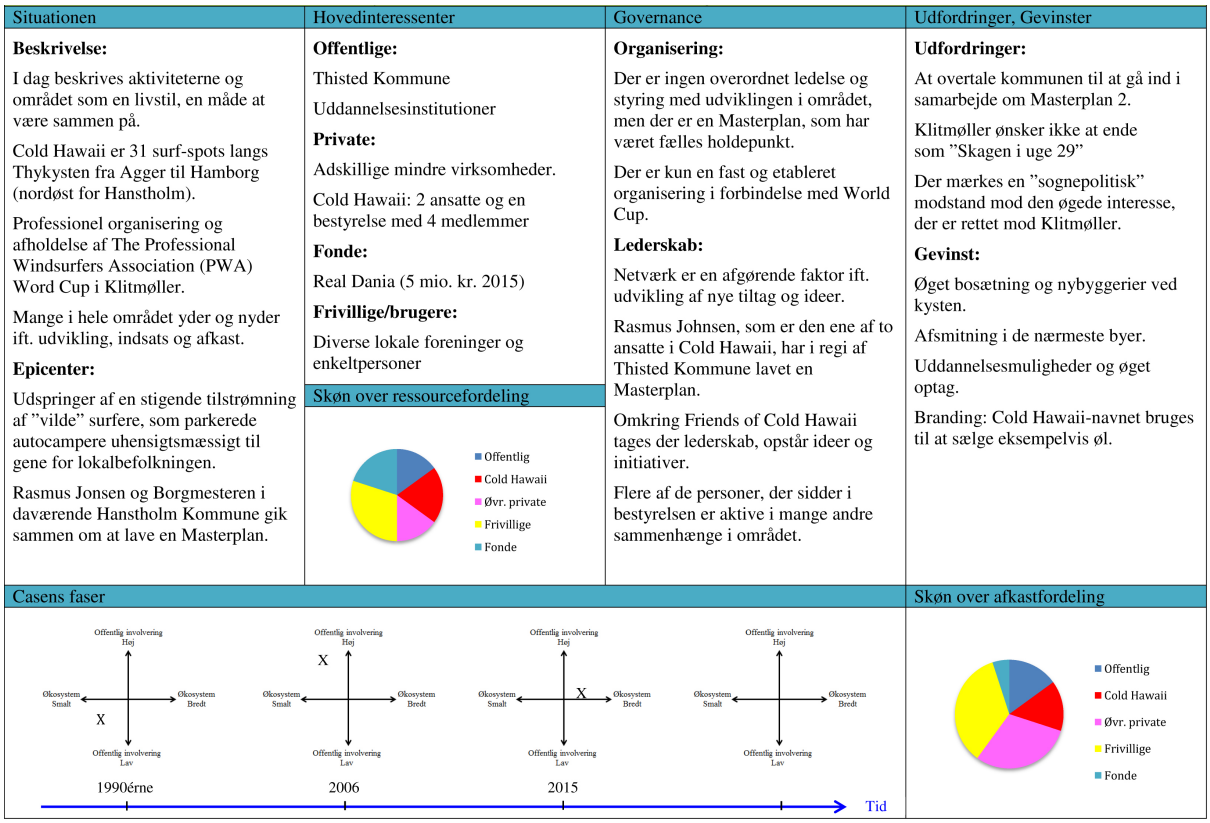
I modsætning til Feriecenter Slettestrand og Langesø Skov og Golf A/S har hele projektet omkring 7Stanes været funderet i en bevidst strategisk plan og satsning. En strategisk plan som startede med et regionalt sigte, men som nu har udviklet sig og resulteret i en national strategi for MTB, sundhed, turisme og økonomi. Det er vurderingen, at den udviklingsmæssige og strategiske vedholdenhed om lokal forankring formuleret i en klar strategiplan har bidraget til at overbevise lokale brugere og forretningsdrivende om potentialet og behovet for lokale virksomheders investering i faciliteter og markedsføringsmateriale. (Hausenberg, 2008)

6.2.4 Surfing Klitmøller

Klitmøller er på mange måder den helt store danske solstrålehistorie i udviklingen af et lokalområde. Med afsæt i nogle helt unikke stedbundne ressourcer ved Vesterhavet er det lykkes at forene entusiaster, lokale ildsjæle og institutionelle ressourcer på en måde, så man har formået at vende en uddøende vestjysk fiskerby først til et blomstrende surfermiljø for nationale og internationale surfere og derfra til nu også at udvikle et erhvervsgrundlag udover surfing og de umiddelbare virksomheder, der udspringer heraf.

Surfingområdet langs den jyske vestkyst ved Klitmøller består af 31 hotspots, hvor det er godt at surfe. Centrum for udviklingen var oprindeligt og er fortsat den lille fiskerby Klitmøller med lidt under 1000 indbyggere.

På baggrund af interview og artikler om Klitmøller og Cold Hawaii er nedenstående stamkort udarbejdet.



Figur 24 Stamkort Klitmøller (Egen tilvirkning)

Som det fremgår af stamkortet, så er epicentret for udviklingen centreret omkring Klitmøller. Historien og udviklingen har mange pendanter til cases omhandlende MTB. I 1980érne kom en helt ny brugergruppe til Klitmøller – surferne. Surferne søgte Klitmøller på grund af de unikke vind- og strømforhold, men deres ankomst var ikke uproblematisk, da den dels clashede med det lokale fiskerierhverv og dels med de lokale borgere, som følte sig generet af surfernes facon og udstyr, som ofte resulterede i lidt kaotiske tilstande på havneområdet.

Til alt held for Klitmøller var der særligt en person ved navn Rasmus Jonsen, som så nogle muligheder i surfernes tilstedeværelse.

"Rasmus kunne se potentialer i det her, men også mange problemer at slås med. Han tager en snak med borgmesteren i Gl. Hanstholm Kommune om at lave en masterplan."

(Jorsal, 2015)

Med det initiativ havde de lokale allerede på et meget tidligt stadie fået involveret kommunen i planerne og inddraget dem i en form for ejerskab af projektet. Særligt cases fra 7Stanes og Klitmøller viser, hvor vigtigt det er for legitimiteten og styringen af processen at få udviklet en strategi-eller masterplan, hvor det offentlige spiller en stor rolle. Udover legitimitet og styring muliggør det en fastholdelse af fokus i tider, hvor de forskellige interessenter har modsatrettede interesser og mest har fokus på konflikten.

"Det har været en fantastisk vigtigt. Uden den masterplan var det aldrig gået så fredsommeligt."

(Jorsal, 2015)

Organiseringen omkring Klitmøller er ret speciel og meget opstår på baggrund af nye innovative ideer fra ildsjæle eller i vidt forgrenet netværk, hvor interessenter mødes på kryds og tværs. Centralt i styringen af udviklingen er dog organisationen Cold Hawaii. Cold Hawaii er en professionel organisation, der hvert år arrangerer et World Cup stævne i surfing. Stævnet er en millionforretning, som spredes som i ringe i vandet i lokalområdet.

Det interessante er også, at folkene bag Cold Hawaii ikke kun er ildsjæle, når det drejer sig om verdenseliten i surfing. Det er i meget høj grad også herfra, at nye innovative ideer tænkes og ikke mindst diskuteres og udvikles i en samskabelsesproces med andre lokale ildsjæle.

En interessant iagttagelse om kommunens involvering er, at den, som Finn Jorsal omtalte, har været afgørende for processen, men på nogle området også har været mangelfuld.

"Alt hvad der er skrevet ind i Masterplanen er udfyldt til punkt og prikke. Det sidste man skrev ind, og som blev opfyldt til sidst, var da Thisted VUC for 2 år siden fik en surflinje. Nu er det anden årgang og målet var at få uddannelse med."

Og på den anden side.

"Der er ingen styring i den forstand. Masterplanen er et forsøg på styring. Det meste af det vi laver er op ad bakke med kommunen. I hvert fald i forhold til politikerne. Der går sognerådspolitik i det og janteloven råder"

(Jorsal, 2015)

Ovenstående er med til at understrege vigtigheden af en offentlig og politisk opbakning til den indsats, der ydes af de frivillige ildsjæle.

Governancestrukturen og økosystemet bag udviklingen i Klitmøller er meget bredt. Et eksempel på dette er den igangværende udarbejdelse af en helhedsplan for Klitmøller.

"Vi gør hele tiden ekstremt meget ud af at få den lokale opbakning. 15 foreninger er med i at lave den nye helhedsplan for Klitmøller. Det er en styregruppe, der er nedsat af kommunen, som har holdt 3 – 4 borgermøder. Cold Hawaii startede det, men er nu grebet og styret af kommunen."

(Jorsal, 2015)

Det er vurderingen, at den ovenstående governancestruktur er med til at understøtte udviklingen og de innovative processer for samarbejdet omkring Klitmøllers fremtid.

Nedenstående BMC for Klitmøller har også sit udgangspunkt i det meget brede økosystem.

<table>
<tr>
<td>Nøglepartnere
• Cold Hawaii Klitmøller
• Udlejning af udstyr – Vestwind surfcenter
• Kurser - Vestwind surfcenter
• Overnatningssteder
• Surfentusiaster
• Events Maker - Friends of Cold Hawaii
• CO-WORK, Cold Hawaii
• Hanstholm og Thisted kommuner
• Fonde
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Events
• Promovering
• Udvikling af området
• Understøtter indtjeningen udover surf-aktiviteten</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Kurser
• Udleje af udstyr
• Services, herunder overnatning og bespisning
• Events
Nøgleressourcer
• Vesterhavet
• Vandet Sø
• Surfermiljøet
• Lokale erhvervsliv
• Frivillige
• Iværksættere
• Udvikling af området</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
• Windsurfingforhold i verdensklasse
• Hele pakken, herunder leje, overnatning, undervisning m.m.
• Egnet for nybegyndere, øvede og professionelle
Kundeproblemer der løses
• Harmoni mellem surfere og lokale
• Hele pakken
Kundebehov der tilfredsstilles
• "Det gode liv ved kysten"
• Et helt unikt surfermiljø/kultur
• Aktiv fritid
• Familieoplevelser
• Aktiv ferie</td>
<td>Kunderelationer
• Et ønske om og et godt miljø for surfere og lokale
• Engagerede kunder
• Fleksibilitet, herunder brug ophold, adgang m.m.
Kanaler
• Surfer-netværk
• Hjemmeside
• Sociale medier
• Surfers paradise
• Turistbureauer
• World Cup event
Mest omkostningseffektivt
• Surfer-netværk
• Sociale medier
Integration med kunderutiner
• Surfernetværk</td>
<td>Kundesegmenter
• Surfere - fra nybegyndere til professionelle
• Lokale
• Nationale
• Internationale
• Nysgerrige turister</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Fælles markedsføring gennem Cold Hawaii og events – sponsorater fra private og erhvervsliv
• Den enkelte virksomhed kører sin forretning
• Offentlige faciliteter – toiletter, parkering, adgangsforhold, evt. nyt havneområde
• Cold Hawaii
Dyreste nøgleressourcer
• Infrastruktur
• Offentligt tilgængelige faciliteter
Dyreste nøgleaktiviteter
• World Cup – Cold Hawaii</td>
<td colspan="2">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning
• Leje af udstyr
• Foredrag
• Events
Betaler i dag for
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning
• Leje af udstyr
• Events
Betalt igennem
• Overnatning
• Forplejning
• Deltagerbetaling</td>
</tr>
</table>

Figur 25 BMC, Klitmøller

BMC for Klitmøller viser en meget bred portefølje af både nøglepartnere og nøgleaktiviteter. For Klitmøller er det ikke kun nøglepartnere og nøgleaktiviteter, der udspringer af surfaktiviteter eller direkte afledt heraf. Det er et meget bredere setup, som nu også har bredt sig til uddannelsesinstitutioner, innovative virksomheder, multietnicitet m.v. Forhold som kommer frem i både forskellige dele af interviewet med Finn Jorsal og andre artikler.

"Surfsporten trak oprindelig, men nu er det også ikke-surfere, der flytter til. Folk flytter til, som bare vil være en del af det kreative miljø."

"Ca. 40 københavnere står på venteliste til lejehuse i Klitmøller."

"Der bor i dag 18 nationaliteter i Klitmøller."

"Man får et godt miljø. De siger samstemmende, at det er stemningen. De får gode venner på caféerne. Nu satser vi snart på en helårscafé."
(Jorsal, 2015)

Ovenstående statements underbygges af en artikel den 19. november 2015. Artiklen undersøger netop, hvorfor to veluddannede københavnere fra Nørrebro har valgt at rykke teltpælene op for at bosætte sig i Klitmøller. Antropologen Rebecca udtaler om flytningen.

"Jeg har ikke valgt København fra. Jeg har valgt Klitmøller til."
(Kløve, 2015)

Alt sammen scenarier på noget, der for bare 10 år siden virkede fuldstændigt utænkeligt.

En sidste pointe, der fremgår af stamkortets faser for udviklingen af og i Klitmøller, er, at det ikke bare er en udvikling, der har fundet sted fra den ene dag til den anden. Der er gået ca. 30 år fra de første tyske surfere slog sig ned på havnen med deres gamle autocampere til Klitmøller anno 2015.

"Det går langsomt, det er et skridt ad gangen. Men det vokser temmelig meget lige i øjeblikket. Det vigtige er at holde fast i det stedbundne, men det har været en lang og sej proces. Det er et meget sundt princip, at tingene vokser op nedefra, og så kan vi hjælpe til og støtte op. Det handler meget om ildsjæle, og dem er der mange af i Klitmøller." (Jorsal, 2015)

Udviklingen kan til dels guides på vej og understøttes af masterplaner, men udvikling tager tid og særligt udvikling, der involverer og drives af lokale ildsjæle og interessenter tager tid.

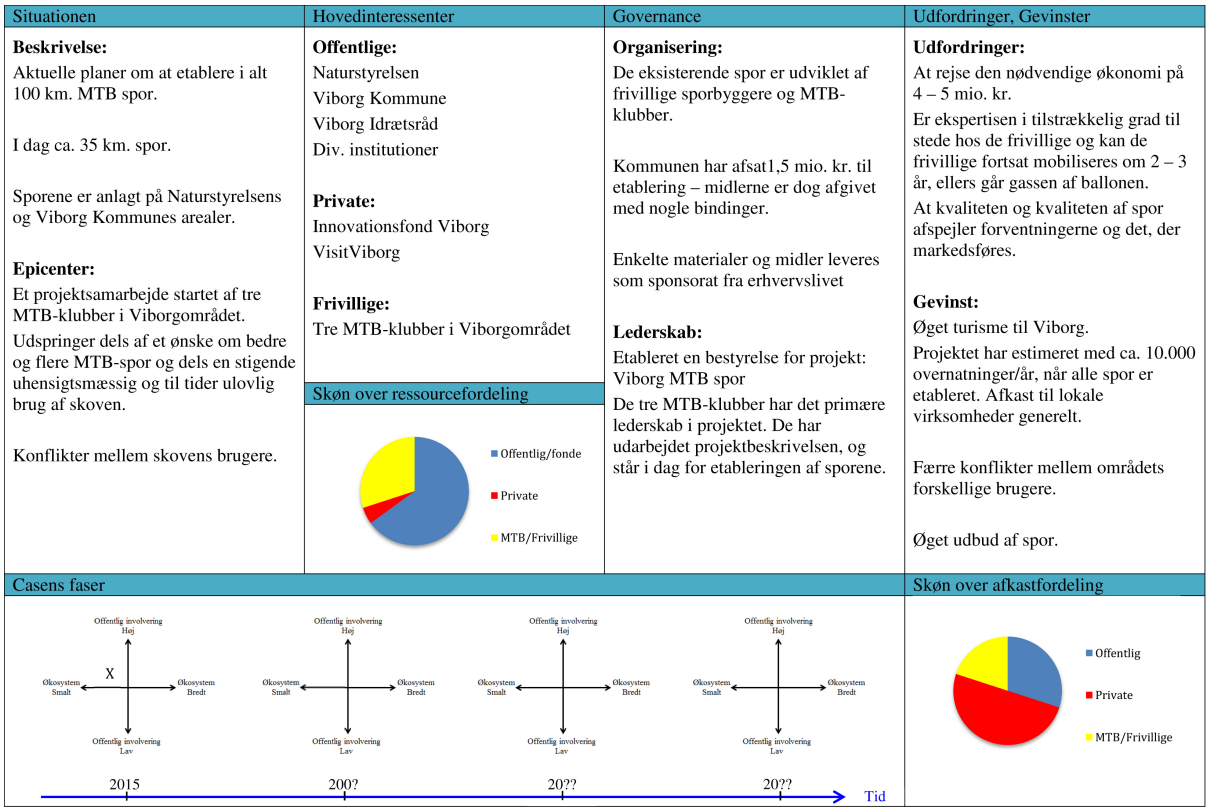
6.2.5 Viborg MTB-spor

Projektet om udvikling af MTB-turisme i Viborg er i modsætning til de to ovenstående danske MTB eksempler karakteriseret ved, at projektet ikke er initieret af en privat virksomhed.

Med ca. 2 år på bagen er Viborg MTB-spor stadig i sin vorden, og særligt interessant i den henseende er, at det sammen med MTB Søhøjlandet er det største enkeltstående projekt af sin

art i Danmark, både hvad angår økonomi og sporlængde. Viborg MTB-spor kan derfor både i omfang og projektstadie sammenlignes med MTB Søhøjlandet. Erfaringerne fra projektet i Viborg er således yderst relevante at drage ind i den empiriske analyse.

På baggrund af projektbeskrivelsen, artikler og interview er nedenstående stamkort udarbejdet ud fra de eksisterende planer for udvikling af MTB i Viborg.



Figur 26 Stamkort MTB Viborg (Egen tilvirkning)

Af stamkortet fremgår det, at epicentret for Viborg MTB-spor er startet hos nogle lokale MTB-klubber og entusiaster, der har haft et ønske om dels at udvikle MTB-mulighederne yderligere og dels imødegå konflikterne med øvrige naturbrugere.

Samarbejdet mellem de tre lokale MTB-klubber i Viborgområdet har udmøntet sig i et fælles projekt og dannelse af foreningen af Viborg MTB-spor. Med det formaliserede samarbejde i Viborg MTB-spor, danner foreningens vedtægter og den valgte bestyrelse rammerne for og ledelsen af projektet.

Med baggrund i projektets tidlige stadie er det valgt, at ressourcefordelingen er foretaget ud fra den forestående investering i udviklingen af spor. Hvorimod afkastfordelingen er et kvalificeret bud på en afkastfordeling, når anlæggelse af spor er afsluttet og aktiviteten er øget i takt hermed.

Viborg Kommune er med bevillingen på 1,5 mio. kr. på nuværende tidspunkt den klart største enkeltstående økonomiske bidragsyder. Derudover skal der rejses ca. 2,5 mio. kr. yderligere – primært fra fonde. De tre MTB-klubber har indtil videre bidraget med etablering af de eksisterende spor, initiativet til og udarbejdelsen af projektbeskrivelsen og dannelse af bestyrelsen bag Viborg MTB-spor.

Den kommunale bevilling på 1,5 mio. kr. vurderer projektleder Thomas Olesen, som helt essentiel i forhold til muligheden for at rejse fondsmidler.

"De 1,5 mio. kr. fra kommunen er en gave i forhold til at søge fonde." (Olesen, 2015)

Udover den aktuelle udfordring med samlet at skaffe minimum 4 – 5 mio. kr. til anlægsfasen står Viborg MTB-spor også overfor en udfordring med den fremtidige drift af 100 km. MTB-spor.

"Det betyder, at når projektet og målsætningerne er nået, så kan sporene driftes og sikres udviklingsmæssigt i egen organisation."
(Hald Ege MTB; Viborg MTB; Cykel Motion Viborg, 2014)

Om driften i egen organisation siger projektleder Thomas Olesen bl.a.:

"Det er Viborg MTB-spor. Som udgangspunkt er der ikke offentlige midler. Jeg har allerede fået lavet den første aftale med en privat operatør. Han betaler nogle penge til Viborg MTB-spor for de gæster og aktiviteter, han gennemfører på sporene."

"Der er nogle støtteaktiviteter. Klubberne har forpligtet sig til at indbetale for brug af spor til løbende vedligehold. Derudover er der noget på event."

"Jeg har selvfølgelig en forhåbning, at der kommer nogle kommunale midler. Men det er på ingen måde noget kommunen har tilkendegivet."
(Olesen, 2015)

Der er endnu ikke udarbejdet estimater for, hvad det årligt vil koste at drifte ca. 100 km. MTB-spor.

I forhold til MTB Søhøjlandet er der flere interessante aspekter i ovenstående erfaringer fra Viborg. Dels er det allerede lykkes at inddrage en lokal virksomhed og således dele af afkastet fra virksomhedens aktivitet på sporet tildeles Viborg MTB-spor og skal bruges til udvikling og drift, og dels tilkendegives både en forhåbning og et muligt behov for, at Viborg Kommu-

ne ser et så stort potentiale i projektets afkast, at det også vil udmønte sig i midler til den videre drift.

"Nogen er allerede gået med. Der er nogle ret fremsynede mennesker" (Olesen, 2015)

En yderligere udfordring for Viborg MTB-spor er forholdet mellem kvalitet og kvantitet og efterfølgende om dette så også stemmer overens med det markedsførte.

"Der er en bekymring om vi får lavet det her godt nok – et kvalitetsfokus. Der er en fare for, at turiststederne begynder at markedsføre nogle lortespor og for få spor."

"Kunne måske være klogt at knytte MTB-kendere på den markedsføring, der sker fra turistforeningerne."
(Olesen, 2015)

I ovenstående ligger både en bekymring om at sælge noget kvalitet og kvantitet, der endnu ikke er til sted og en tilkendegivelse om, at udviklingen tager tid. Et element, der også blev fremhævet i analysen af Klitmøller.

Investeringerne og udfordringerne er store, men det er potentialet og gevinsterne også. Viborg MTB-spor har gennem et studie af lignende projekter i Slettestrand, 7Stanes og et irsk MTB-projekt estimeret, at 10.000 overnatninger årligt bare til MTB-turister ikke er urealistisk.

"Vi tror, at det kan være med til at løfte hele området, fordi vi ved, at de, der cykler, har et højt aktivitetsniveau og et højt døgnforbrug. Før i tiden tænkte vi måske mindre på at tjene penge på naturen, men her ligger et stort uforløst potentiale, siger Charlotte Kastbjerg, VisitViborg. Hun forventer, at Viborg vil kunne få 10.000 ekstra overnatninger om året med et MTB -spor af international kvalitet."
(Politikken, 2015)

Ovenstående citat rummer både de muligheder, men også de bekymringer, som Viborg MTB-spor ytrer i forhold til kvalitet og kvantitet her og nu, og de forventninger, der allerede nu er og bliver fremført overfor det lokale erhvervsliv. Elementer som skal kunne håndteres i samarbejdet og den governancestruktur, der lægges ned over organiseringen og som stiller krav til en stor grad af forståelse for forskellige roller og behov.

Den specifikke BMC for Viborg MTB fremgår af figur 27.

BMC for Viborg MTB viser udover de allerede beskrevne elementer, at nøglepartnerne og de nøgleaktiviteter, der udføres er forankret i og omkring epicentret og de frivillige kræfter og ildsjæle, der har været med til at fostre ideen og ambitionen om udvikling af 100 km. MTB-spor. Indtægtsstrømmene indeholder både elementer fra kontingenter, frivillige timer og midler fra lokale erhvervsdrivende. Derudover ser Viborg MTB-spor også et økonomisk potentiale i at indgå i udvikling og afholdelse af events.

<table>
<tr><th colspan="5">Viborg MTB spor</th></tr>
<tr><th>Nøglepartnere</th><th>Nøgleaktiviteter</th><th>Værditilbud</th><th>Kunderelationer</th><th>Kundesegmenter</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Viborg MTB spor, herunde:
• Viborg Kommune
• Naturstyrelsen
• MTB-klubber
• VisitViborg

Nøgleaktiviteter som partnerne udfører

• Udvikling og planlægning af projektet
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Finansiering</td>
<td>• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Samarbejde mellem offentlige myndigheder og frivillige
• Fundraising

Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Sporbyggere
• MTB-klubmedlemmer
• Økonomi fra kommune og fonde</td>
<td rowspan="2">Hvad får kunden
• Når sporene står færdige – mange bynære sammenhængende og velplejede MTB-spor
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel

Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed til og sammenhæng mellem spor

Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTBspor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser
• Kanalisering og mindre konflikt med skovens andre brugere</td>
<td>• Et ønske om et godt miljø for MTBere
• Behov for tæt relation mellem myndigheder, sporbyggere og medlemmer

Kanaler
• MTBnetværk
• Sociale medier

Mest omkostningseffektivt
• MTBnetværk
• Sociale medier

Integration med kunderutiner
• MTBnetværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td rowspan="2">• Lokale MTB-klubber
• Lokale MTB-ryttere
• Nationale MTB-turister
• Udenlandske MTB-turister</td>
</tr>
<tr><th colspan="2">Omkostningsstrukturer</th><th colspan="2">Indtægtsstrømme</th></tr>
<tr>
<td colspan="2">Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor

Dyreste nøgleressourcer
• Mandetimer
• Området - skoven/skovdriften

Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor</td>
<td colspan="3">Villig til at betale for
• MTB-klubber og sporbyggere – kontingent og frivillige timer
• MTB-turister – ophold

Betalt igennem
• Vedligehold og bygning af spor
• Afkast fra lokale erhvervsdrivende føres delvist videre til Viborg MTB spor</td>
</tr>
</table>

Figur 27 BMC Viborg MTB-spor

Det sidste element, der kan trækkes ud af den empiriske analyse af Viborg MTB-spor og inddrages i anbefalingerne til MTB Søhøjlandet er nødvendigheden af offentlig involvering. Særligt to parametre viser vigtigheden af den kommunale involvering dels den kommunale finansiering på 1,5 mio. kr. og ønsket om driftsmidler, som allerede er behandlet tidligere i afsnittet og dels den kommunale forankring af projektet, som mere end blot et idrætsfacilitetsprojekt.

"Oprindeligt var det fra kommunen tænkt som et idrætsfacilitetsprojekt. Det viste sig, at kommunens udviklingsafdeling slet ikke havde hørt om projektet. Så blev der pludselig koblet nogle ressourcer på, der ikke var der i forvejen. Hvor også erhvervslivet blev tænkt ind. Derudover sidder kommunen nu med i bestyrelsen. Det har givet meget mere tyngde og stabilitet i projektet." (Olesen, 2015)

I modsætning til 7Stanes og Klitmøller, hvor kommuner har udarbejdet en overordnet strategi- og masterplan, er dette ikke tilfældet for Viborg. Et element og et støttepunkt, som Viborg MTB-spor også ser nødvendigheden af, men som det endnu ikke har været muligt at udarbejde.

"Det afgørende er kommunens commitment og bidrag. Vi har i dag ikke en strategiplan. I øjeblikket hopper vi lidt fra tue til tue." (Olesen, 2015)

I gennemgangen og den empiriske analyse af de fem cases er der trukket nogle gennemgående tendenser og forskelle frem. I det næste afsnit sammenkobles de fem case-analyser med henblik på at sammenfatte nogle opmærksomhedspunkter og nøglefaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer.

6.3 Kritiske nøglefaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer

Ovenstående analyse og dannelse af stamkort og forretningsmodel for hver af de fem udvalgte cases har vist, at der både er unikke forhold, der gør sig gældende for den enkelte case og vist nogle mere overordnede tendenser og mønstre for udviklingen og brugen af en stedbunden ressource, der gør sig gældende.

I det følgende samles de overordnede temaer, som fremover benævnes som og indgår som kritiske succesfaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer. De kritiske succesfaktorer, som er epicenter, bredde på økosystem sammenholdt med graden af offentlig involvering, tidsaspekt og kvalitet, vil sammen med øvrige identificerede forhold i næste kapitel blive oversat til konkrete anbefalinger til udviklingen af MTB Søhøjlandet.

De fem cases minder om hinanden i den forstand, at de alle udspringer af et mere eller mindre lokalt initiativ, hvilket tillader at der til trods for at de konkrete omstændigheder er forskellig, kan identificeres nogle mønstre på tværs af casene. Mønstrene giver en indikation af hvordan en given aktivitet med afsæt i de stedbundne ressourcer kan organiseres og udvikles både i forhold til volumen og som forretningsmodel.

Fælles for de fire danske cases er, at de alle udspringer af en kærlighed for og en entusiasme for sporten. Et overordnet fælles træk er således også, at initiativerne ikke tager afsæt i en cluster-model, hvor man strategisk har forsøgt at samle nogle indsatser og knowhow. Initiativerne tager i stedet udgangspunkt i det *stedbundne* og lokalt funderede initiativ og en afhængighed af de *generisk stedbundne* ressourcer.

Det har særligt i Klitmøller, Slettestrand og Langesø været lokale ildsjæle, der har formået at udvikle en interesse og en samfundstendens (MTB og surfing) til noget helt særligt i et lokalt område.

6.3.1 Epicenter

De fire MTB-projekter og surfing ved Klitmøller udspringer alle af et pres fra en ny målgruppe. En bottom-up-effekt, hvor en hastigt stigende brugergruppe gennem et pres på et specifikt lokalområde og dets stedbundne ressourcer har udfordret det eksisterende.

I Klitmøller var det de vilde og uorganiserede surfere, der dels forstyrrede den vanlige orden og dagligdag ved Vesterhavet og på havnen for både lokale borgere, erhvervsfiskere og turister. I skovene og åbne landskaber er det en eksplosiv vækst i antallet af MTB ryttere, der dels har forstyrret og nogle steder ødelagt skovområder, beplantning, generet vildtet og dels har været i konflikt med andre brugere af naturen, herunder jægere, vandrere og almindelige brugere af naturen.

Afsættet er derfor både et stigende behov og et forsøg på at løse en konflikt skabt af en stigende brug og aktivitet, som ikke har været reguleret i forhold til de oprindelige brugere. Dette medfører at der for BMC bliver tale om et multi epicenter, hvor behov dels opstår hos oprindelige og nye brugere og dels hos nøglepartnere.

Historien om Klitmøller og tiltagene om kanalisering og styring af MTB-kørsel viser også med alt tydelighed, at udfordringerne i forhold til lokalområdet og de oprindelige brugere faktisk kan løses med den rigtige tilgang, således det bliver en win-win situation for alle parter. Men det er helt afgørende, at de forskellige brugere og partnere så tidligt som muligt kommer i dialog og får sig sat sammen for både at løse et problem samt forbedre nogle forhold for nogle nye brugere (MTB-udøvere og surfere), som langt hen ad vejen ellers blot kunne fortsætte deres fremmarch og adfærd i området.

Hans Berner, Langesø Golf og Sport A/S udtrykte det således:

"Naturfredningsforeningen har efterfølgende klappet i deres små hænder." (Berner, 2015)

En kritisk succesfaktor for udvikling af stedbundne ressourcer er således epicentret for ønsket om og drivkraften bag udviklingen. En drivkraft, der ofte udspringer af et mål om at løse en konflikt eller et problem. Løsningen opstår ofte i at vante mønstre brydes og det opstår en form for kanalisering eller regulering på området. Dette brud har ofte resulteret i en synergi

og forretningsmæssig innovation, der også har været til gavn for de oprindelige brugere. Resultaterne har vist sig bedst der, hvor er lykkedes at fastholde et fokus på en fortsat involvering af lokale ildsjæle og bevaret en respekt overfor det frivillige engagement

Synergien kan både skabes ved, at en enkelt stærk aktør går ind og styrer processen med en top-down tilgang, men den kan også skabes gennem en governancestruktur, hvor flere parter med modsatrettede interesser "tvinges" til at finde synergi og nye løsninger. Det er måske nok særligt i den brede governance tilgang, at egentlig innovation opstår.

6.3.2 Bredde på økosystem og offentlig involvering

De fem cases indeholder en vidt forskellig bredde på økosystemet og graden af offentlig involvering. Overordnet kan der identificeres en tendens til, at økosystemet starter relativt smalt og med en forhåbning og ambition om, at det gerne må blive bredere – dog med undtagelse af Langesø, som ikke udtrykker de store visioner om at udvide interessentfeltet, men udelukkende ser det som en forretningsgren for Langesø Skov og Golf A/S.

Casene viser generelt et billede af, at økosystemets bredde er afgørende for, om der kan rejses kapital fra eksterne kilder samt ejerskab og prioritering fra offentlig side.

Feriecenter Slettestrand og Langesø er initiativer med en entydig projektejer, som udspringer af og er funderet i en privat virksomhed. Fælles for de to er et meget smalt økosystem, som måske netop på grund af dette, har vanskelligt ved dels at vokse og dels at give en effekt på lokalområdet og udviklingen både i forhold til bosætning, andre virksomheder og spin-off-effekter generelt. Det er samtidig også de to initiativer, som savner opbakning fra dels fonde og dels kommuner i forhold til støtte til etablering af spor og understøttelse af events knyttet op på sporene i Feriecenter Slettestrand.

Christensen (Christensen, 2013) beskriver det offentliges rolle i den forbindelse som mere et spørgsmål om at støtte og samarbejde med de generisk stedbundne ressourcer end at diktere lokalsamfundet en bestemt udvikling.

> *For at udnytte de stedbundne ressourcer handler det først og fremmest om, hvordan byplanlægningen bliver bedre til at interagere med civilsamfundet og erhvervslivet. Det handler om at spotte og arbejde sammen med engagerede borgere, foreninger og virksomheder, frem for blot at være rammeskabende.* (Christensen, 2013, s. 85)

Feriecenter Slettestrand og Langesø er dog eksempler på, at det trods et smalt ejerskab og økosystem er muligt at drive en forretning gennem de stedbundne ressourcer og de etablerede spor.

For Viborg, Klitmøller og 7Stanes er det enten lykkes eller planlagt, at økosystemet skal være bredt og med en stor grad af involvering af et bredt økosystem og interessegruppe. Samtidig er der en større grad af offentlig involvering tilstede. Det kan tyde på, at en sådan bredere governancestruktur både gør det lettere at rejse finansiering via fonde og offentlige midler til investeringer fra bl.a. kommuner og Naturstyrelsen og også bidrager til en langt større mulighed for at skalere projektet og derigennem skabe øget afkast af mulige spin-off-effekter som eksempelvis:

- Afsætning for andre virksomheder
- Iværksættere og nye virksomheder
- Bosætning
- Større grad af ejerskab og commitment fra frivillige i lokalområdet

Om betydningen af kommunens involvering i udvikling af Klitmøller er Finn Jorsal meget tydelig:

"Det har været fantastisk vigtigt. Uden den Masterplan var det aldrig gået så fredsommeligt. Med i dag ved vi ikke, om kommunen vil en Masterplan 2." (Jorsal, 2015)

Når den offentlige opbakning ikke er til stede i ønsket omfang, skaber det således usikkerhed og frustrationer. Feriecenter Slettestrand har forsøgt at efterspørge et øget kommunalt engagement og investering, herunder særligt med henblik på afholdelse af World Cup løb i MTB. Den kommunale opbakning blev trukket tilbage med det resultat, at Feriecenter Slettestrand måtte afstå fra muligheden for en kæmpe event.

6.3.3 Tidsaspekt

Ting tager tid og store ting tager land tid. Det er en af hovedkonklusionerne fra de fem cases. Det har været muligt for Feriecenter Slettestrand og Langesø Skov og Golf A/S´s tilfælde at etablere et spor og et forretningsområde indenfor en overskuelig årrække på 3 – 6 år. Men hvis både omfanget og kvaliteten skal være i top og de store spin-off-effekter for lokalområdet skal høstes, så kræver det en længere tidshorisont. En tidshorisont som måske kan forkortes ved en stor grad af offentlig involvering og prioritering.

Tidshorisonten for udvikling af MTB-spor og MTB i det hele taget er tæt knyttet op på de processer og beslutninger, der er og skal tages imellem skovejeren, MTB-ryttere, sporbyggere og skovens øvrige brugere. En tidlig, involverende inddragelse bidrager til en fælles forståelse af gensidig afhængighed af hinanden. En lære som særligt Naturstyrelsen har erfaret gennem en øget nedslidning af skovene af MTB-ryttere, som er meget vanskelige at styre og kontrollere ud fra gældende lovgivning.

Finn Jorsal, Cold Hawaii sagde om tidsaspektet:

"Jeg tror ikke, at vi kunne have gjort det megen hurtigere, selvom vi havde vidst alle de ting, vi nu ved." (Jorsal, 2015)

En interessant udtalelse, der siger noget om omfanget af projektet i Klitmøller, men som også siger noget om hans erfaringer med involvering af brugere og lokalbefolkning og de processer det kræver for at komme til en fælles forståelse for både behov og udvikling af tiltag.

Kvalitet er ligeledes et gennemgående aspekt. Kvalitet er både dyrt og tager tid, hvilket også er med til at bidrage til varigheden af tidshorisonten. Kvalitetsspor er varierede og går gennem meget forskelligt terræn og er derfor ikke en standardvare, der bare sådan lige kan bestilles hos den lokale entreprenør. De mere forfinede spor i Slettestrand, Søhøjlandet og Viborg er etableret af en hård kerne af sporbyggere, der både forstår sig på sporbygning og på MTB. Sporbyggernes arbejde er frivilligt og det sætter sine naturlige begrænsninger for arbejdets progression.

6.3.4 Kvalitet og kvantitet

Et gennemgående tema for de fem cases er et behov for og en efterspørgsel efter både kvalitet og kvantitet. Et kvalitets- og kvantitetsaspekt, der både gør sig gældende for den stedbundne ressource og for det setup og de faciliteter, der er omkring den tilknyttede aktivitet.

For Klitmøller og Cold Hawaii er det mange surfdestinationer i et område med nogle helt unikke vind- og bølgeforhold. For MTB-destinationerne er et gennemgående tema kvalitetsspor og sammenhæng mellem flere spor i særligt attraktive områder at køre MTB.

En udfordring er ofte, at kvantitet og kvalitet bliver hinandens modsætninger. Case-analysen peger ret entydigt på, at potentialet for udvikling af stedbundne ressourcer bedst udnyttes ved, at kvantitet og kvalitet komplementerer hinanden. Kvantiteten er med til at sikre den kritiske

masse og skabe grundlag for mulig vækst og kvaliteten er med til at sikre, at efterspørgslen fastholdes.

Projektlederen for Viborg MTB-spor udtrykte, som tidligere beskrevet, en bekymring for, at for tidlig markedsføring sammenholdt med brugernes forventninger til kvalitet og kvantitet kan få store negative konsekvenser for projektets potentiale og for Viborg MTB-spor. MTB-rytternes oplevelser spredes hurtigt i de sociale netværk, som også jævnfør forretningsmodellerne for de fem cases er det primære kommunikationsværktøj for både MTB-ryttere og surfere. En anden udfordring kunne være, at hvis kvalitet ikke understøttes af kvantitet, så vil det potentielt give anledning til en ny konflikt. En trængselskonflikt mellem brugerne, som ville have som mulig konsekvens, at efterspøgslen ville falde.

7Stanes og Klitmøller er på mange måder to gode eksponenter for at både kvalitet og kvantitet kan gå hånd i hånd og understøtte udviklingen for et helt område.

6.3.5 Øvrige faktorer

I gennemgangen af casene og i interviews med hovedinteressenterne i projektet MTB Søhøjlandet er der identificeret en række øvrige faktorer, som også kan blive kritiske succesfaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer særligt, hvis de ikke adresseres til og adapteres af nøglepartnere eller samarbejdspartnere, der på den ene eller anden måde kan påvirke projektet i positiv eller negativ retning.

Den første faktor omhandler den potentielle store spin-off-effekt, der ligger i forlængelse af den konkrete aktivitet. Både 7Stanes og Klitmøller viser en stor en økonomisk afsmittende effekt på hele området. Det er dog væsentligt at pointere, at det i forhold til indtægtsstrømme er vanskelligt at genere penge på selve aktiviteten og den stedbunde ressource. Det er den fysiske udfoldelse, der er drivkraften for udviklingen og det, som den mulige forretningsmodel udspringer af. Det kan således blive en kritisk succesfaktor, hvis man i forbindelse med udvikling af stedbundne ressourcer ikke formår at tydeliggøre og "sælge" ideen om, at der i forlængelse af aktiviteten ligger et stort potentiale for lokale erhvervsdrivende.

En anden faktor er samskabelse. Dette både i de cases med smalle og bredde økosystemer. Gennem samskabelse skal de forskellige aktører gøre noget sammen for at løse et problem. Processen bidrager dels til den lokale forankring mellem hovedinteressenter, øvrige brugere, erhvervsliv og offentlige instanser og dels til, at aktørerne skal gøre noget sammen for at løse de indbyggede konflikter. Samskabelse tager tid og er ikke altid en nem øvelse.

Klitmøller er et eksempel på, hvor det i høj grad gennem samskabelse er lykkes at bevare det frivillige engagement i lokalsamfundet. Det har resulteret i, at nye ideer er opstået og udviklet til gavn for området og givet private erhvervsdrivende afsæt til at udvikle eksisterende og nye virksomheder.

7Stanes har måske på grund af det helt entydige offentlige ejerskab ved projektstart erfaret, at det kan være vanskelligt at igangsætte en samskabelsesproces og et ejerskab hos de lokale erhvervsdrivende i forhold til omlægning af eksempelvis hotel- og overnatningsdrift minded mod MTB-turister.

På baggrund af analysen og de kritiske succesfaktorer udarbejdes i det følgende afsnit et BMC for best practise samt mulige udviklingsspor for udvikling af stedbundne ressourcer.

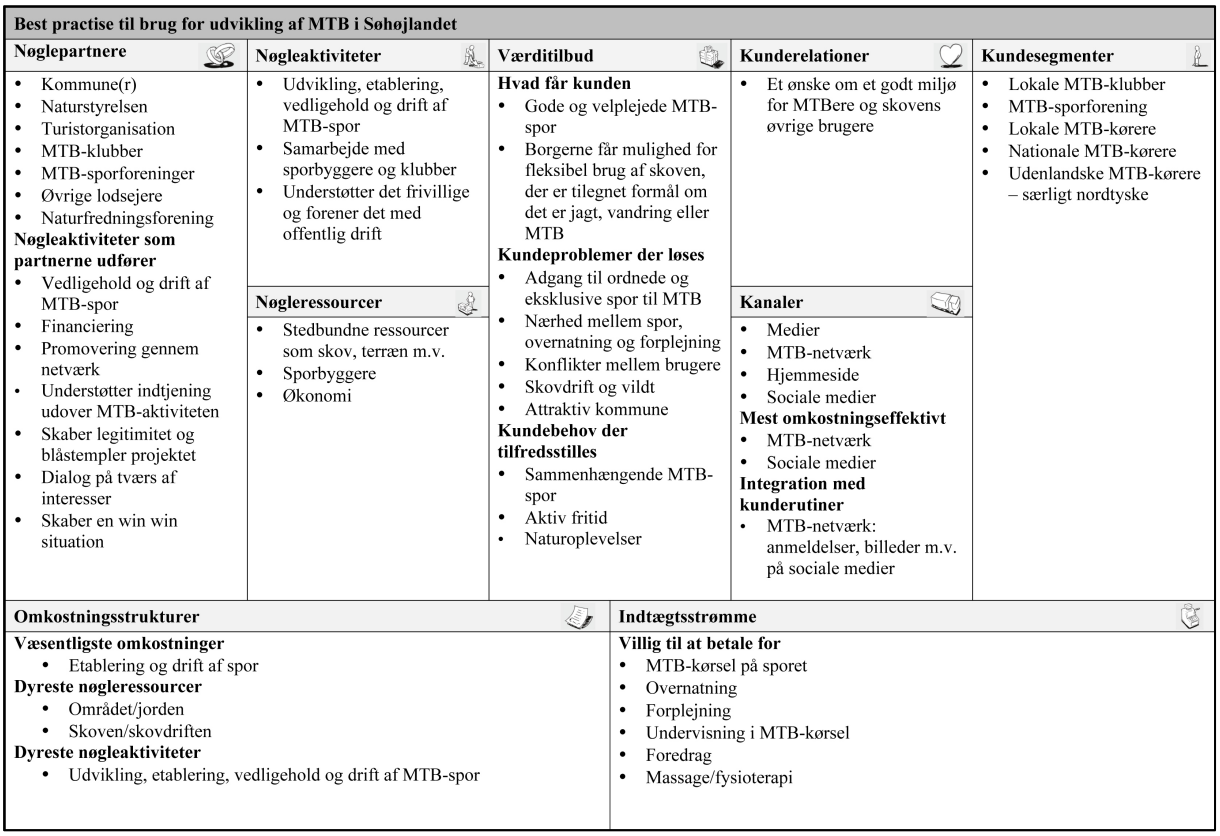
6.4 Best practise for BMC og udviklingsspor for udvikling af stedbundne ressourcer

I afsnittet etableres et fælles BMC, som er et udtræk over best practises for de fem cases. Med en best practise forstås en metode, som har vist gode resultater i forhold til andre tilgange. Den best practise, der udledes for udvikling af stedbundne ressourcer skal altid sættes op i mod den lokale kontekst og de særlige forhold, der gør sig gældende i den sammenhæng. I forhold til de konkrete anbefalinger til MTB Søhøjlandet vil det medføre en konkret vurdering af, om anbefalingerne kan anvendes direkte eller i en modificeres form.

Målsætningen er, at med afsæt i konkrete erfaringer fra virkeligheden, i en overskuelig form at bidrage til en kvalificeret debat, når den endelige projektplan og organisering for MTB Søhøjlandet udarbejdes.

Nedenstående BMC er ikke specifikt i forhold til udpegning af de konkrete interessenter og nøglepartnere, men forholder sig til nogle overordnede betragtninger. En specifik forretningsmodel for udvikling af MTB i Søhøjlandet behandles i kapitel 7.

Best practise – BMC for udvikling af MTB-aktiviteter baseret på stedbundne ressourcer.



Figur 28 Best practice BMC for udvikling af stedbundne ressourcer

De væsentligste elementer, der kan trækkes ud af BMC er:

- En nøje udvælgelse af nøglepartnere og nøje beskrivelse af, hvad deres interesse i og bidrag til projektets udvikling er.
- En klarlægning af nøgleaktiviteter og hvilke nøglepartnere, der har opgaverne og en tydelighed på, hvorfor opgaverne skal løses.
- Udgangspunkt i og fokus på epicentret i forhold til det problem, der løses for hovedinteressenterne. Problemerne er forskellige set ud fra MTB-ryttere, Naturstyrelsen, kommunen og skovens andre brugeres perspektiv, og i forhold til det hele tiden at sikre, at der er processer, der både er top-down og bottom-up.

Ovenstående BMC understøttes af en række opmærksomhedspunkter og kritiske succesfaktorer, der opsummeres nedenfor, og som tilsammen har afgørende betydning for perspektiverne og potentialet for udvikling af MTB i Søhøjlandet.

Bredde på økosystem:

- Det offentlige og de private erhvervsdrivende skal have synliggjort potentialet.
- Graden af offentlig involvering er styrende for potentialet og tidhorisonten, hvormed potentialet kan opfyldes.

Både bottom-up og top-down, og en governancestruktur som:

- Understøtter frivillighed og epicenter
- Bidrager til udvikling af overordnet strategi
- Sikrer involvering og forankring
- Former et ligeværdigt samarbejde og partnerskab

Offentlig involvering og investering:

- Er med til at sikre de nødvendige investeringer
- Blåstempler projektet i forhold til øvrige interessenter og mulige investorer
- Giver en bedre dialog i forhold til myndighedsafgørelser
- Sikrer en overordnet styring og ensartethed

De fem cases har fulgt forskellige udviklingsspor. Det er vurderingen, at de kritiske succesfaktorer, herunder særligt graden af offentlig involvering og bredden af økosystemet er af afgørende betydning for det konkrete udviklingsmønster og muligheden for at udvikle en stedbunden ressource i så høj grad, at det fulde potentiale kan høstes.

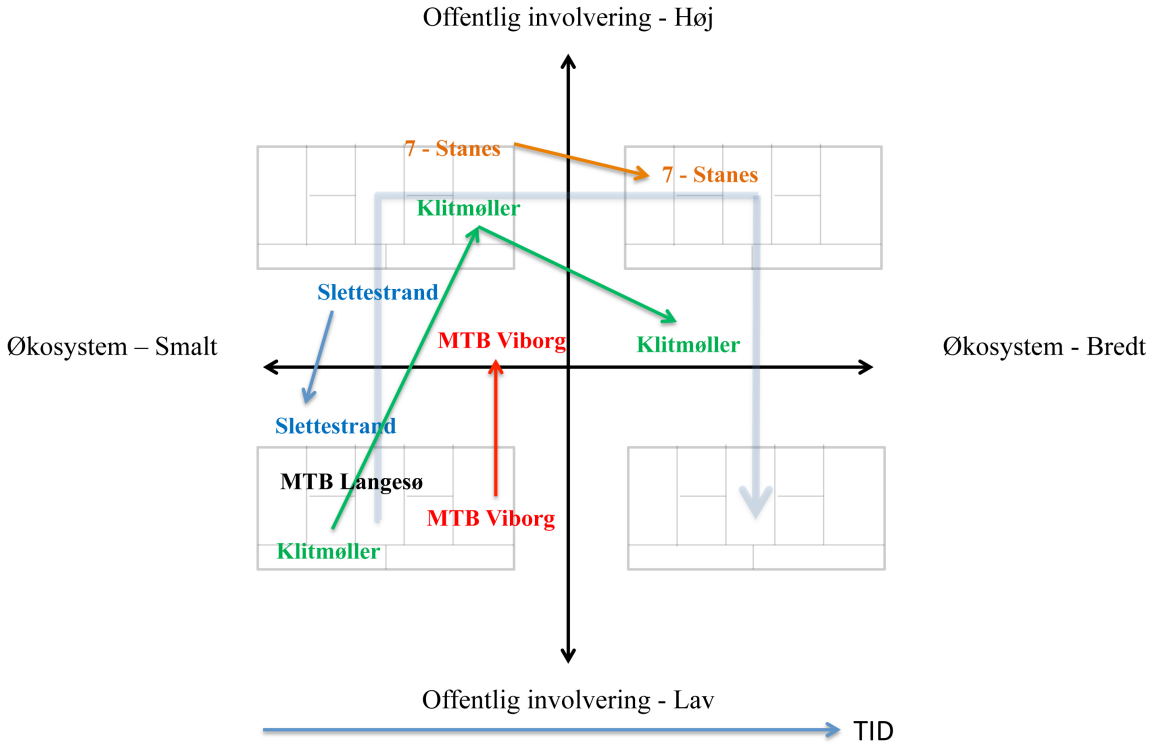
De fem cases har endvidere klarlagt, at udvikling af stedbundne ressourcer typisk foregår i forskellige faser, hvor initiativet og epicentret tager sit udspring i enten et behov for nogle retningslinjer eller, at nogle ildsjæle brænder så meget for projektet, at de er villige til at lægge en ekstra stor frivillig indsats for at opnå succes. En katalysator for en sådan udvikling kan være en offentlig involvering og blåstempling af projektet enten i form af en strategiplan eller en mere direkte involvering i form af lederskab, regulering og finansiering. Efterhånden som projektet udvikler sig, opstår typisk en efterspørgsel på aktiviteter og funktioner relateret til projektet herunder undervisning, events, overnatning, bespisning osv., som det er og har været tilfældet i Klitmøller.

Epicentret og det lokale initiativ er vigtige i alle faser og sammen med den governancestruktur, der bygges op, danner det baggrund for, hvordan og hvor godt projektet udvikles videre til næste fase.

På baggrund af den empiriske analyse af de fem cases kan der udledes to ting;

- at særligt de kritiske nøglefaktorer har afgørende betydning for udviklingen
- at udviklingen følger et udviklingsspor

Nedenstående model sammenfatter de vigtigste nøglefaktorer og udviklingsspor.



Figur 29 Udviklingsspor fra case analyser (Egen tilvirkning)

Modellen kan tolkes som fire generiske cases, men kan også ses som en sekvens af faser.

Modellen bruges i det følgende kapitel sammen med de øvrige kritiske nøglefaktorer til at opstille anbefalinger for udvikling af MTB Søhøjlandet. For hver fase i udviklingen af MTB Søhøjlandet udarbejdes endvidere et stamkort med tilhørende BMC, der beskriver nøglepartnere, nøgleaktiviteter m.v.

BMC betragtes her som en dynamisk model, der beskriver de forandringer, der driver udviklingen.

7 Udvikling af MTB Søhøjlandet

I det følgende afsnit benyttes kritiske nøglefaktorer og udviklingsspor fundet i empirien til at opstille en række anbefalinger til initiativer i forhold til udvikling af MTB Søhøjlandet. Anbefalingerne afspejles ved at skitsere fire faser og stadier for et muligt udviklingsforløb indeholdende konkrete anbefalinger til nøglepartnere, roller og indflydelse på MTB Søhøjlandets forretningsmodel.

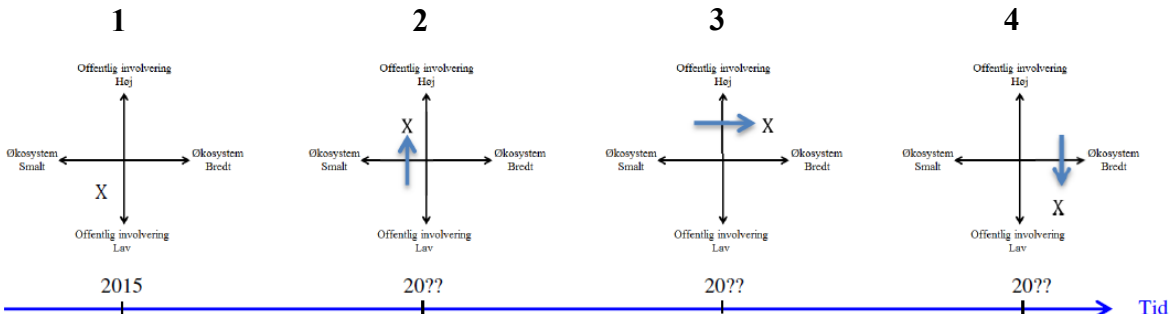
Mønstre i de fem cases viser, at der i forbindelse med udvikling af stedbundne ressourcer er nogle nøglepartnere, der i fællesskab kan påvirke processen i positiv retning. For MTB Søhø-

landet vurderes, at særligt fire nøglepartnere er vigtige for udviklingen nemlig Silkeborg Sti- og sporbyggerlaug, Naturstyrelsen, Silkeborg og Skanderborg Kommuner og Visit organisationerne i området. For hver af disse nøglepartnere udarbejdes på baggrund af semistrukturrede interviews et empatikort med henblik på at skabe et overordnet billede af, hvad de ser, hører, tænker og føler (Osterwalder & Pigneur, 2012, s. 136). Det er primært valgt at fokusere på de fire nøglepartneres rolle i projektet i udviklingsarbejdet, mens slutbrugerne og andre, der direkte eller indirekte har del i enten ressourcer eller afkast, behandles i bredere termer.

Baseret på mønstre fra empirien beskrives MTB Søhøjlandets potentielle udvikling i fire dynamiske faser og stadier, hvor ovenstående nøglepartnere spiller forskellige centrale roller. Udgangspunktet for de fire faser er fase 1, der beskriver den aktuelle status for MTB Søhøjlandet.

- Fase 1: MTB Søhøjlandet i dag (2015).
- Fase 2: Øget offentlig involvering
- Fase 3: Høj offentlig involvering samt udvidelse af økosystem
- Fase 4: Lavere (relativ) offentlig involvering og bredt økosystem

Af figur 30 fremgår fasernes kronologiske rækkefølge. Gennemgangen af faserne fokuserer på de forhold, der har betydning for projektets muligheder for at flytte sig mellem faserne og skal læses som anbefalinger til konkrete handlinger.

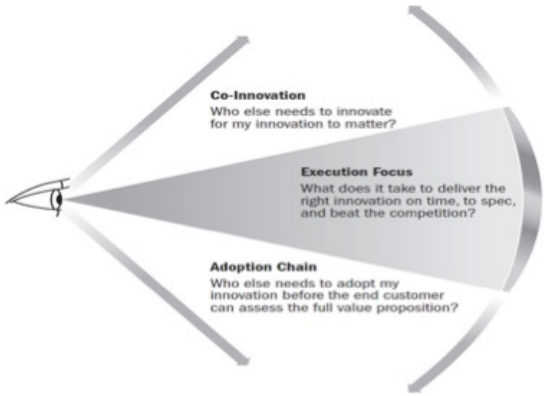


Figur 30 De fire udviklingsfaser/stadier over tid for udvikling af stedbundne ressourcer (Egen tilvirkning)

Ideen bag faseopdelingen er, at der er tale om en relativt lang tidshorisont, hvor udviklingen i første omgang bæres af lokale frivillige ildsjæles ønske om at skabe noget større. Et ønske der skal hjælpes på vej både i form af styring, lederskab og finansiering. Den offentlige, kommunale involvering bidrager til yderligere udvikling og afføder løbende initiativer fra økosystemet for at imødekomme en stigende efterspørgsel på ydelser relateret til nøgleaktiviteten.

Den metodiske gennemgang, der er anvendt for casestudierne kapitel 6, vil ligeledes blive praktiseret for gennemgangen af de fire specifikke faser. Dette for at sikre, at MTB Søhøjlandet behandles med udgangspunkt i empiriens perspektiv og metodik, hvilket muliggør, at der kan trækkes direkte paralleller mellem empirien og MTB Søhøjlandet.

Der udarbejdes således et stamkort og et BMC for hver af de fire faser med en efterfølgende beskrivelse med fokus på anbefalinger og muligheder for at udvikle projektet hen mod de næste faser. Udvikling betragtes i høj grad som en innovationsproces på området, hvorfor aspekter fra Ron Adners Wide Lens teori om Adoption Chain og Co-innovation som linse (Adner, 2012, s. 7) tages i brug Se figur 31.



Figur 31 The wide-lens perspective on innovation strategy (Adner, 2012, s. 7)

Ron Adners tilgang implementeres ved dels at vurdere nøglepartnernes indstilling til projektet i den aktuelle fase (adoption chain) og ved dels at vurdere, hvorvidt de enkelte faser kræver, at der sideløbende udvikles en form for teknologi eller facilitet til at understøtte fasernes aktiviteter (Co-innovation).

Inden selve gennemgangen af de enkelte faser/stadier og overgange opsummeres kort, hvorledes projektets nøglepartnere vurderes at forholde sig til den potentielle udvikling.

7.1 Fremtidige nøglepartnere

For at skabe en overordnet forståelse for udviklingen af MTB Søhøjlandet giver det følgende afsnit et overblik over MTB Søhøjlandets mulige fremtidige nøglepartnere. Et indblik i, hvordan de tænker og føler, sammenholdt med, hvad de siger og gør, giver et udgangspunkt for at vurdere muligheden for et konstruktivt fremtidigt samarbejde. Med baggrund i semistrukturede interviews baseret på interviewguide figur 13 afsnit 4.4 opsummeres interviews for nøglepartnere i et empatikort for hver, som efterfølgende vil blive gennemgået. De udfyldte empatikort er ligeledes at finde i en mere læsevenlig udgave i bilag C.

7.1.1 Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug

Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug er repræsenteret ved formand Erik Skovgård Knudsen. SSSL er at betragte som ildsjæle (Nørgård, 2015). Lauget repræsenterer bottom-up governance og er nøglen til at sikre kvalitet og kvantitet i sporudbuddet. SSSL er at betragte som et aktiv, der skal værnes om.

SSSL kan føle sig presset fra to sider. På den ene side i deres rolle som bindeled mellem MTB-udøvere, hvad enten de er organiserede eller ej, og på den anden side kommunen og NST. Det er derfor vigtigt i forbindelse med samarbejdet om en fælles udvikling, at SSSL ikke bliver for tæt knyttet til den del af governance, der repræsenterer top-down men, at lauget beholder en form for lederskab i bottom-up baglandet. Hvis ikke MTB Søhøjlandet flytter sig fra den nuværende fase, vil SSSL fortsat arbejde på at skabe en god MTB-destination i Silkeborg. SSSL er i øvrigt en smule skeptisk overfor Danmarks Naturfredningsforening, som de betragter som en potentiel modstander på nuværende tidspunkt (Knudsen, 2012). Empatikort for SSSL fremgår af figur 32.

Figur 32 Empatikort for Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL) (Knudsen, 2012).

7.1.2 Naturstyrelsen

Naturstyrrelsen er repræsenteret ved Thorbjørn Nørgaard, skovfogde. Thorbjørn er det direkte bindeled mellem NST og SSSL og er sammen med Erik fra SSSL initiativtager til MTB Søhøjlandet. NST lægger, ligesom SSSL også selv gør det, stor vægt på, at de frivillige skal plejes. De skal anerkendes for deres indsats, således de føler sig værdsatte og ønsker at fortsætte deres frivillige arbejde. NST betragter ikke sig selv som ildsjæle. NST gør sit arbejde på den bedst mulige måde. Det indikerer, at der fra NST's side er et stort ønske om kanalisering af MTB-aktiviteterne i skovene. En tilkendegivelse om, at de er villige og måske også nødt til at forsætte arbejdet i det tilfælde, at videreudviklingen af MTB Søhøjlandet ikke bliver realiseret som ønsket.

Det er NST, der har båret financieringen i projektets første fase. Det er sket via puljemidler, som ikke med sikkerhed forlænges, og med dele af midler tildelt NST i forbindelse med udbygningen af den nye motorvej ved Silkeborg. NST ønsker derfor, at flere deltager i at løfte den økonomiske opgave. Udviklingen af MTB Søhøjlandet er en oplagt mulighed for NST til at få eksempelvis Silkeborg og Skanderborg Kommune til at betale for facliteter på arealer, der ikke er deres. NST motiveres således ikke alene af behovet for at løse konflikten i skoven, men også af ønsket om at få udvidet økosystemet, så regningen ikke lander hos dem alene. Empatikort for Naturstyrelsen ses på figur 33.

Figur 33 Empatikort for Naturstyrelsen (Nørgård, 2015)

7.1.3 Silkeborg Kommune

Silkeborg Kommune er her repræsenteret ved Jeppe Thøgersen, Sektionsleder Kultur og Fritid.

Silkeborg og Skanderborg Kommuner er partnere, som især NST er interesseret i kommer i spil. Hvis det lykkes at få kommunen overbevist om potentialet i at udvikle MTB Søhøjlandet, vil det potentielt medføre, at der kan komme flere offentlige midler til udviklingen af spor. Silkeborg Kommune er lige nu meget optaget af at arbejde med samskabelse samskabelse mellem kommune, borgere og erhvervsliv. For MTB Søhøjlandet ligger det i god tråd med et bottom-up- og ildsjæleprojekt som udvikling af MTB-spor.

Silkeborg Kommune er desuden meget beviste omkring udviklingpotentialet for erhvervslivet og turisme. Desværre står kommunen overfor den udfordring, at der potentielt skal spares 150 mio. kroner på kommunens budgetter i 2017. Dette kan politisk vanskeligøre en dedikeret finansiel involvering. Spekulationerne om, hvor pengene skal findes, og om det overhovedet kan forsvares at bruge kommunale kroner på statens arealer, skal klarlægges.

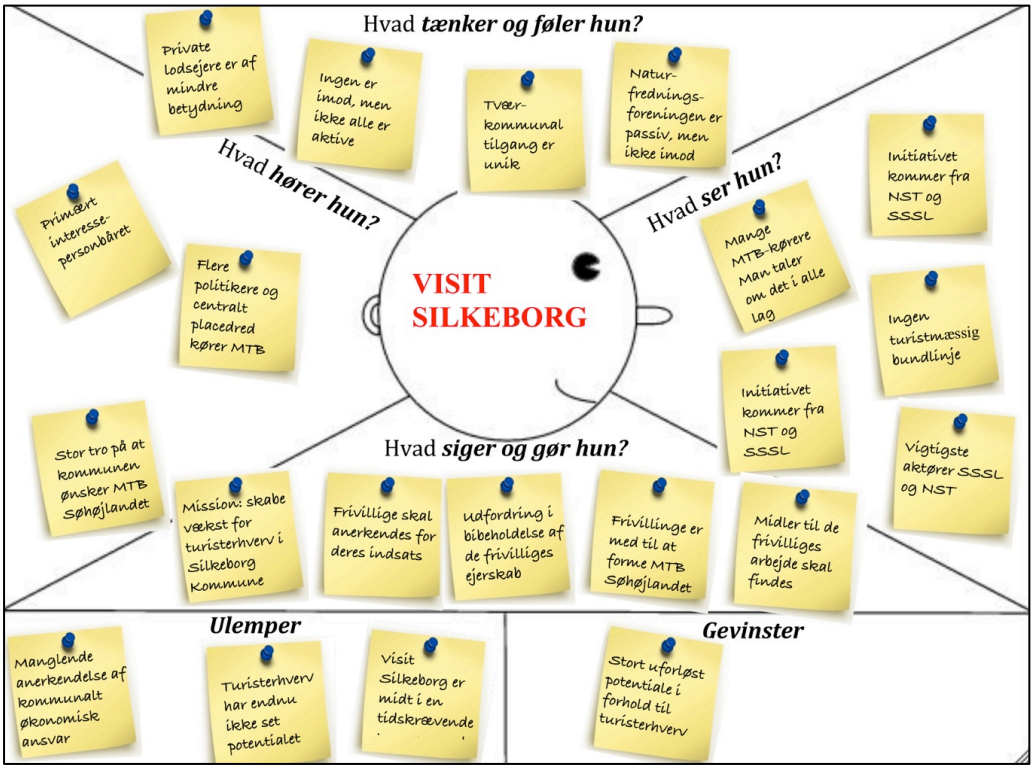
Altsammen overvejelser der skal sættes op mod ønsket om at sætte Silkeborg og Søhøjlandet på landkortet og visionen om samskabelse. Empatikort for Silkeborg Kommune ses på figur 34.

Figur 34 Empatikort for Silkeborg Kommune (Thøgersen, 2015)

7.1.4 VisitSilkeborg

Visit Silkeborg (VS) er her repræsenteret ved Lise-Lotte Nis Hansen, Direktør Visit Silkeborg. Visitorganisationerne (VO) befinder sig i et krydspres. På den ene side er de delvist støttet med kommunale midler, men samtidigt repræsenterer de erhvervslivet, primært turisterhvervet. VS ser sin primære opgave som medhjælpende til at løfte turisterhvervet i Silkeborg, og ikke eksempelvis at tiltrække borgere til kommunen (Nis-Hansen, 2015). VS er derfor meget fokuseret på den turistmæssige bundlinje. En bundlinje det, som ikke understøttes af MTB Søhøjlandet i sin nuværende form. VS er derfor meget interesseret i, at Silkeborg Kommune øger sin deltagelse økonomisk, da det overfor erhvervslivet virker som en blå-stemling af MTB Søhøjlandet og denne satsnin.

En blå-stempling som VS får brug for i arbejdet med at overbevise turismeerhvervet om nødvendigheden i deres deltagelse, som i første omgang indbefatter produkter og fasciliteter tilpasset MTB-turister. Tiltag som eksempelvis etablering af sikkerhedsgodkendte aflukker til de meget kostbare MTB-cykler, som er en nødvendighed for, at MTB Søhøjlandet kan løfte sig til at blive den MTB-destination i særklasse med det spin-off potentiale, man ønsker sig. Udvikling af særlige pakketilbud målrettet MTB.VS melder dog også klart ud, at viser der sig ikke et afkast for erhvervslivet, så er man ikke en aktiv medspiller i MTB Søhøjlandet. Empatikort for Visit Silkeborg ses på figur 35.



Figur 35 Empatikort for Visit Silkeborg (Nis-Hansen, 2015)

Ovenstående fire empatikort giver et overordnede billede af MTB Søhøjlandets nøglepartnere og hvilke incitamenter disse har i forhold til at engagere sig og investere ressourcer i projektet.

Analysen af ovenstående empatikort inddrages i afsnit 7.2 til at vurdere adoption chain risk for projektets nøglepartnere.

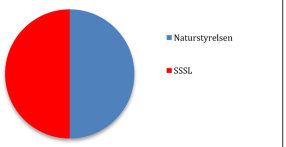
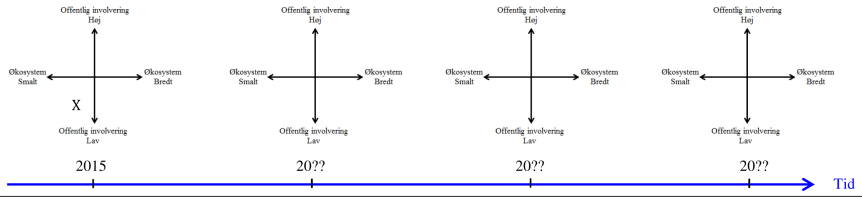
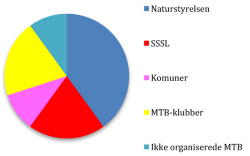
7.2 De fire faser for MTB Søhøjlandet

De fire faser beskrives i nedenstående enkeltvis. Fase 1 er en beskrivelse af situationen i dag, mens de resterende faser er beskrivelser og anbefalinger til et muligt udviklingsspor. Beskrivelse af nøglepartnernes rolle og syn på projektet i de forskellige faser / stadier er baseret på empatikort i afsnit 7.1. Beskrivelsen af tiltag i de enkelte faser skal læses som anbefalinger til aktiviteter, og afspejler betydningen af identificerede kritiske nøglefaktorer, herunder betydningen af at konstruere en governancestruktur, der kan danne grundlag for nye samskabelsesprocesser. Stamkort og BMC for de enkelte faser findes ligeledes i en mere læsevenlig udgave i bilag D.

7.2.1 Fase 1 – MTB Søhøjlandet i dag (2015)

Fase 1 er den fase, der ligger forud for etableringen af den endelige styregruppe for MTB Søhøjlandet. Der er her tale om perioden fra SSSL dannes i efteråret 2014 og frem til i dag. Etableringen af styregruppen betragtes således, som en overgangsfase, hvor styregruppen er etableret med det formål at føre MTB Søhøjlandet fra fase 1 over i fase 2. Fig. 36 viser stamkort for fase 1.

MTB-Søhøjlandet, fase 1 – Status 2015. Kilde: Interviews og møderefferater fra MTB Søhøjlandet

Situationen	Hovedinteressenter	Governance	Udfordringer, Gevinster
Beskrivelse: Silkeborg Sti- og Sporbygger laug er sammen med Naturstyrelsen ene om etablering og drift af spor. Begge parter har ambition om at udvikle potentialet i skoven, Naturstyrelse ønsker regulering af MTB med henblik på naturbeskyttelse. SSSL ønsker øget udbud af MTB spor. NST og SSSL har taget initiativ til at etableret en styregruppe med det formål, at finde den bedste løsning for at "*at skabe MTB oplevelser i særklasse*". **Epicenter:** Silkeborg Sti – og Sporbyggerlaug og Naturstyrelsen har i en periode samarbejdet omkring etableringen af MTB-spor i Søhøjlandet, det har man gjort bl.a. for at dæmme op for konflikter bland skovens brugere, og som et led i naturbeskyttelse, samt for at øge udbuddet af MTB-faciliteter.	**Offentlige:** Naturstyrelsen/Søhøjlandet **Private:** **Frivillige:** Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL) Skøn over ressourcefordeling 	**Organisering:** Governance strukturen er en kombination af bottom-up og top-down da det er initieret af et ønske fra MTB-miljøet og et behov for regulering fra Naturstyrelsens side. **Lederskab:** Det er et meget jævnbyrdigt samarbejde, men NST har som lodsejer og naturbevarer det sidste ord og det reelle lederskab i forbindelse med etablering af spor. SSSL er samtidig en nødvendig samarbejdspartner.	**Udfordringer:** Stigende antal MTB i skoven medfører øget slidtage på naturen og konflikter mellem skovens brugere. Flere officielle spor kræver flere ressourcer (frivilligtimer og penge) til etablering og vedligehold. Potentiel konflikt mellem frivillige sporbyggere og ikke organiserede MTB-ryttere som følge af manglende forståelse for den frivillige indsats. Fastholdelse af den frivillige arbejdskraft. Navigation i den komplicerede Governance-struktur. Naturfredningsforenings holdning til projektet **Gevinst:** Færre konflikter mellem skovens forskellige brugere Øget regulering/kanalisering af MTB kørsel i skovene – naturbeskyttelse Øget udbud af spor i skoven
Faser for udvikling af MTB Søhøjlandet			Skøn over afkastfordeling
			

Figur 36 Stamkort for MTB Søhøjlandet 2015 (Egen tilvirkning)

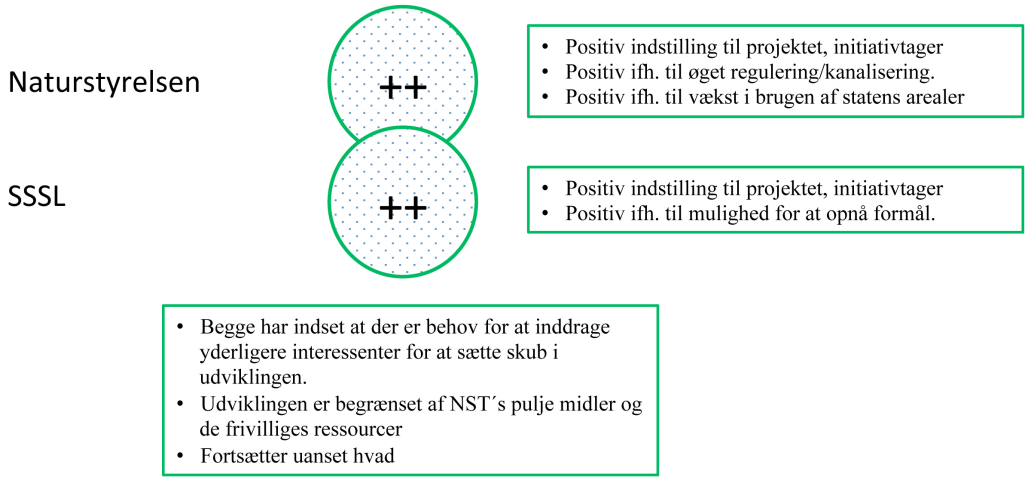
SSSL og NST har i fase 1 etableret et velfungerende samarbejde omkring etablering og vedligeholdelse af spor i Søhøjlandet. Et samarbejde, der er udsprunget dels af et behov for kanalisering i skoven pga. det stigende antal MTB-ryttere og de medfølgende problemstillinger, det har givet for naturen og dens øvrige brugere, samt dels af et brændende ønske fra ildsjæle i og omkring SSSL om at udvide faciliteter for MTB i Søhøjlandet. NST har leveret materialer og SSSL har leveret 2000 mandetimer. Til tider kommer NST ud med maskiner og hjælper SSSL, hvis der opstår et behov i en kompliceret strækning i skoven.

Som udgangspunkt fungerer samarbejdet godt trods governancestrukturen med kombinationen af top-down/bottom-up. NST, der står for den økonomiske del af samarbejdet, har svært ved fortsat at løfte den finansielle byrde, idet midlerne primært kommer fra driftsbudgettet og grønne partnerskaber. NST ønsker derfor en løsning, hvor flere partnere bidrager til at løfte den finansielle byrde. NST argumenterer for, at de ikke blot løfter opgaver med naturbeskyttelse og konfliktløsning i skoven til deres eget bedste, men at også eksempelvis kommunerne nyder godt af det arbejde, der foregår.

Begge parter er bevidste om det store potentiale, der er for en unik MTB-destination i Søhøjlandet. De ønsker derfor at udvikle MTB Søhøjlandet til mere end blot nogle enkle spor i sko-

ven. Det er i dag ganske nøglepartnere få, der dels yder en stor indsats og dels finansierer, at mange har glæde af sporene og den kanalisering, de medfører.

Figur 37 viser en adoption chain for projektets nøglepartnere i fase 1.



Figur 37: Adoption Chain for nøglepartnere i fase 1 (Baseret på (Adner, 2012))

Både NST og SSSL ser positivt på projektet i forhold til dels at løse nogle af de problemstillinger, den øgede brug af naturen har medført, og dels, at der sker en udvidelse af værditilbuddet i området. Begge parter er samtidig meget bevidste om, at der et behov for at få tilført yderligere ressourcer og nødvendigheden af en bredere organisering, hvis der for alvor skal ske en udvikling på området.

Et BMC for fase 1 ser ud på følgende måde.

MTB-Søhøjlandet, fase 1 – Status 2015				
Nøglepartnere	**Nøgleaktiviteter**	**Værditilbud**	**Kunderelationer**	**Kundesegmenter**
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere, tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor via frivillig arbejdskraft	• Udvikling og drift af spor **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft	**Hvad får kunden** • En øgning i udbud af spor i Søhøjlandet **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes en smugle, men de elimineres ikke • Naturbeskyttelse til en vis grad	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Sociale medier	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Eventarrangører
Omkostningsstrukturer		**Indtægtsstrømme**		
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Indkøb af materialer		Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft		

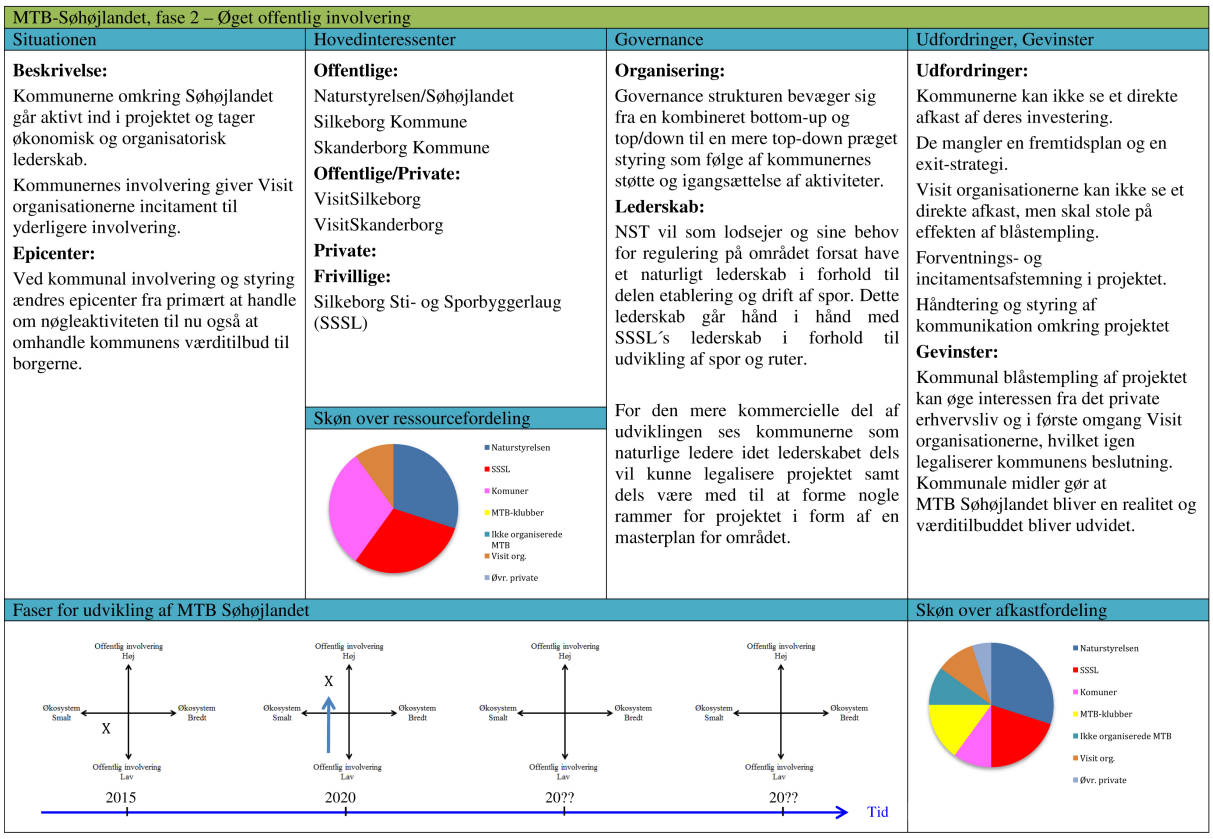
Figur 38 BMC for fase 1 MTB Søhøjlandet 2015 (Knudsen, 2012) (Nørgård, 2015)

Nøgleaktiviteterne i fase 1 er udvikling og vedligeholdelse af spor, men der ligger også en opgave hos NST i forhold til drift af en hjemmeside med GPS-tracking til ruter. Opgaven er

imidlertid ikke nævnt som nøgleaktivitet eller kanal, da NST ikke mener, den er god nok på nuværende tidspunkt. Der ligger et udtalt ønske om udvidelse af denne aktivitet (Nørgård, 2015). De primære nøgleressourcer er her den stedbundne ressource, de frivillige arbejdstimer og de materialer NST stiller til rådighed. De frivillige arbejdstimer er også noteret under indtægtsstrømme, idet timerne udgør en væsentlig omkostning, hvis udført af erhvervsdrivende.

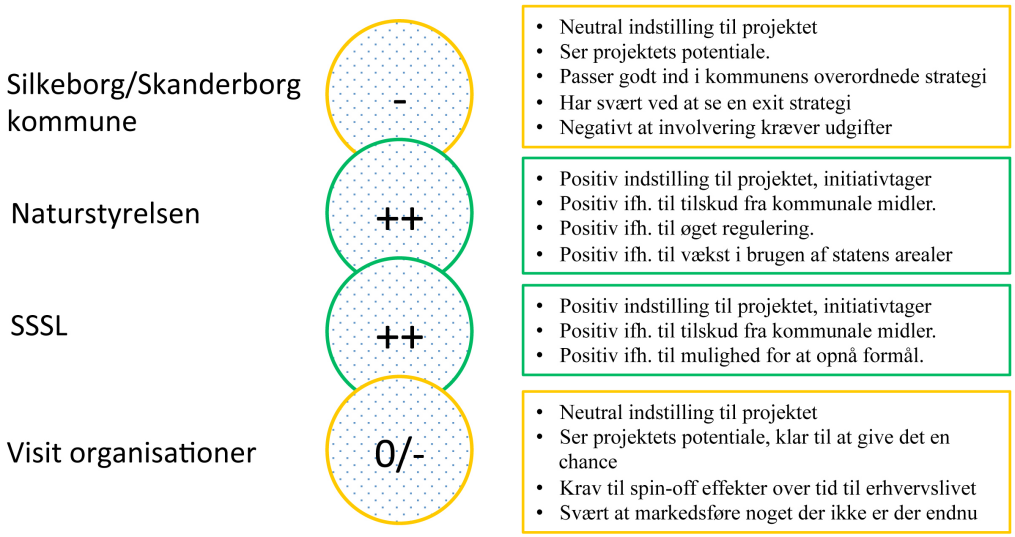
7.2.2 Fase 2 – Øget offentlig involvering

I forlængelse af styregruppens arbejde med organisering anbefales, at både Silkeborg og Skanderborg kommuner går aktivt ind i projektet og sidestiller MTB Søhøjlandet med kommunernes øvrige indsatser i forhold til fritidsudbud og udvikling af turisme, erhverv og tilflytning. Den øgede involvering vil medføre, at kommunerne bør indgå i et lederskab af projektet i form af delvis finansiering, sammen med de øvrige nøglepartnere bidrage til koordinering af udviklingsarbejdet og udarbejdelse af en strategiplan for udvikling af MTB Søhøjlandet. Kommunernes involvering vil samtidigt blåstemple projektet og tydeliggøre potentialet i forhold til mulige spin-off-effekter. Spin-off-effekter som Visit organisationerne og deres medlemmer på sigt får stor gavn af i form af generel øgning i efterspørgsel på MTB-relaterede ydelser samt turisme. Visitorganisationerne har derfor stor interesse i at udvikle projektets potentiale. Af figur 39 fremgår et stamkort for fase 2.



Figur 39: Stamkort fase 2 (Egen tilvirkning)

Stamkortet viser, at antallet af hovedinteressenter vokser med de to kommuner og visitorganisationer. Det medfører, at der kan tilføres yderligere ressourcer til projektet. Governancestrukturen går i retning af at være top-down styret med hensyn til udvikling af den kommercielle del, mens det for den praktiske del med udvikling af nye spor og drift af allerede etablerede spor forsat vil være en kombination af top-down og bottom-up, idet NST og SSSL´s samarbejde nødvendigvis skal forblive intakt for at fastholde de oprindelige tanker bag projektet. Figur 40, illustrerer nøglepartnernes tanker og indstilling til projektet i fase 2.



Figur 40: Adoption Chain fase 2 (Baseret på (Adner, 2012))

Med kommunernes og visit organisationernes aktive indtræden i projektet udvides antallet af nøglepartnere der på den ene eller anden måde skal opnå en relativ gevinst ved projektet. Indstillingen til projektet hos de oprindelige initiativtagere er fortsat positiv idet indtræden af nye nøglepartnere øger mulighederne for projektet. De nye nøglepartnere har derimod en neutral indstilling til projektet idet projektet på nuværende tidpunkt mangler at vise sit fulde potentiale. Kommunerne ser projektets potentiale og accepterer, at udvikling af MTB Søhøjlandet passer ind med den overordnede strategi for området, men har svært med at se hvordan en involvering over lang tid skal finansieres på kommunale budgetter.

Visitorganisationerne ser ligeledes et stort potentiale men er kun med hvis de forventede spin-off-effekter viser sig i tilstrækkelig grad. Både kommuner og visitorganisationer er derfor i denne fase meget afventende i forhold til tro på potentialet. Deres aktive deltagelse er også en nødvendighed for både etablering og vedligehold af flere og spændende spor. Derudover også, at MTB Søhøjlandet bliver en del af den aktive markedsføring for området generelt og turismeerhvervet begynder at arbejdet målrettet med den nye målgruppe.

I fase 2 vurderes det, at endnu flere interessenter end tidligere får et afkast af projektet uden at tilføre ressourcer, hvilket vil virke som en dynamo hen mod overgangen til fase 3. Dog opstår der en ubalance mellem kommunernes og Visitorganisationernes ressourceindskud og afkast, idet begge vil opleve et begrænset afkast i fase 2. Samtidigt oplever NST et øget afkast i form af flere ressourcer til kanalisering og regulering. MTB-rytterne oplevet et øget afkast i form af bedre og flere spor. BMC for fase 2 fremgår af figur 41.

MTB-Søhøjlandet, fase 2 – Øget offentlig involvering

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Familier med interesse for MTB • Eventarrangører

Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter	Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft

Figur 41: BMC fase 2

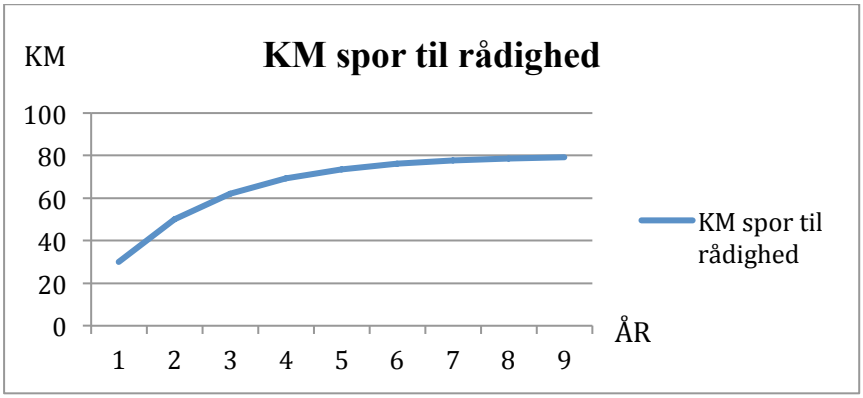
BMC for fase 2 viser, at de nye nøglepartneres indtræden i projektet medført, at nøgleaktiviteterne udvides til også at indeholde nye former for ydelser, servicefaciliteter og markedsføring. En øget udvikling af flere og differentierede spor samt servicefaciliteter som toiletter, vaskefaciliteter, parkeringsmuligheder osv. vil betyde, at faciliteterne bliver mere attraktive for potentielle brugere og en målrettet markedsføringsindsats vil yderligere åbne for, at nye nationale og internationale kundesegmenter ser MTB-mulighederne i Søhøjlandet.

Omkostningsstrukturen vil ændres idet i forhold til nye ydelser og servicefaciliteter skal etableres og vedligeholdes samt et stigende behov for information omkring områdets faciliteter. Indtægtsstrømmene ændres ligeledes idet projektet ikke længere er enefinansieret af NST´s driftsmidler og den frivillige indsats fra SSSL, men nu også inkluderer kommunale midler.

I følge NST og SSSL er det realistisk, at der på 8 år kan etableres ca. 50 km nye spor samtidig med at eksisterende spor vedligeholdes. Sammenholdt med de allerede etablerede 30 km spor vil der om ca. 8 år være 80 km MTB-spor i Søhøjlandet. Det vurderes, at den kvalitet og kvantitet er nødvendig for at sikre udbuddet af nødvendige MTB-faciliteter og dermed høste

de mulige spin-off-effekter. Med en etableringspris pr. meter spor på gennemsnitlig 100 kr. per meter og en vedligeholdelsespris om året på 40 kr. per meter, vil dette betyde, at finansieringsbehovet for at vedligeholde spor, når alle planlagt spor er etableret er ca. 3.2 mio. kr. om året.

Hvis det kan lykkes partnerne i MTB Søhøjlandet at rejse dette beløb allerede fra første år, vil det jf. figur 42 betyde, at der allerede efter 5 år vil være ca. 75 km spor til rådighed.



Figur 42: Km. MTB-spor til rådighed ved finansiering på 3.2 mio. årligt. Pris for etablering 100 kr. per m., vedligehold 40 kr. per m. (Egen tilvirkning)

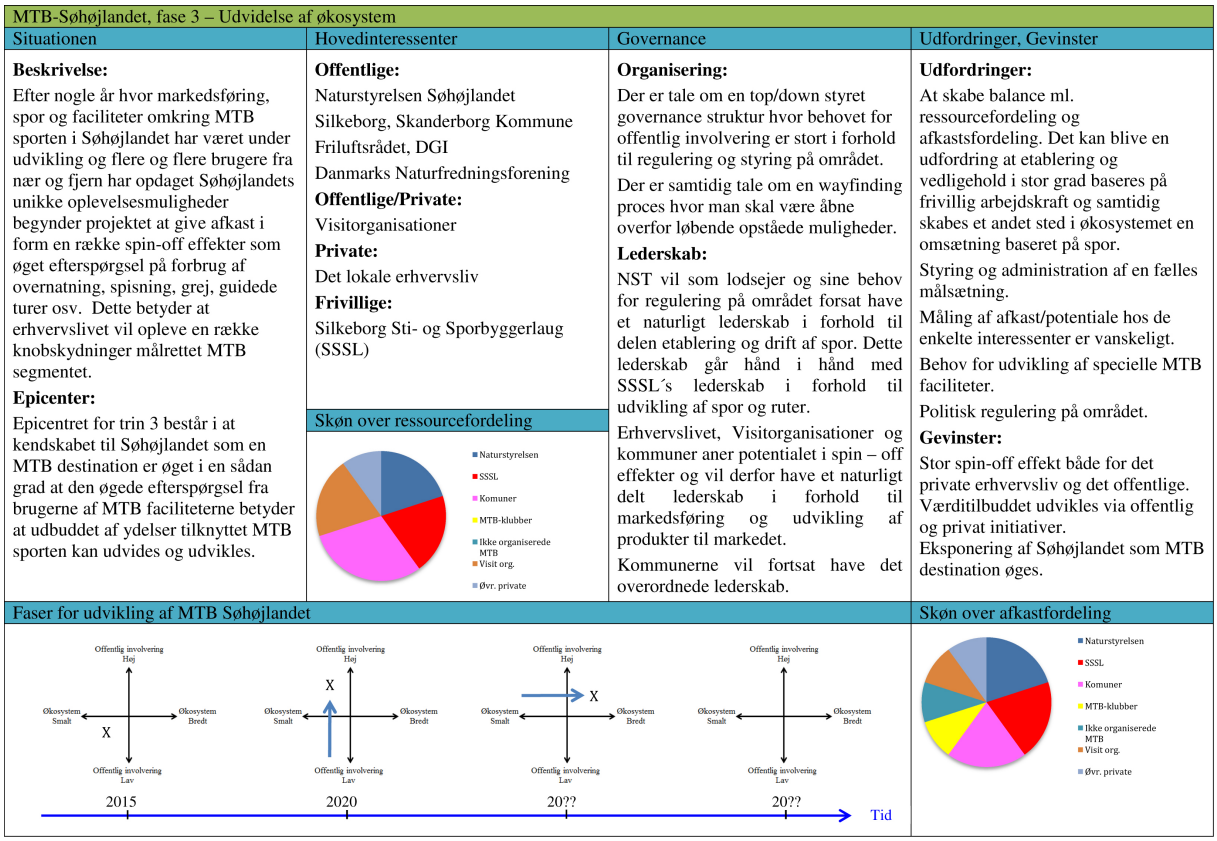
Finansieringen i fase 2 skal primært komme fra kommunale midler Naturstyrelsens driftsmidler og øvrige fondsmidler, og det vurderes, at varigheden af fase 2 vil løbe over en periode på omkring 4 til 5 år med en finansiering på 3.2 mio. årligt. Herefter vil det beløb stort set kun dække vedligeholde af spor, og der vil være brug for yderligere investeringer for at føre MTB Søhøjlandet videre. Udviklingen af MTB-faciliteter frem til år 5-6 medfører antageligt, at MTB Søhøjlandet løbende profilerer sig som en førende MTB-destination for både nationale og internationale ryttere, hvilket resulterer i en øget efterspørgsel på udbud omkring selv MTB-aktiviteten. Der vil således opstå en lang række knobskydninger i form af nye udbud relateret til MTB-segmentet. Skal der udvikles yderligere faciliteter i form af flere spor må projektet enten tilføjes flere offentlige midler og/eller anden finansiering, eller man kan stræbe mod at bevæge sig mod fase 3.

7.2.3 Fase 3 – Høj offentlig involvering, udvidelse af økosystem

Fase 3 beskriver fasen, hvor markedsføring samt udvikling af spor og faciliteter i MTB Søhøjlandet har været under udvikling i 4 – 5 år. På dette tidspunkt har væksten af MTB-aktiviteten været så markant, at MTB Søhøjlandet er blevet kendt i ind- og udland som en af Danmarks førende MTB-destinationer. Forhold der naturligt vil øge efterspørgslen på nøgleaktiviteter

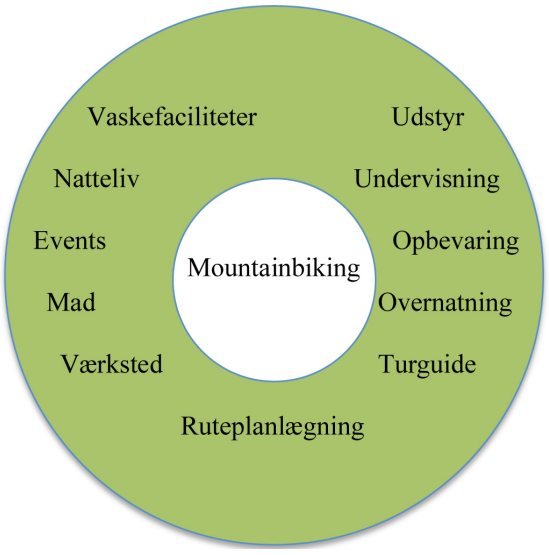
relateret til en god MTB-oplevelse. Det medfører, at det lokale erhvervsliv vil opleve en række knobskydninger i form af nye tilbud målrettet flere forskellige typer af MTB-udøvere.

Af figur 43 fremgår stamkortet for fase 3.



Figur 43: Stamkort for MTB-Søhøjlandet Fase 3 (Egen tilvirkning).

Det vurderes, at det lokale erhvervsliv og visitorganisationerne med baggrund i et stigende antal knobskydninger vil bidrage med relativt flere ressourcer knyttet til MTB Søhøjlandet, idet kerneydelsen ikke længere udelukkende centreres om at stille varierede spor til rådighed for udøverne, men nu også i at levere hele pakken omkring den gode MTB-oplevelse, se fig. 44.



Figur 44: Den gode MTB oplevelse (Egen tilvirkning)

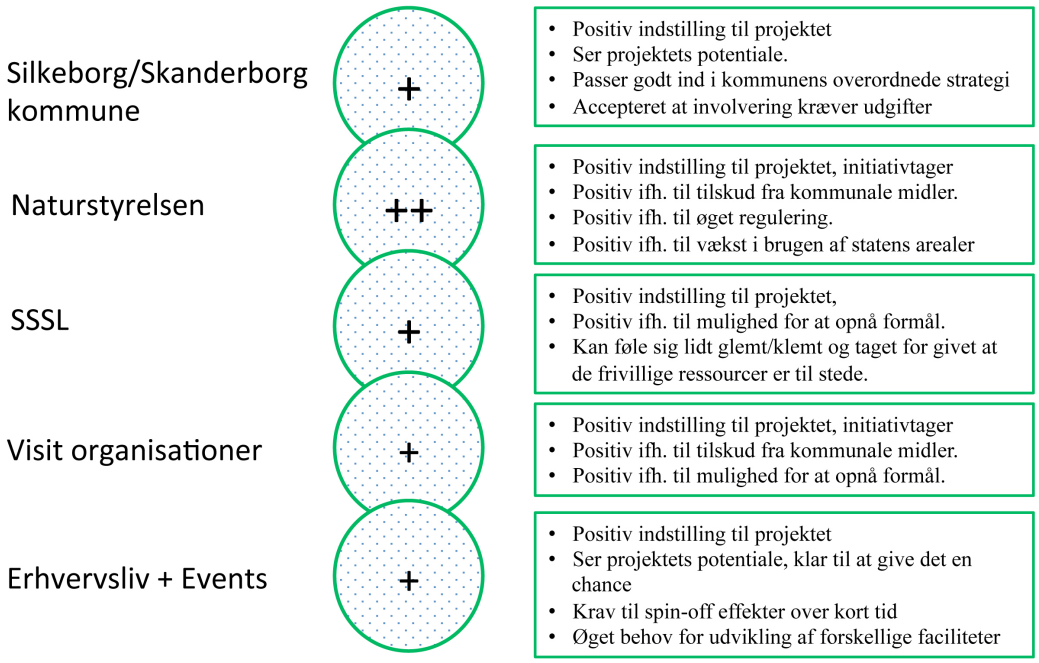
Med den gode MTB-oplevelse menes her, at man som tilrejsende MTB-rytter/turist har en række faciliteter til rådighed, der bidrager til at sikre en god total oplevelse i forbindelse med ophold i Søhøjlandet.

Governancestrukturen ændrer sig i fase 3 ikke i forhold til fase 2. Dog vil erhvervslivet og visitorganisationerne nu se potentialet og virkningen af projektet, hvilket medfører at disse byder mere naturligt ind i forhold til udvikling af initiativer og i enkelte situationer tage lederskab. En af de største udfordringer i denne fase vil være at skabe balance mellem de ressourcer de enkelte nøglepartnere leverer og det afkast den enkelte ser. Her tænkes i særdeleshed på, at projektet forsat vil være afhængig af de frivilliges indsats samtidigt med, at andre høster et økonomisk afkast på projektet. Det kan derfor blive vanskeligt at styre rammerne omkring projektet mod en fælles målsætning.

En udfordring er, at den øgede efterspørgsel potentielt medfører relativt store initialinvesteringer for udbyderen, hvilket kan blive en bremseklods for udviklingen. Her tænkes blandt andet på noget så simpelt, at der ved overnatning med MTB-udstyr, efterspørges et aflukke med lås til det ofte meget dyre udstyr, hvilket ingen hoteller i Silkeborg på nuværende tidspunkt har.

Det er ligeledes væsentligt at pointere, at alle nøglepartnerne i deres svar i empatikortene (figur 32, 33, 34 og 35), lægger stor vægt på, at de frivilliges arbejde fortsat værdsættes og plejes, så de til stadighed føler ejerskab for udviklingen. Det kan særligt i denne fase blive den vigtigste og mest skrøbelige faktor i forbindelse med udviklingen af MTB Søhøjlandet.

Som gevinster for fase 3 ses de tidligere nævnte spin-off-effekter for det private erhvervsliv med tilhørende udvikling af initiativer. Kommunerne vil begynde at se en positiv spin-off-effekt dels i form af øgede skatteindtægter og øget bosætning men også i form af en styrkelse af områdets generelle profil. Den positive indstilling fra både kommuner og visitorganisationer betyder, at adoption chain se figur 45 ændrer sig betragteligt i forhold til fase 2.



Figur 45: Adoption Chain for fase 3 (Baseret på (Adner, 2012))

Antallet af nøglepartnere er vokset, idet det private erhvervsliv søger at dække den stigende efterspørgsel på MTB-relaterede produkter. Alle nøglepartnere har nu en positiv indstilling til projektet, der er dog en fare for, at initiativtagerne/epicentret fra SSSL begynde at føle sig klemte, idet MTB Søhøjlandet nu ændrer fokus fra primært at handle om udviklingen af spor og den ultimative MTB-oplevelse til i lige så høj grad at have fokus på hele pakken, som til tider kan virke mere erhvervs- og turismepræget.

Forretningsmodel for fase 3 fremgår af figur 46. Værditilbuddet for MTB Søhøjlandet udvides med det lokale erhvervslivs indtræden som nøglepartner. Det lokale erhvervsliv vil opleve en push-effekt fra den øgede MTB-turisme, da efterspørgslen efter ydelser vokser og udvides til også at omfatte et øget udbud af faciliteter omkring "den gode MTB-oplevelse". Det tiltrækker et andet kundesegment nemlig nationale og internationale MTB-turister. MTB Søhøjlandet markedsføres i stor grad gennem de sociale medier for MTB-netværk og visitorganisationernes generelle markedsføring af Søhøjlandet, som en mulighed for en aktiv ferie med unikke naturoplevelser.

Indtægtsstrømme og omkostningsstrukturer udvides til også at inkludere cash-flow fra spin-off relaterede produkter.

MTB-Søhøjlandet, fase 3 – Udvidelse af økosystem

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet • Det lokale erhvervsliv	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere • Hele pakke omkring et godt MTB ophold **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft • Faciliteter fra erhvervslivet	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet • Øget udbud af faciliteter om MTB sporten • Udbud af færdige pakkeløsninger der inkluderer ophold, og MTB. **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside • Aktiv del at Visit organisationernes markedsføring af Søhøjlandet	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Familier med interesse for MTB • MTB turister nationale og internationale • Eventarrangører

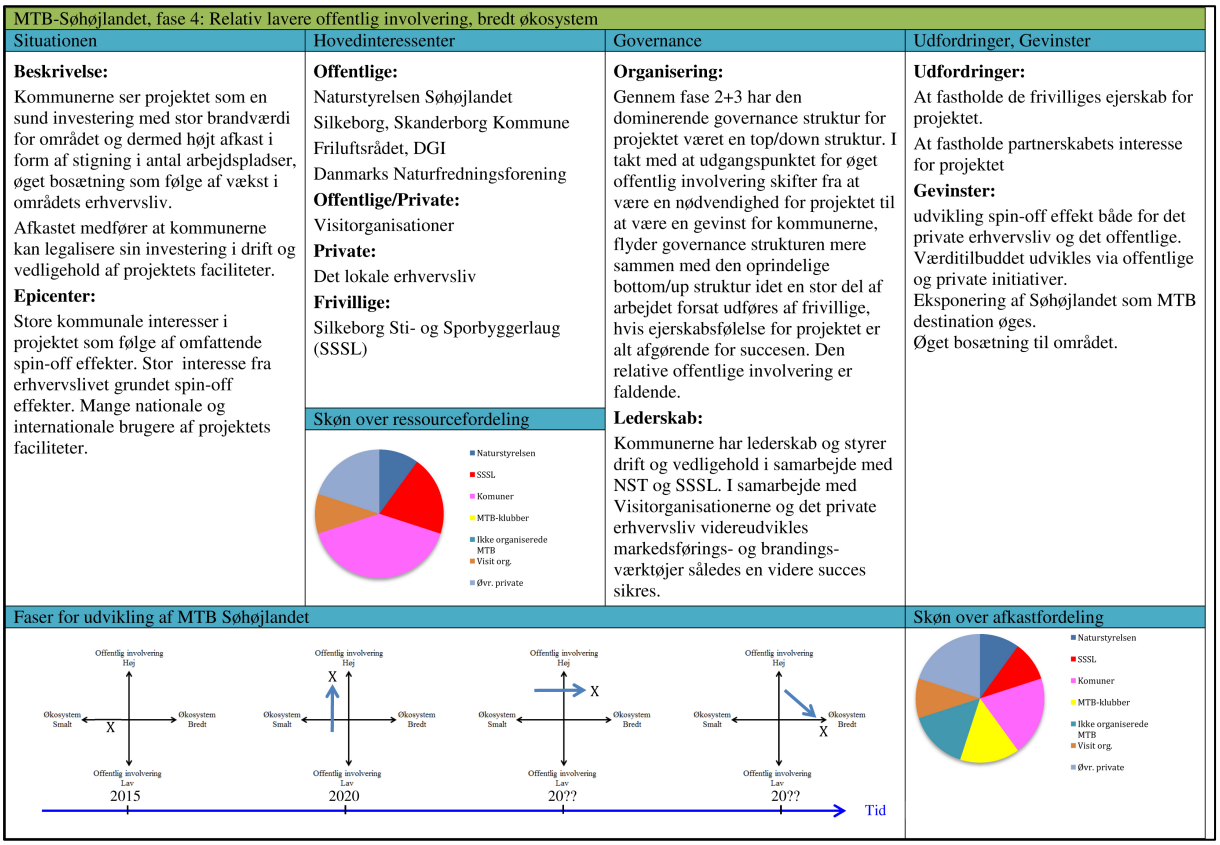
Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter Omkostningsstrukturen i de enkelte virksomheder herunder nyetablering af specialfaciliter rettet mod MTB segmentet	Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft Spin-off effekter til lokalområdet.

Figur 46: BMC for fase 3

Hvor hurtigt fase 3 bevæger sig over i fase 4 er vanskeligt at estimere, dat også generelle konjunkturændringer indenfor samfundsøkonomi, turisme og efterspørgslen efter øvrige aktiviteter i naturen spiller ind. Det vurderes dog, at efterspørgslen på spin-off relaterede ydelser vil vokse relativt hurtigt i takt med, at antallet af brugere stiger og derved øger eksponeringen af MTB Søhøjlandet. Samtidig begynder kommunerne nu for alvor at se MTB Søhøjlandet som en sund og bæredygtig investering med stor brandværdi for området. Det nærmer sig overgangen til fase 4.

7.2.4 Fase 4 – Relativ lavere offentlig involvering, bredt økosystem

I fase 4 giver projektet kommunerne et relativt højt afkast i form af stigning i antal arbejdspladser, øget bosætning og øgede skattegrundlag. Alt sammen en direkte følge af væksten i det private erhvervsliv. Afkastet medfører, at kommunerne kan retfærdiggøre bidraget til den løbende finansiering af projektet, der stadigt bliver relativt lavere i takt med at afkastet vokser, og efterhånden som potentialet i spin-off-effekter for alvor bliver realiseret, medfører det, at erhvervslivet involverer sig yderligere i MTB Søhøjlandet. I fase 3 oplevede erhvervslivet primært en push-effekt fra den øgede efterspørgsel efter ydelser. I fase 4 opleves en fortsat push-effekt fra efterspørgslen, men den kan nu understøttes af en pull-effekt, da erhvervslivet både tilpasser sig efterspørgslen og får mulighed for at udvide udbuddet med nye tilbud.
Stamkort for fase 4 fremgår af figur 47.

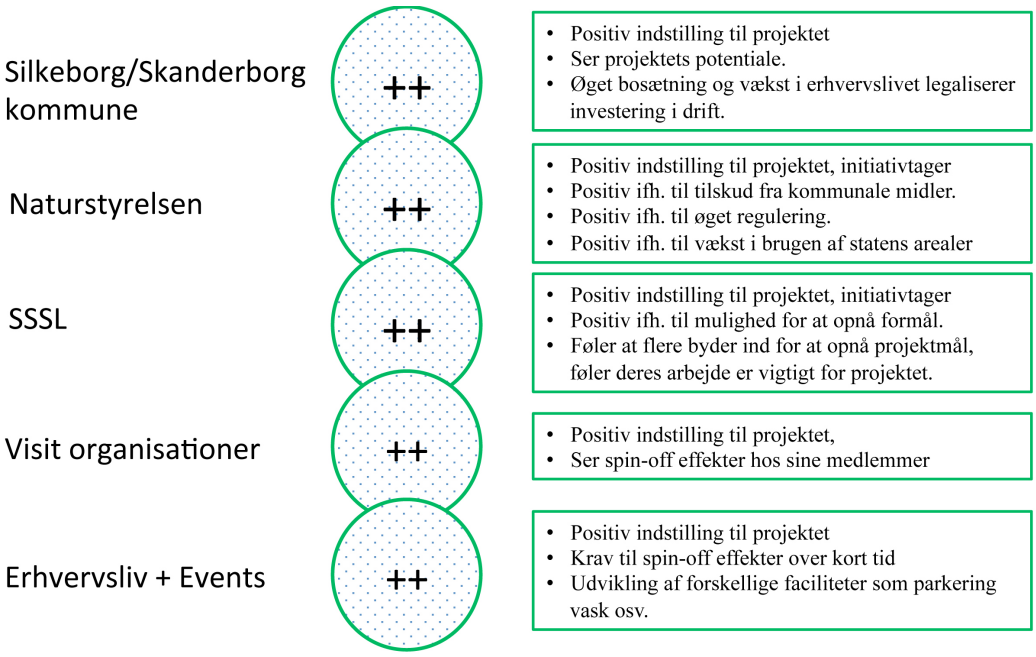


Figur 47: Stamkort Fase 4 (Egen tilvirkning)

I takt med, at den offentligt investering er relativt faldende og kommunerne ser MTB Søhøjlandet som en gevinst og ikke blot en investering i en idrætsfacilitet, skifter også governance-strukturen tilbage til en mere bottom-up præget struktur. En struktur, hvor forskellige netværk af brugere, ildsjæle og erhvervsfolk indgår i innovative samskabelsesprocesser til fordel for en fortsat vækst for hele området. En stor del at vedligeholdelsesarbejdet udføres forsat af frivillige ildsjæle. Ildsjæle har forsat behov for at blive understøttet og respekteret for det arbejde, de udfører. Et velfungerende samspil med de frivillige ildsjæle er fortsat den største udfordring for MTB Søhøjlandet.

Men også fastholdelsen af nøglepartnernes interesse for projektet i den egentlige ”drifts” fase, som man rettelig kan kalde fase 4, bliver en opgave, som fortsat og bør prioriteres af kommunerne. Kommunerne sidder i denne fase med et mere usynligt men fortsat vigtigt lederskab. Et lederskab som i lige så høj grad går ud på at være garant for et fortsat og fremtidigt strategisk fokus.

Figur 48 viser adoption chain for fase 4. Alle nøglepartnere er fortsat positivt indstillet på MTB Søhøjlandet. Som følge af en bedre balance mellem de ressourcer hovedinteressenterne investerer i projektet vokser tilfredsheden generelt og alle er positive.



Figur 48: Adoption Chain for fase 4 (Baseret på (Adner, 2012))

BMC for fase 4 fremgår af figur 49.

MTB-Søhøjlandet, fase 4 – Relativ lavere offentlig involvering, bredt økosystem

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet • Det lokale erhvervsliv	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere • Hele pakke omkring et godt MTB ophold **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft • Faciliteter fra erhvervslivet	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet • Øget udbud af faciliteter om MTB sporten • Udbud af færdige pakkeløsninger der inkluderer ophold, og MTB. **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside • Aktiv del at Visit organisationernes markedsføring af Søhøjlandet	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede.Familier med interesse for MTB • MTB turister nationale og internationale • Eventarrangører

Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter Omkostningsstrukturen i de enkelte virksomheder herunder nyetablering af specialfaciliter rettet mod MTB segmentet	Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft Sponsorater – "Bilkaruten" Spin-off effekter til lokalområdet. Øget bosætning Øgede skatteindtægter

Figur 49: BMC fase 4

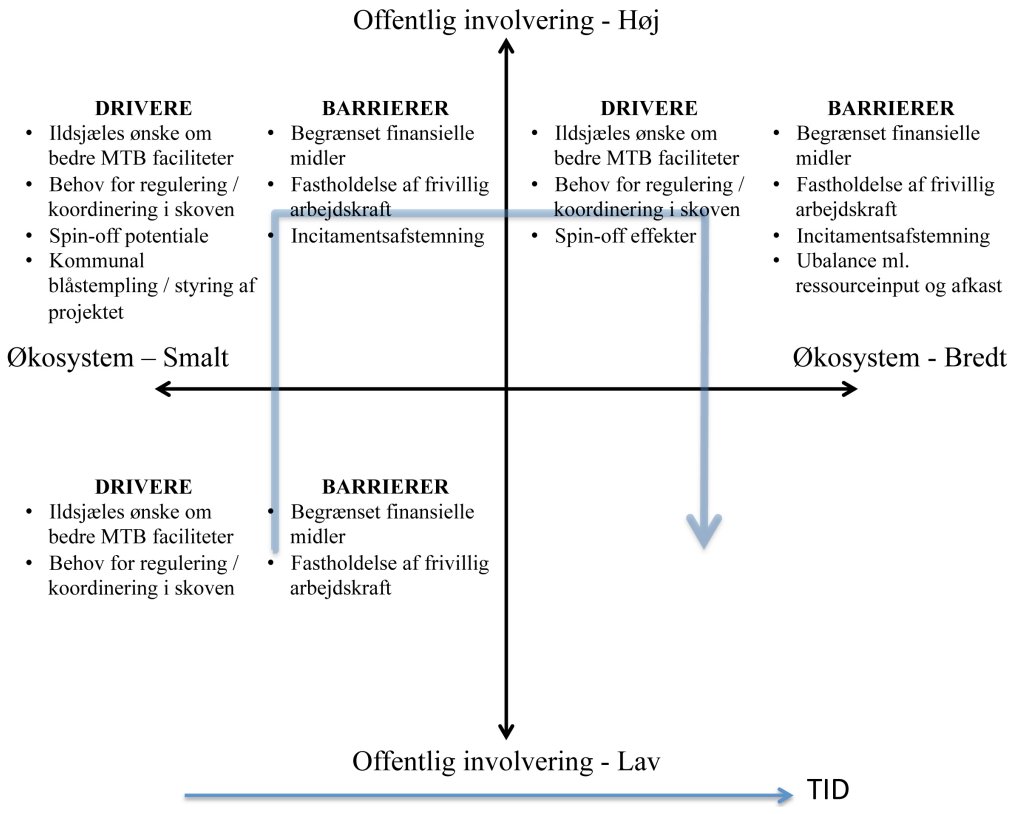
I fase 4 arbejdes videre med initiativerne fra fase 3. Det udmønter sig i andre og nye indtægtsstrømme. Der opstår blandt andet muligheder for forskellige typer af sponsorater, der kan bruges til vedligehold af faciliteter, og der ses en øget bosætning i området og en økonomisk vækst bland i turisterhvervet, hvilket giver kommunerne øgede skattemæssige indtægter.

Der er i kapitel 7 givet en række anbefalinger i forhold til hvordan projektet omkring MTB Søhøjlandet bør organiseres og ledes. Anbefalingerne er eksemplificeret med en konkret gennemgang af fire faser / stadier for udviklingen.

En af de kritiske nøglefaktorer i MTB Søhøjlandets udviklingsspor er de frivillige ildsjæles fortsatte indsats og dedikation. Uden SSSL ville MTB Søhøjlandet ikke have taget sin begyndelse og uden deres evne som kulturbærer og engagement i etablering af spor ville MTB Søhøjlandet ikke kunne løftes og udvikles til det potentiale, der ligger i de stedbunde ressourcer.

Forståelsen for projektets epicenter og samskabelsen mellem MTB Søhøjlandets nøglepartnere er essentielt for dels at skabe den fornødne mængde (kritiske masse) af spor og dels at sikre at sporerne har den rigtige kvalitet til at klare belastningen og samtidigt udfordre MTB rytterne. Det er ligeledes vigtigt, at nøglepartnerne bag MTB Søhøjlandet er i stand til at tydeliggøre potentielle spin-off-effekter for dels at opnå kommunal blåstempling og midler og dels for over tid at skabe et bredere fundament for BMC via involvering af det lokale erhvervsliv.

Til at give et overblik over projektets kritiske nøglefaktorer i de enkelte udviklingsfaser er der i figur 50 vist drivere og barrierer for udviklingssporets faser.



Figur 50 Kritiske nøglefaktorer for MTB Søhøjlandets udviklingsspor (Egen tilvirkning)

8 Konklusion

Interessen for at køre MTB er gennem de seneste år vokset markant, hvilket giver en række udfordringer for både udøverne, lodsejerne og naturens øvrige brugere.

Der er på et tidligt tidspunkt i MTB Søhøjlandet taget initiativ til etablering af en styregruppe, der blandt andet har til formål at undersøge hvorledes arbejdet med det fremtidige MTB Søhøjlandet bør organiseres.

Denne afhandling tager udgangspunkt i de udfordringer MTB Søhøjlandet står overfor i forbindelse med at skabe et bæredygtigt samarbejde. Et formaliseret samarbejde, der kan generere de fornødne midler til udvikling af et MTB-projekt i verdensklasse.

Afhandlingens problemformulering lyder:

"Hvordan kan mountainbiking i Søhøjlandet udvikles, og hvilken forretningsmodel kan anbefales for at sikre udviklingen?"

Problemformuleringen er besvaret ved at belyse nedenstående delspørgsmål.

1. Hvordan kan forretningsmodeller anvendes til at identificere kritiske nøglefaktorer og beskrive udviklingsspor for udvikling af stedbundne ressourcer?
2. Hvordan kan der på baggrund af case studier omhandlende udvikling af stedbundne ressourcer identificeres mønstre, der beskriver de kritiske nøglefaktorer for udviklingen?
3. Kan der med udgangspunkt i de kritiske nøglefaktorer udvikles en model til beskrivelse af mulige udviklingsspor?
4. Hvilke anbefalinger gives til MTB Søhøjlandet i forhold til fremtidig organisering, involvering og lederskab?

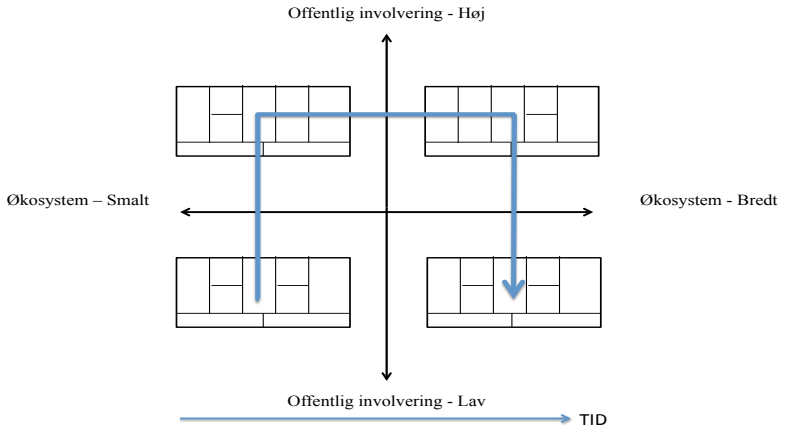
Case-analyserne samt de fire identificerede udviklingsfaser for MTB Søhøjlandet, viser, at Business Model Canvas er et brugbart værktøj til at identificere kritiske nøglefaktorer og beskrive udviklingsspor for udviklingen af stedbundne ressourcer. Ydermere viser analyserne, at en ændring i forholdet mellem økosystemets bredde og graden af offentlig involvering har en effekt på det Business Model Canvas, som MTB Søhøjlandet også bør læne sig op ad. Stamkortet, som er stillet op for MTB Søhøjlandet, kan derfor virke som et proaktivt styringsredskab for organisationens vej gennem udviklingssporet.

Gennemgangen viser ligeledes at der for de fire faser og stadier er forskellige kritiske nøglefaktorer, der spiller en rolle for hvorvidt projektets udviklingsspor er dynamisk i større eller mindre grad (drivere og barrierer).

Til at besvare delspørgsmål 2 og 3 er der udvalgt fem cases, der alle har fællesnævneren udvikling af stedbundne ressourcer. De fem cases er analyseret ved hjælp af stamkort, hvor der fokuseres på epicenter, interessenter, governance struktur, udfordringer, gevinster, ressourcer, afkast og tidsperspektiv, alt sammen med henblik på at identificere, hvilke kritiske nøglefaktorer, der har indflydelse på denne type projekter. De kritiske nøglefaktorer der er identificeret i empirien er:

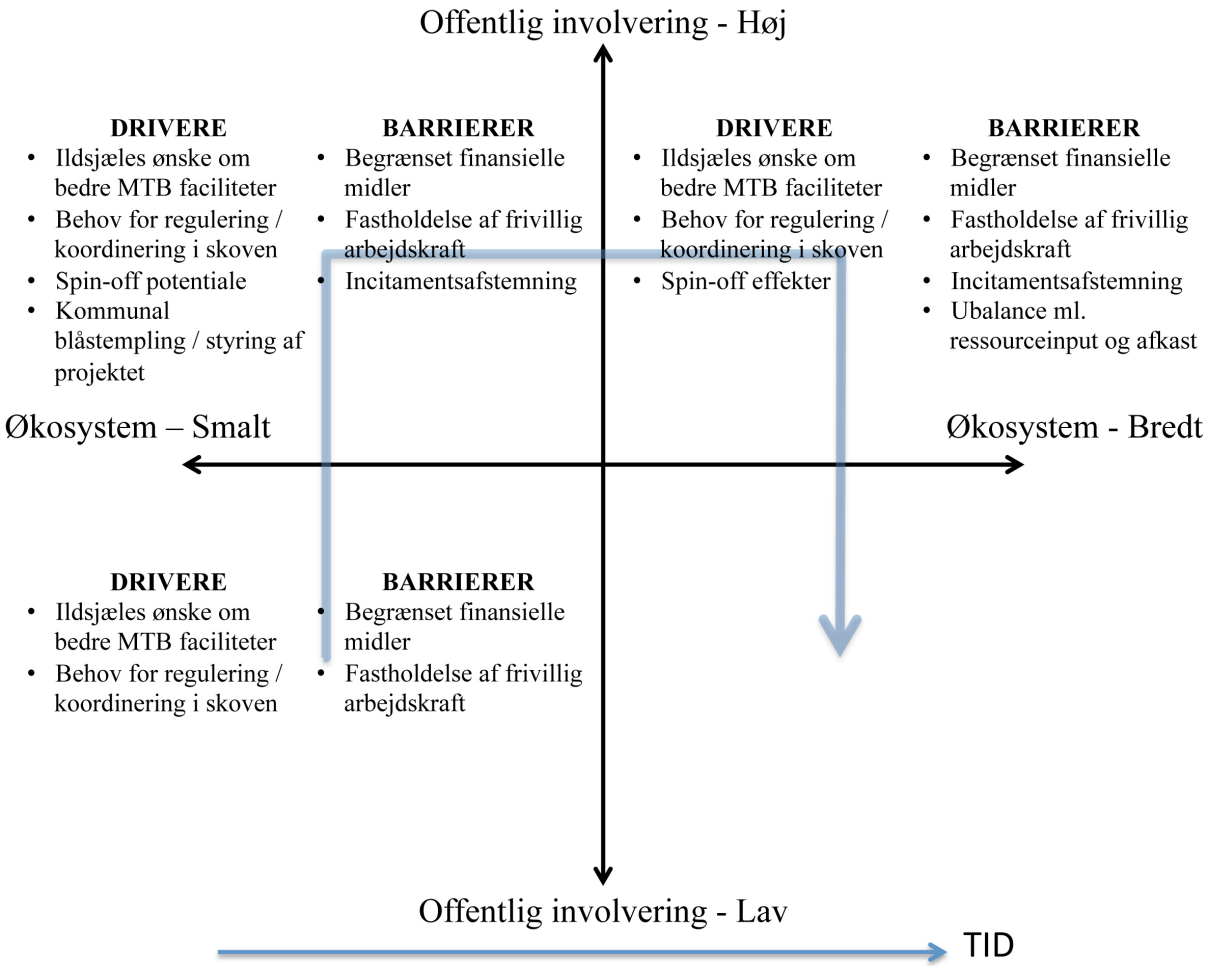
- Projektets afsæt og epicenter
    - Støtte til ildsjæle
    - Fokus på at løse oprindelige problemstillinger
- Tidsaspektet, Udviklingen er faseopdelt og udvikler sig over tid
- Den offentlige involvering har stor betydning for udviklingen
- Projektets økosystem udvides dynamisk i takt med udviklingen og kan give en potentiel spin-off-effekt.

Med baggrund i de fundne nøglefaktorer er der identificeret et udviklingsspor, der bedst beskrives som en fasemodel. Fasemodellen beskriver udviklingen i projekter hvor stedbundne ressourcer udgør en væsentlig faktor, og viser hvorledes graden af offentlig involvering samt bredden af projektets økosystem definerer hvilket stadie et projekt befinder sig på. Den kan dermed også give en forståelse af de generelle udfordringer projektet står overfor nu og i fremtiden. Modellen er en dynamisk model, der tillader at man ved hjælp af tiltag kan flytte projektet fra et stade til et andet, hvis det ønskes. Modellen ses på figur 51.



Figur 51: Fasemodel for beskrivelse af udvikling i projekter med stedbundne ressourcer som faktor. (Egen tilvirkning)

Baseret på de identificerede kritiske nøglefaktorer samt udviklingsspor, beskriver afhandlingen i afsnit 7 et muligt udviklingsspor for MTB-Søhøjlandet. Der gives konkrete anbefalinger til forretningsmodeller for projektets stadier samt forslag til tiltag der kan flytte projektet fra et stadie til det næste. De kritiske drivere og barrierer for projektets stadier er kort gengivet på nedenstående figur 52.



Figur 52 Kritiske nøglefaktorer for MTB Søhøjlandets udviklingsspor (Egen tilvirkning)

9 Anbefaling

Betydningen af de kritiske nøglefaktorer og det potentielle udviklingsspor for MTB Søhøjlandet opsummeres i følgende konkrete anbefalinger til styregruppens videre planlægning af den fremtidige organisering:

Det anbefales helt overordnet, at MTB Søhøjlandet udvikles gennem de 4 faser med hensyntagen til de identificerede drivere og barrierer.

Derudover anbefales det konkret,

- At governancestrukturen etableres så den understøtter en kulturbærende samskabelsesproces og sociale kapital mellem MTB Søhøjlandets nøglepartnere.
- En fælles ansættelse vil give legitimitet til en udefrakommende projektleder. En Projektleder med indsigt i og forståelse for politiske processer og ildsjæles incitamenter. Projektlederen skal ud fra udvalgte strategiske og taktiske sigtepunkter, baseret på de identificerede kritiske nøglefaktorer for udvikling af stedbundne ressourcer:
    - Give plads til projektets ildsjæle.
    - Italesætte og tydeliggøre projektets potentiale, så MTB Søhøjlandet kommer på dagsorden i nøgleparternes organisationer og bagland, således der sikres et bredt forankret ejerskab.
    - Facilitere udarbejdelsen af en strategiplan for udvikling af MTB Søhøjlandet – en strategiplan, der skal øge opbakningen til og ejerskabet hos nøglepartnerne.
- Indgåelse af en partnerskabsaftale, hvor ansvarsområder og lederskab for de forskellige handlinger og aktiviteter defineres og præciseres. Partnerskabsaftalen skal understøtte implementering af den overordnede strategiplan med sigte på, at bringe de enkelte nøglepartneres kompetencer bedst muligt i spil.
- Der udarbejdes business cases for de nøglepartnere, der skal tage stilling til en konkret investering i udviklingen af MTB Søhøjlandet.

10 Litteraturliste

Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation.* UK: Penguin.

Albrechtsen, U. G. (15. september 2015). Idrætskonsulent DGI Cykling (Landevejscykling & MTB). (M. Askehave, Interviewer)

Andersen, I. (2013). *Den Skinbarlige Virkelighed* (5 udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models . *Long Range Planning* (43), s. 156-171.

Barfoed, C. K. (15. Maj 2015). *Cyklister rystede over livsfarlig chikane: Hvem kan finde på sådan noget*. Hentede 10. September 2015 fra TV2-nyheder, samfund: http://nyhederne.tv2.dk/samfund/2015-05-15-cyklister-rystede-over-livsfarlig-chikane-hvem-kan-finde-paa-saadan-noget

Bedaf, A. v., & Pilgaard, M. (2014). *Danskernes forbrug af penge på sport og motion* . København: Idrættens Analyseinstitut .

Bencke, S. H. (21. juli 2015). *http://politiken.dk/rejser/nyheder/ferieidanmark*. Hentede 15. november 2015 fra Politiken dk: http://politiken.dk/rejser/nyheder/ferieidanmark/ECE2753370/roadtrip-paa-fede-daek-oplev-dansk-natur-med-mountainbike/

Bencke, S. H. (2015). I Skotland er mountainbiketurister en milliardindustri. *Politikken, 21. juli 2015* .

Bencke, S. H. (17. Juli 2015). *Indtægtskilde: Cyklister trækker spor i turistbranchen*. Hentede 10. September 2015 fra Politiken: http://politiken.dk/rejser/nyheder/ferieidanmark/ECE2753493/indtaegtskilde-cyklister-traekker-spor-i-turistbranchen/

Berner, H. (28. september 2015). MTB Langsø på Fyn. (M. Askehave, Interviewer)

Savage, W. (Instruktør). (2006). *Klunkerz* [Film]. California.

Christensen, S. (2013). Stedbundne ressourcer. *Planlægning og provinsbyer.*

CIC, 7. M. (17. November 2016). *www.7stanesmountainbiking.com*. Hentet fra http://www.7stanesmountainbiking.com/Who-We-Are

Hald Ege MTB; Viborg MTB; Cykel Motion Viborg. (2014). *Projektbeskrivelse 100 km mountainbike-spor i Viborg Kommune.* Hald Ege MTB; Viborg MTB; Cykel Motion Viborg. Viborg: Hald Ege MTB; Viborg MTB; Cykel Motion Viborg.

Hausenberg. (2008). *Med udgangspunkt i stedet - Mulighedernes Land og det nye landdistriktsparadige.* Realdania.

Jepsen, K. Ø., & Sørensen, J. (2. Juli 2015). *Fastslået: Mountainbikeryttere må ikke køre uden for skovstien*. Hentede 10. September 2015 fra DR: http://www.dr.dk/nyheder/regionale/fyn/fastslaaet-mountainbikeryttere-maa-ikke-koere-uden-skovstien

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Fundamentals of Strategy* (2. udg. udg.). Harlow Essex, England: Financial Times Prentice Hall.

Jorsal, F. (7. september 2015). Formand for Friends of Cold Hawaii. (S. K. Jeppe Thøgersen, Interviewer)

Kløve, K. (19. November 2015). *www.dr.dk*. Hentede 19. november 2015 fra http://www.dr.dk/tvaers/artikler/rebecca-jeg-har-ikke-valgt-koebenhavn-fra-jeg-har-valgt-klitmoeller-til

Knudsen, E. S. (8. september 2012). Formand for Silkeborg Sti og Sporbyggerlaug SSSL. (J. Thøgersen, Interviewer) Silkeborg, Danmark.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing.* Pearson Education.

Kronborg, M. (8. september 2015). Web- og marketing, mountainbike instruktør. (S. K. askehave, Interviewer)

Larsen, J. N. (2014). *Erhvervsklynger og erhvervs- og regional-udvikling baseret på stedbundne ressourcer: Rapport fra projektet "Stedskvaliteter, Erhvervspotentialer og Vækst"*. København: Statens Byggeforskningsinstitut, SBI.
Laub, T. B., & Pilgaard, M. (2011). *Danskernes motionsog sportsvaner 2011*. København: Idrættens analyseinstitut.
Laursen, T. F. (31. maj 2009). *Cykelportalen*. Hentet fra Cykelportalen, Gary Fisher: http://www.cykelportalen.dk/gary-fisher/
Michael Treacy, & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* New York: Basic Books.
MTB Slettestrand. (u.å.). Hentede 18. november 2015 fra http://mtbslettestrand.dk/omos/
Munch, P. (16. juni 2012). *Politiken/Motion*. Hentede 15. september 2015 fra Politiken: http://politiken.dk/motion/ECE1656460/nye-mountainbike-spor-giver-ro-i-aalborgs-skove/
Munch, P. (19. juni 2012). *Politiken/Motion*. Hentede 16. september 2012 fra Politiken: http://politiken.dk/motion/ECE1661724/silkeborg-dikterer-adgang-forbudt-for-mountainbikes/
Naturstyrelsen. (u.å.). *Naturstyrelsen/naturoplevelser/aktiviteter/mounatinbike*. Hentede 15. september 2015 fra Miljø- og Fødevareministeriet, Naturstyrelsen: http://naturstyrelsen.dk/naturoplevelser/aktiviteter/mountainbike
Nørgård, T. (25. september 2015). Naturstyrelsen. (M. Askehave, S. Kjær, & J. Thøgersen, Interviewere)
Nis-Hansen, L. (25. september 2015). Direktør i VisitSilkeborg. (M. Askehave, S. Kjær, & J. Thøgersen, Interviewere)
Olesen, T. (11. november 2015). Projektleder Viborg MTB Spor. (J. Thøgersen, Interviewer)
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation* (1. udg.). København: Gyldendal Business.
Politikken. (17.. Juli 2015). Indtægtskilde: Cyklister trækker spor i turistbrancehn. *Politikken* .
Reimer, J., & Odgaard, L. (21. januar 2014). *Cykling er det nye sort*. Hentede 10. September 2015 fra DR østjylland: http://www.dr.dk/nyheder/regionale/oestjylland/cykling-er-det-nye-sort
Report, 7. M. (17.. November 2015). *www.dgleader.co.uk*. Hentet fra http://www.dgleader.co.uk/CHttpHandler.ashx?id=15724&p=0
Sahin, S. (9. maj 2015). *Ud at træne i det fri*. Hentede 9. September 2015 fra Berlingske Tidenes website: http://www.b.dk/sundhed/ud-at-traene-i-det-fri
Teece, D. J. (2010). *Long Range Planning* , s. 172-194.
Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation.* Esevier.
Thøgersen, J. (26. Oktober 2015). Silkeborg Kommune. (M. Askehave, Interviewer)

11 Bilag

Dette bilagskompendium indeholder følgende bilag:

Bilag A: Interviewguide BMC, Empatikort

Bilag B: Stamkort + BMC for empirisk analyse

Bilag C: Empatikort for nøglepartnere

Bilag D: Stamkort + BMC for MTB Søhøjlandets udviklingsspor

11.1 Bilag A: Interviewguide BMC + Empatikort

Interviewguide BMC

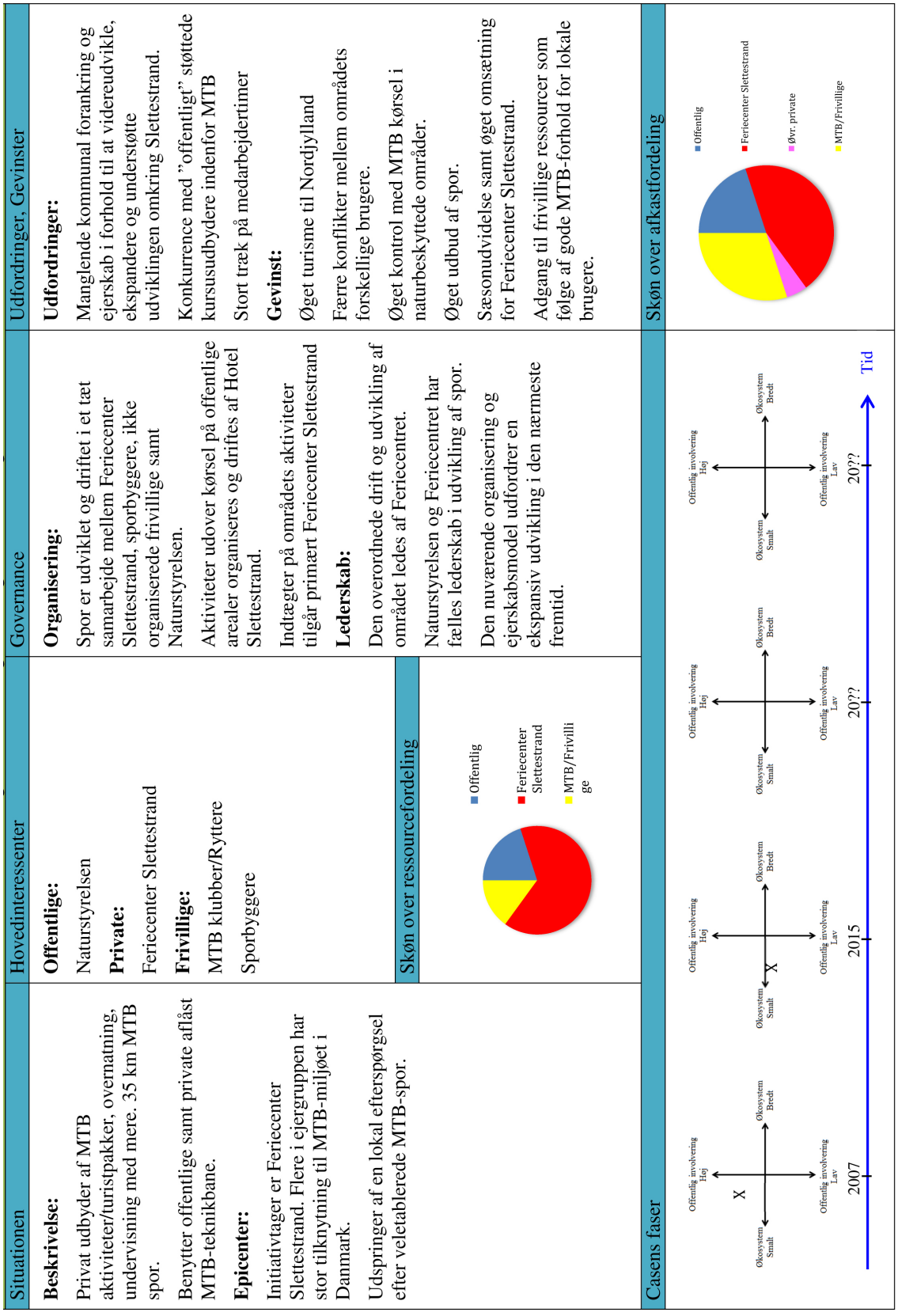
Buisiness Model Canvas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Kunde-segmenter	Værditilbud	Kanaler	Kunde-relationer	Indtægts-strømme	Nøgle-ressourcer	Nøgle-aktiviteter	Nøglepartnere	Omkostnings-struktur
Buisiness Model Canvas	De forskellige grupper af mennesker eller organisationer, som en virksomhed sigter efter at nå ud til og betjene.	Den samling af produkter og ydelser, som skaber værdi for et bestemt kundesegment	Hvordan en virksomhed kommunikerer med og når ud til sine kundesegmenter for at levere et værditilbud.	De relationer en virksomhed etablerer til specifikke kunde-segmenter.	De indtægts-strømme, der måtte være i et givent projekt eller virksomhed	De vigtigste aktiver, der er nødvendige for at udarbejde og udbyde et værditilbud. Det kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige.	De vigtigste ting en virksomhed skal gøre for at få sin forretningsmodel til at fungere.	Det netværk af leverandører og partnere, der får forretningsmodellen til at fungere.	Alle de omkostninger, der er forbundet med at drive en forretnings-model.
Interviewguide for indeværende projekt	Hvilke forskellige grupper af mennesker eller organisationer sigter du efter at nå ud til? Hvem vil du definere som den vigtigste bruger?	Hvordan vil du beskrive jeres værditilbud? Hvilke værdi leverer projektet til brugeren? Hvad mener du projektet tilfører nærområdet? Hvilke behov bliver opfyldt?	Hvordan øger i bevidstheden om projektet? Hvordan yder I support efter et evt. køb?	Hvordan vil I nå ud til MTB-udøverne?	Hvilke tanker har du gjort dig omkring mulig finansiering af projektet?	Hvad skal der til for at MTB-projektet kan give det optimale tilbud til brugerne? Hvilken betydning har den stedbundne ressource? Hvad skal der til for at generere indtægter?	Hvad kræver det af aktiviteter og initiativer for at MTB-Søhøjlandet bliver en realitet? Indtægtskilder? Arbejdskraft?	Hvordan ser du sammensætning en af styregruppen? Hvordan ser du på lederskab i den forbindelse? Hvordan mener du rollerne bør fordeles?	Hvad er de vigtigste omkostninger? Hvilke nøgleressourcer og nøgle-aktiviteter er dyrest? Kan I definere jer selv som omkostnings-baseret eller værdibaseret? Midt i mellem?

Interviewguide Empatikort

Empatikort	1 Hvad ser hun?	2 Hvad hører hun?	3 Hvad tænker og følger hun i virkeligheden?	4 Hvad siger og gør hun?	5 Hvilke ulemper er der for kunden?	6 Hvad er gevinsten for kunden?
Empatikort	*Beskriv, hvad kunden ser i sine omgivelser*	*Beskriv, hvordan omgivelserne har indflydelse på kunden*	*Prøv at skitsere, hvad der forgår inde i hovedet på kunden*	*Forestil dig, hvad kunden kunne finde på at sige eller gøre i fuld offentlighed*		
Interviewguide for indeværende projekt	Hvad er historien omkring MTB-Søhøjlandet? Hvordan ser projekt MTB-Søhøjlandet ud lige nu? Hvordan vil du beskrive din rolle i projektet? Hvem er for dig de vigtigste aktører i projektet? Hvem bør tage lederskabet?	Kan du beskrive omgivelsernes betydning for projektet? • Området • Befolkningen • Politisk Hvordan mener du MTB-projektet passer ind i Søhøjlandets profil?	Denne kategori besvares af projektets forfattere.	Denne kategori besvares af projektets forfattere.	Hvad ser du som projektets største udfordring? Hvad er den største udfordring set ud fra din organisation? Hvad er din største frustration (hvis nogen) lige nu?	Hvad er gevinsten for din organisation? Hvad er for dig et succesfuldt MTB-projekt i Søhøjlandet?

11.2 Bilag B: Stamkort + BMC for empirisk analyse

Stamkort Feriecenter Slettestrand



BMC Feriecenter Slettestrand

Nøglepartnere

- Fam. Kronborg (Esben H. Kronborg er tidligere elite-MTB'er)
- Skov- og Naturstyrelsen

Nøgleaktiviteter som partnerne udfører

- Vedligehold og drift af MTB-spor
- Promovering gennem netværk
- Understøtter indtjening udover MTB-aktiviteten
- Sikrer forankring ift. myndigheder

Nøgleaktiviteter

- MTB-aktiviteter, herunder Skill track og tracks i skoven
- Cykelløb for handicappede
- Fitness/Wellness aktiviteter
- Teknikkurser, instruktørkurser
- Sporbyggerkurser
- Services - overnatning, bespisning
- Samarbejde med sporbyggere

Nøgleressourcer

- Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.m.
- Skill Track
- MTB-instruktører
- Sporbyggere
- Wellness og Fitness faciliteter
- Cykelvask
- Værksted
- Cykler til udlejning

Værditilbud

Hvad får kunden

- Gode og velplejede MTB-spor
- Mulighed for ophold og bespisning enkeltvis eller i grupper
- Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
- MTB-kurser
- Lavsæsonferie

Kundeproblemer der løses

- Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
- Integration mellem spor, overnatning og forplejning

Kundebehov der tilfredsstilles

- Familieferie
- Lære at køre MTB
- Klubbers og større gruppers behov for fælles udfoldelse
- Aktiv ferie og fysiske oplevelser og udfordringer i naturen
- Familiesammenhold
- Tryghed og afslapning

Kunderelationer

- Et godt MTB-miljø
- Behov for tæt relation mellem sporbyggere og Feriecenter
- Skabe mulighed for skræddersyede ophold for grupper
- Blog

Kanaler

- Et godt MTB-miljø
- Blog, hjemmeside, sociale medier
- Visit Nordjylland
- MTB-netværk

Mest omkostningseffektive

- Mund til mund
- MTB-netværk
- Sociale medier

Integration med kunderutiner

- MTB-netværk: Anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier

Kundesegmenter

- Danske MTB-ryttere
- Norske MTB-ryttere
- Øvede MTB-ryttere
- Uøvede MTB-ryttere
- Firmaudflugter/teambuilding
- Familier
- Større grupper

Omkostningsstrukturer

Væsentligste omkostninger

- Tre fuldtidsansatte MTB instruktører, generelt flere helårsansættelser
- Overnatnings- og bespisningsfaciliteter
- Etablering og drift af spor

Dyreste nøgleressourcer

- Tre fuldtidsansatte instruktører (ikke specielt god forretning)
- Teknikbane, vaskeplads og mekanikerrum m.m. og bygninger

Dyreste nøgleaktiviteter

- Instruktører til teknikkurser og udvikling og drift af MTB-spor
- Services, herunder overnatning, bespisning

Indtægtsstrømme

Villig til at betale for

- Instruktion i MTB-kørsel, Events/løb og udlejning, foredrag og massage/fysioterapi
- Overnatning, forplejning

Betaler i dag for

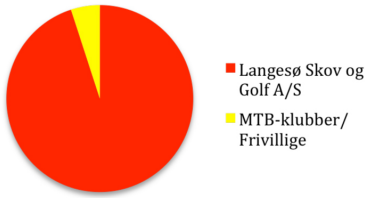
- Instruktion i og udlejning af MTB
- Overnatning og forplejning

Betaler igennem

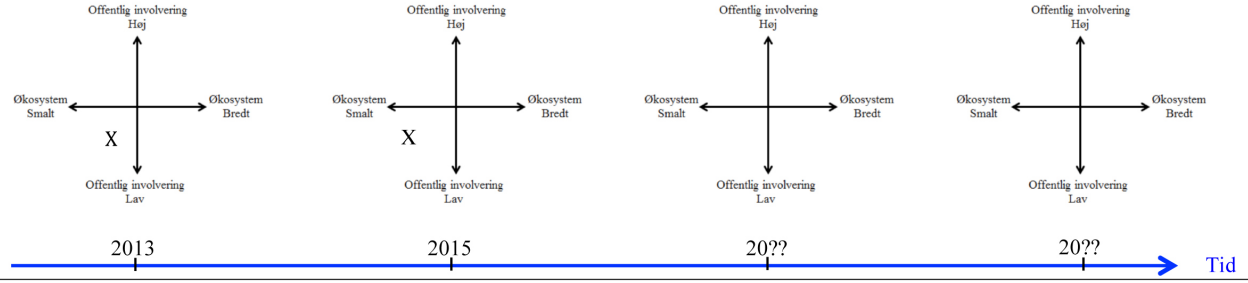
- Overnatning, forplejning og MTB- udlejning
- Konkurrencer, løb, instruktion, pakker/kurser/erhverskurser/events
- Vedligehold og bygning af spor

Situationen	Hovedinteressenter	Governance	Udfordringer, Gevinster
Beskrivelse: Privat udbyder af MTB-spor. 25 km MTB-spor. **Epicenter:** Idé- og initiativtager Hans Berner, direktør Langesø Skov og Golf A/S Udspringer af en stigende uhensigtsmæssig og til tider ulovlig brug af skoven. Konflikter mellem skovens brugere. Påvirkning af den almindelige skovdrift i form af ødelagte nyanlagte kulturer. Dyrenes forsvinden havde indvirkning på efterspørgslen på jagtlicenser.	**Offentlige:** **Private:** Langesø Skov og Golf A/S, direktør Hans Berner **Frivillige/brugere:** MTB-kørere (ca. 800 årslicenser) MTB-kørere (dagskort - antal ikke opgjort) Lokale MTB-klubber	**Organisering:** Spor er udviklet og driftet af Langesø Skov og Golf A/S, Naturfredningsforeningen har vejledt ved planlægning af spor i forhold til at frede særlige områder. Langesø Skov og Golf A/S har arrangeret ganske få frivilligdage. **Lederskab:** Langesø Skov og Golf A/S direktør Hans Berner står for at lede projektet, som anses for at være en forretningsgren af Langesø Skov og Golf A/S. Den nuværende udviklingsstrategi vil fastholde Langesø Skov og Golf A/S med et smalt økosystem med meget lille offentlig involvering.	**Udfordringer:** Økonomi, da det er svært at tiltrække fondsmidler. **Gevinst:** Naturfredningsforeningen får løst et problem mellem skovens brugergrupper og får skabt ro til dyr og beplantning. Løsning af problemer i skovbruget som følger af MTB kørsel. Et økonomisk bæredygtigt projekt med forventet afkast om 3-5 år (5-7 år fra start).

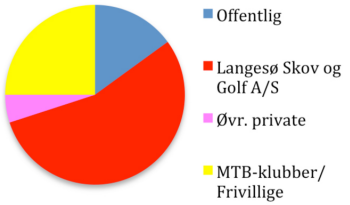
Skøn over ressourcefordeling



Stadier for MTB Langesø Skov og Golf A/S



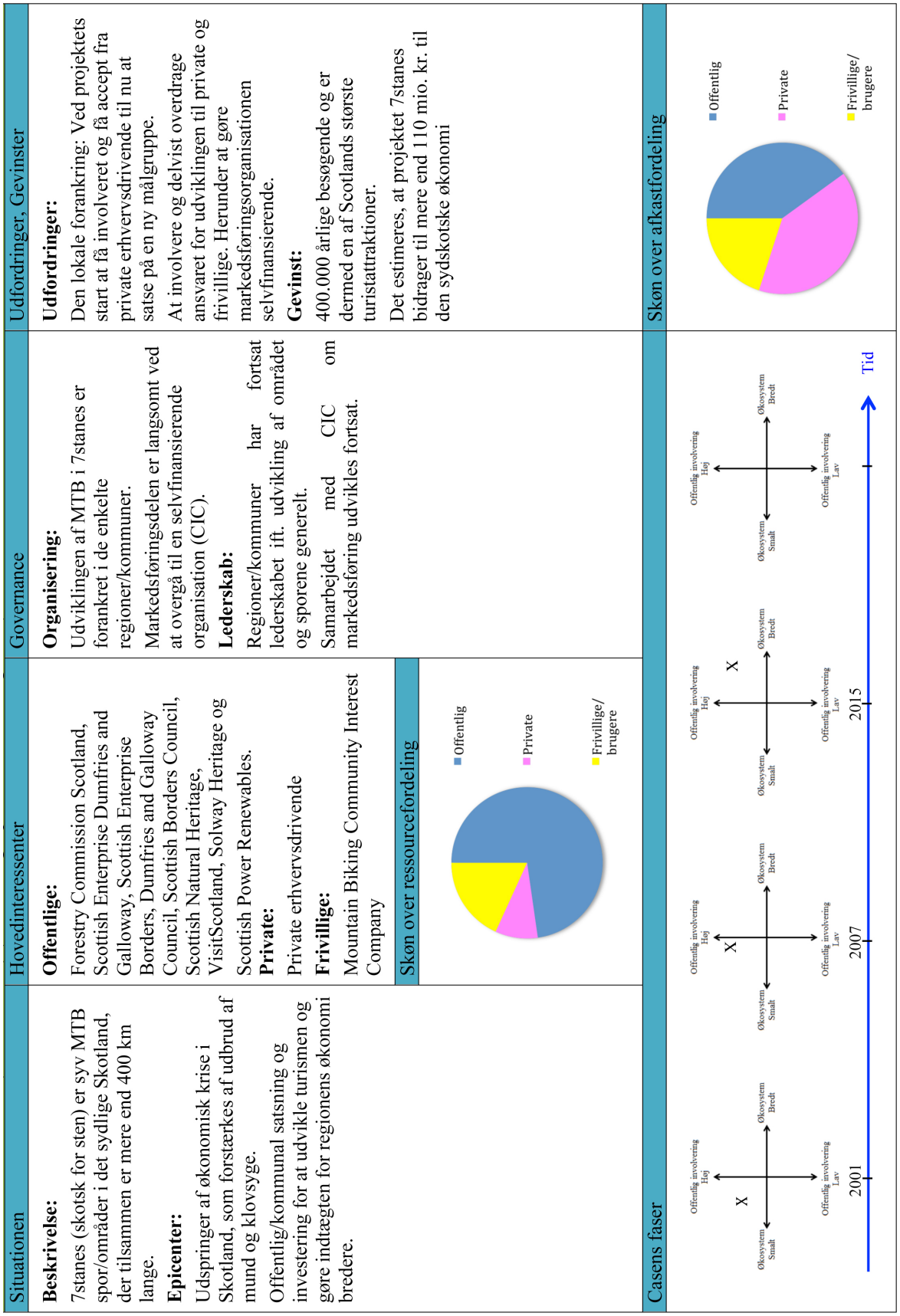
Skøn over afkastfordeling



BMC MTB Langesø

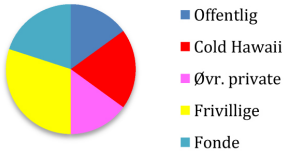
<table>
<tr>
<td rowspan="2">Nøglepartnere
• Langesø Skov og Golf A/S
• Naturstyrelsen
• MTB-klubber
• Naturfredningsforening
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Financiering
• Promovering gennem netværk
• Understøtter indtjening udover MTB-aktiviteten
• Dialog på tværs af interesser
• Skaber en win win situation</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Samarbejde med sporbyggere og klubber
Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Økonomi</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
• Gode og velplejede MTB-spor
• Mulighed for ophold og bespisning enkeltvis eller i grupper
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed mellem spor, overnatning og forplejning
Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTBspor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser</td>
<td>Kunderelationer
• Skabe mulighed for skræddersyede ophold for grupper
• Et ønske om et godt miljø for MTBere
• Behov for tæt relation mellem ejer og MTB-klubber
Kanaler
• MTBnetværk
• Hjemmeside
• Sociale medier
Mest omkostningseffektivt
• MTBnetværk
• Sociale medier
Integration med kunderutiner
• MTBnetværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td>Kundesegmenter
• Lokale MTB-klubber
• MTB-sporforening
• Lokale MTB-ryttere
• Nationale MTB-ryttere
• Udenlandske MTB-ryttere – særligt nordtyske</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor
• Overnatningsfaciliteter
• Bespisning
Dyreste nøgleressourcer
• Området/jorden
• Skoven/skovdriften
• Bygninger
Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Udvikling af services som overnatning, bespisning</td>
<td colspan="2">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning i MTBkørsel
• Foredrag
• Massage/fysioterapi
Betaler i dag for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
Betalt igennem
• Sporleje via medlemskab/kontingent
• Dagsbetaling
• Overnatning/bespisning
• Vedligehold og bygning af spor</td>
</tr>
</table>

Stamkort 7Stanes

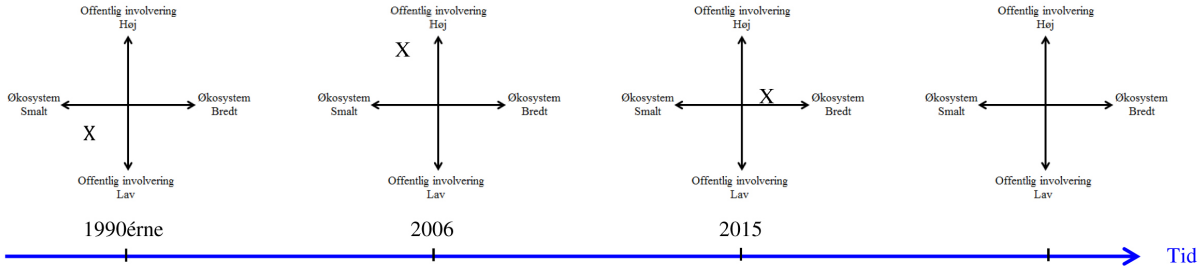


BMC 7Stanes

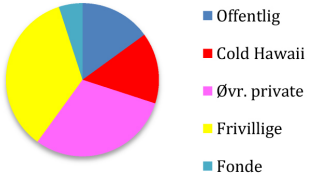
Nøglepartnere
• CIC
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Financiering
• Promovering gennem netværk
Nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Markedsføring
• Services som overnatning, bespisning m.m.
• Samarbejde mellem myndigheder og lokale
Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Spor
Værditilbud
Hvad får kunden
• Gode og velplejede MTB-spor
• Syv uafhængige og vidt forskellige spor
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel
Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed mellem spor, overnatning og forplejning
Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTB-spor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser
• En unik MTB-oplevelse
Kunderelationer
• Et ønske om et godt miljø for MTB
• Skabe mulighed for skræddersyede ferie og ophold for enkeltpersoner og grupper
Kanaler
• MTB-netværk
• Hjemmeside for alle områder
• APP funktioner
• Sociale medier
• Turistorganisationer
Mest omkostningseffektivt
• MTB-netværk
• Sociale medier
Integration med kunderutiner
• MTB-netværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier
Kundesegmenter
• Lokale MTB-klubber
• Lokale MTB-kørere
• Nationale MTB-kørere
• Udenlandske MTB-kørere
• Nybegyndere til professionelle
Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor
• Infrastruktur
Dyreste nøgleressourcer
• Området/jorden
• Skoven/skovdriften
Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Infrastruktur
Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• MTB-kørsel på sporet
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning i MTB-kørsel
• Foredrag
• Massage/fysioterapi
• Udlejning af udstyr
• Events
Betaler i dag for
• Overnatning
• Forplejning
• Leje af udstyr
• Undervisning
• Events
Betalt igennem
• Overnatning
• Forplejning
• Deltagerbetaling

Situationen	Hovedinteressenter	Governance	Udfordringer, Gevinster
Beskrivelse: I dag beskrives aktiviteterne og området som en livstil, en måde at være sammen på. Cold Hawaii er 31 surf-spots langs Thykysten fra Agger til Hamborg (nordøst for Hanstholm). Professionel organisering og afholdelse af The Professional Windsurfers Association (PWA) Word Cup i Klitmøller. Mange i hele området yder og nyder ift. udvikling, indsats og afkast. **Epicenter:** Udspringer af en stigende tilstrømning af "vilde" surfere, som parkerede autocampere uhensigtsmæssigt til gene for lokalbefolkningen. Rasmus Jonsen og Borgmesteren i daværende Hanstholm Kommune gik sammen om at lave en Masterplan.	**Offentlige:** Thisted Kommune Uddannelsesinstitutioner **Private:** Adskillige mindre virksomheder. Cold Hawaii: 2 ansatte og en bestyrelse med 4 medlemmer **Fonde:** Real Dania (5 mio. kr. 2015) **Frivillige/brugere:** Diverse lokale foreninger og enkeltpersoner **Skøn over ressourcefordeling** 	**Organisering:** Der er ingen overordnet ledelse og styring med udviklingen i området, men der er en Masterplan, som har været fælles holdepunkt. Der er kun en fast og etableret organisering i forbindelse med World Cup. **Lederskab:** Netværk er en afgørende faktor ift. udvikling af nye tiltag og ideer. Rasmus Johnsen, som er den ene af to ansatte i Cold Hawaii, har i regi af Thisted Kommune lavet en Masterplan. Omkring Friends of Cold Hawaii tages der lederskab, opstår ideer og initiativer. Flere af de personer, der sidder i bestyrelsen er aktive i mange andre sammenhænge i området.	**Udfordringer:** At overtale kommunen til at gå ind i samarbejde om Masterplan 2. Klitmøller ønsker ikke at ende som "Skagen i uge 29" Der mærkes en "sognepolitisk" modstand mod den øgede interesse, der er rettet mod Klitmøller. **Gevinst:** Øget bosætning og nybyggerier ved kysten. Afsmitning i de nærmeste byer. Uddannelsesmuligheder og øget optag. Branding: Cold Hawaii-navnet bruges til at sælge eksempelvis øl.

Casens faser



Skøn over afkastfordeling



<table>
<tr>
<td rowspan="2">Nøglepartnere
• Cold Hawaii Klitmøller
• Udlejning af udstyr – Vestwind surfcenter
• Kurser - Vestwind surfcenter
• Overnatningssteder
• Surfentusiaster
• Events Maker - Friends of Cold Hawaii
• CO-WORK, Cold Hawaii
• Hanstholm og Thisted kommuner
• Fonde
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører
• Events
• Promovering
• Udvikling af området
• Understøtter indtjeningen udover surf-aktiviteten</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Kurser
• Udleje af udstyr
• Services, herunder overnatning og bespisning
• Events</td>
<td rowspan="2">Værditilbud
Hvad får kunden
• Windsurfingforhold i verdensklasse
• Hele pakken, herunder leje, overnatning, undervisning m.m.
• Egnet for nybegyndere, øvede og professionelle
Kundeproblemer der løses
• Harmoni mellem surfere og lokale
• Hele pakken
Kundebehov der tilfredsstilles
• ”Det gode liv ved kysten”
• Et helt unikt surfermiljø/kultur
• Aktiv fritid
• Familieoplevelser
• Aktiv ferie</td>
<td rowspan="2">Kunderelationer
• Et ønske om og et godt miljø for surfere og lokale
• Engagerede kunder
• Fleksibilitet, herunder brug ophold, adgang m.m.</td>
<td rowspan="2">Kundesegmenter
• Surfere - fra nybegyndere til professionelle
• Lokale
• Nationale
• Internationale
• Nysgerrige turister</td>
</tr>
<tr>
<td>Nøgleressourcer
• Vesterhavet
• Vandet Sø
• Surfermiljøet
• Lokale erhvervsliv
• Frivillige
• Iværksættere
• Udvikling af området</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Fælles markedsføring gennem Cold Hawaii og events – sponsorater fra private og erhvervsliv
• Den enkelte virksomhed kører sin forretning
• Offentlige faciliteter – toiletter, parkering, adgangsforhold, evt. nyt havneområde
• Cold Hawaii
Dyreste nøgleressourcer
• Infrastruktur
• Offentligt tilgængelige faciliteter
Dyreste nøgleaktiviteter
• World Cup – Cold Hawaii</td>
<td colspan="3">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning
• Leje af udstyr
• Foredrag
• Events
Betaler i dag for
• Overnatning
• Forplejning
• Undervisning
• Leje af udstyr
• Events
Betalt igennem
• Overnatning
• Forplejning
• Deltagerbetaling</td>
</tr>
</table>

Stamkort MTB Viborg

Situationen

Beskrivelse:

Aktuelle planer om at etablere i alt 100 km. MTB spor.

I dag ca. 35 km. spor.

Sporene er anlagt på Naturstyrelsens og Viborg Kommunes arealer.

Epicenter:

Et projektsamarbejde startet af tre MTB-klubber i Viborgområdet.

Udspringer dels af et ønske om bedre og flere MTB-spor og dels en stigende uhensigtsmæssig og til tider ulovlig brug af skoven.

Konflikter mellem skovens brugere.

Hovedinteressenter

Offentlige:

Naturstyrelsen

Viborg Kommune

Viborg Idrætsråd

Div. institutioner

Private:

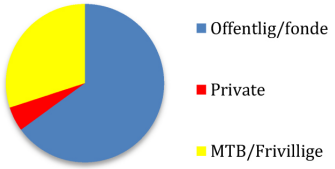
Innovationsfond Viborg

VisitViborg

Frivillige:

Tre MTB-klubber i Viborgområdet

Skøn over ressourcefordeling



Governance

Organisering:

De eksisterende spor er udviklet af frivillige sporbyggere og MTB-klubber.

Kommunen har afsat1,5 mio. kr. til etablering – midlerne er dog afgivet med nogle bindinger.

Enkelte materialer og midler leveres som sponsorat fra erhvervslivet

Lederskab:

Etableret en bestyrelse for projekt: Viborg MTB spor

De tre MTB-klubber har det primære lederskab i projektet. De har udarbejdet projektbeskrivelsen, og står i dag for etableringen af sporene.

Udfordringer, Gevinster

Udfordringer:

At rejse den nødvendige økonomi på 4 – 5 mio. kr.

Er ekspertisen i tilstrækkelig grad til stede hos de frivillige og kan de frivillige fortsat mobiliseres om 2 – 3 år, ellers går gassen af ballonen.

At kvaliteten og kvaliteten af spor afspejler forventningerne og det, der markedsføres.

Gevinst:

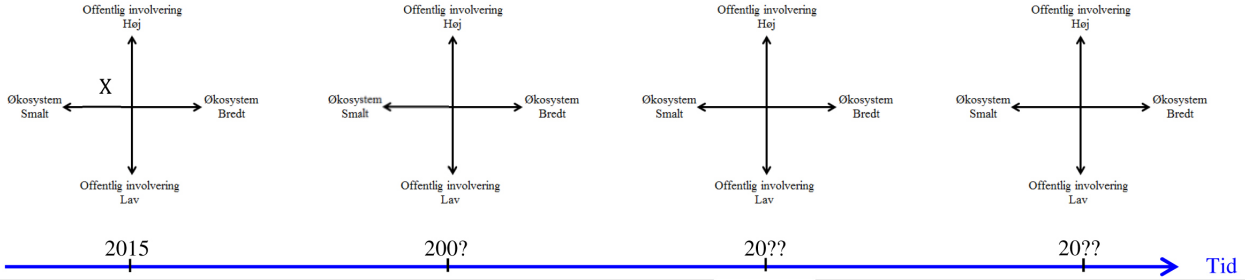
Øget turisme til Viborg.

Projektet har estimeret med ca. 10.000 overnatninger/år, når alle spor er etableret. Afkast til lokale virksomheder generelt.

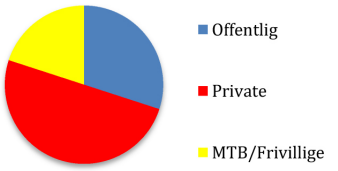
Færre konflikter mellem områdets forskellige brugere.

Øget udbud af spor.

Casens faser



Skøn over afkastfordeling



<table>
<tr>
<td>Nøglepartnere
Viborg MTB spor, herunde:
• Viborg Kommune
• Naturstyrelsen
• MTB-klubber
• VisitViborg

Nøgleaktiviteter som partnerne udfører

• Udvikling og planlægning af projektet
• Vedligehold og drift af MTB-spor
• Finansiering</td>
<td>Nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor
• Samarbejde mellem offentlige myndigheder og frivillige
• Fundraising

Nøgleressourcer
• Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v.
• Sporbyggere
• MTB-klubmedlemmer
• Økonomi fra kommune og fonde</td>
<td>Værditilbud
Hvad får kunden
• Når sporene står færdige – mange bynære sammenhængende og velplejede MTB-spor
• Faciliteter til pleje og vedligehold af materiel

Kundeproblemer der løses
• Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB
• Nærhed til og sammenhæng mellem spor

Kundebehov der tilfredsstilles
• Sammenhængende MTBspor
• Aktiv fritid
• Naturoplevelser
• Kanalisering og mindre konflikt med skovens andre brugere</td>
<td>Kunderelationer
• Et ønske om et godt miljø for MTBere
• Behov for tæt relation mellem myndigheder, sporbyggere og medlemmer

Kanaler
• MTBnetværk
• Sociale medier

Mest omkostningseffektivt
• MTBnetværk
• Sociale medier

Integration med kunderutiner
• MTBnetværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier</td>
<td>Kundesegmenter
• Lokale MTB-klubber
• Lokale MTB-ryttere
• Nationale MTB-turister
• Udenlandske MTB-turister</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Omkostningsstrukturer
Væsentligste omkostninger
• Etablering og drift af spor

Dyreste nøgleressourcer
• Mandetimer
• Området - skoven/skovdriften

Dyreste nøgleaktiviteter
• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor</td>
<td colspan="2">Indtægtsstrømme
Villig til at betale for
• MTB-klubber og sporbyggere – kontingent og frivillige timer
• MTB-turister – ophold

Betalt igennem
• Vedligehold og bygning af spor
• Afkast fra lokale erhvervsdrivende føres delvist videre til Viborg MTB spor</td>
</tr>
</table>

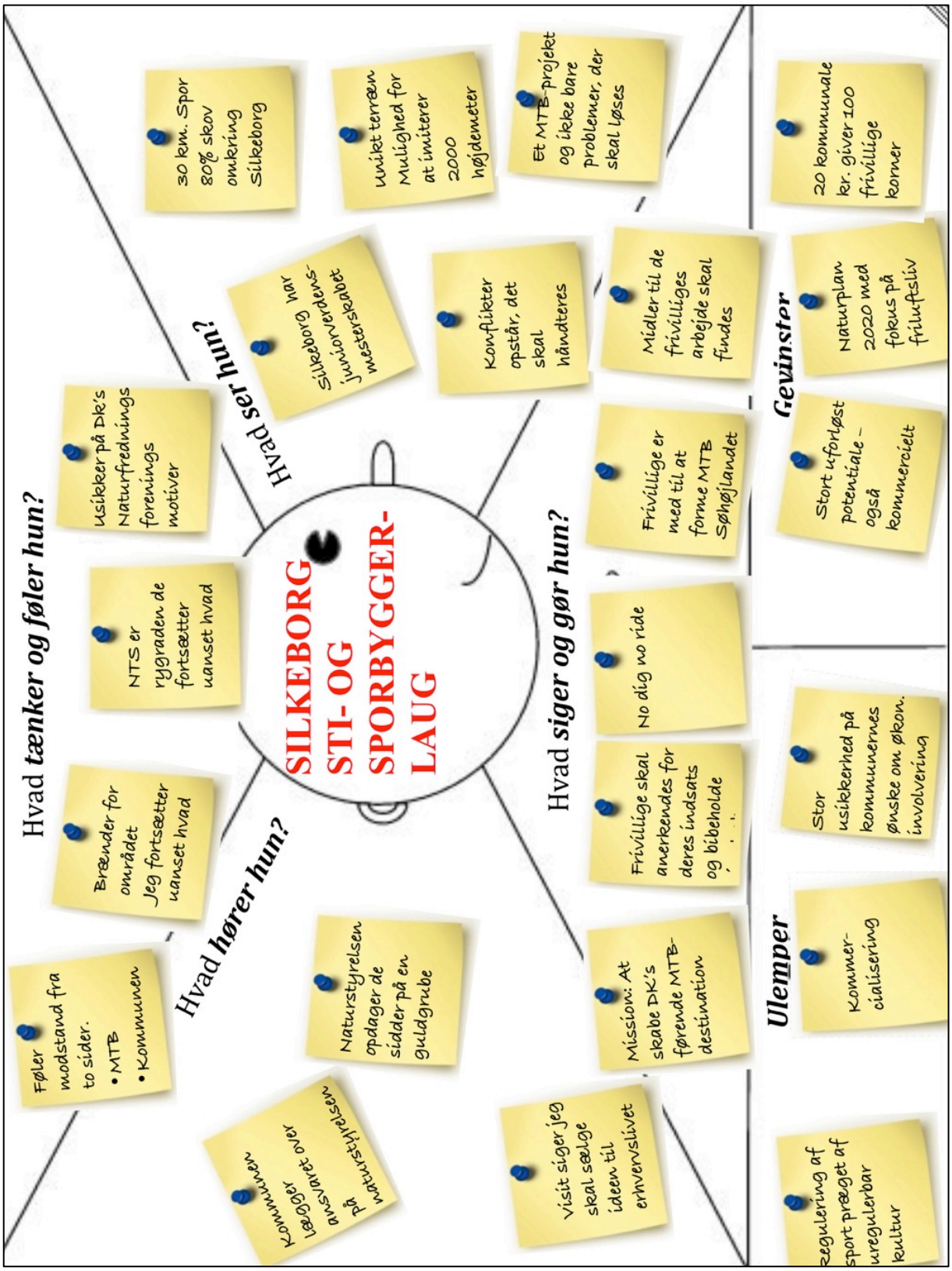
Best practise til brug for udvikling af MTB i Søhøjlandet

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
• Kommune(r) • Naturstyrelsen • Turistorganisation • MTB-klubber • MTB-sporforeninger • Øvrige lodsejere • Naturfredningsforening **Nøgleaktiviteter som partnerne udfører** • Vedligehold og drift af MTB-spor • Financiering • Promovering gennem netværk • Understøtter indtjening udover MTB-aktiviteten • Skaber legitimitet og blåstempler projektet • Dialog på tværs af interesser • Skaber en win win situation	• Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor • Samarbejde med sporbyggere og klubber • Understøtter det frivillige og forener det med offentlig drift **Nøgleressourcer** • Stedbundne ressourcer som skov, terræn m.v. • Sporbyggere • Økonomi	**Hvad får kunden** • Gode og velplejede MTB-spor • Borgerne får mulighed for fleksibel brug af skoven, der er tilegnet formål om det er jagt, vandring eller MTB **Kundeproblemer der løses** • Adgang til ordnede og eksklusive spor til MTB • Nærhed mellem spor, overnatning og forplejning • Konflikter mellem brugere • Skovdrift og vildt • Attraktiv kommune **Kundebehov der tilfredsstilles** • Sammenhængende MTB-spor • Aktiv fritid • Naturoplevelser	• Et ønske om et godt miljø for MTBere og skovens øvrige brugere **Kanaler** • Medier • MTB-netværk • Hjemmeside • Sociale medier **Mest omkostningseffektivt** • MTB-netværk • Sociale medier **Integration med kunderutiner** • MTB-netværk: anmeldelser, billeder m.v. på sociale medier	• Lokale MTB-klubber • MTB-sporforening • Lokale MTB-kørere • Nationale MTB-kørere • Udenlandske MTB-kørere – særligt nordtyske

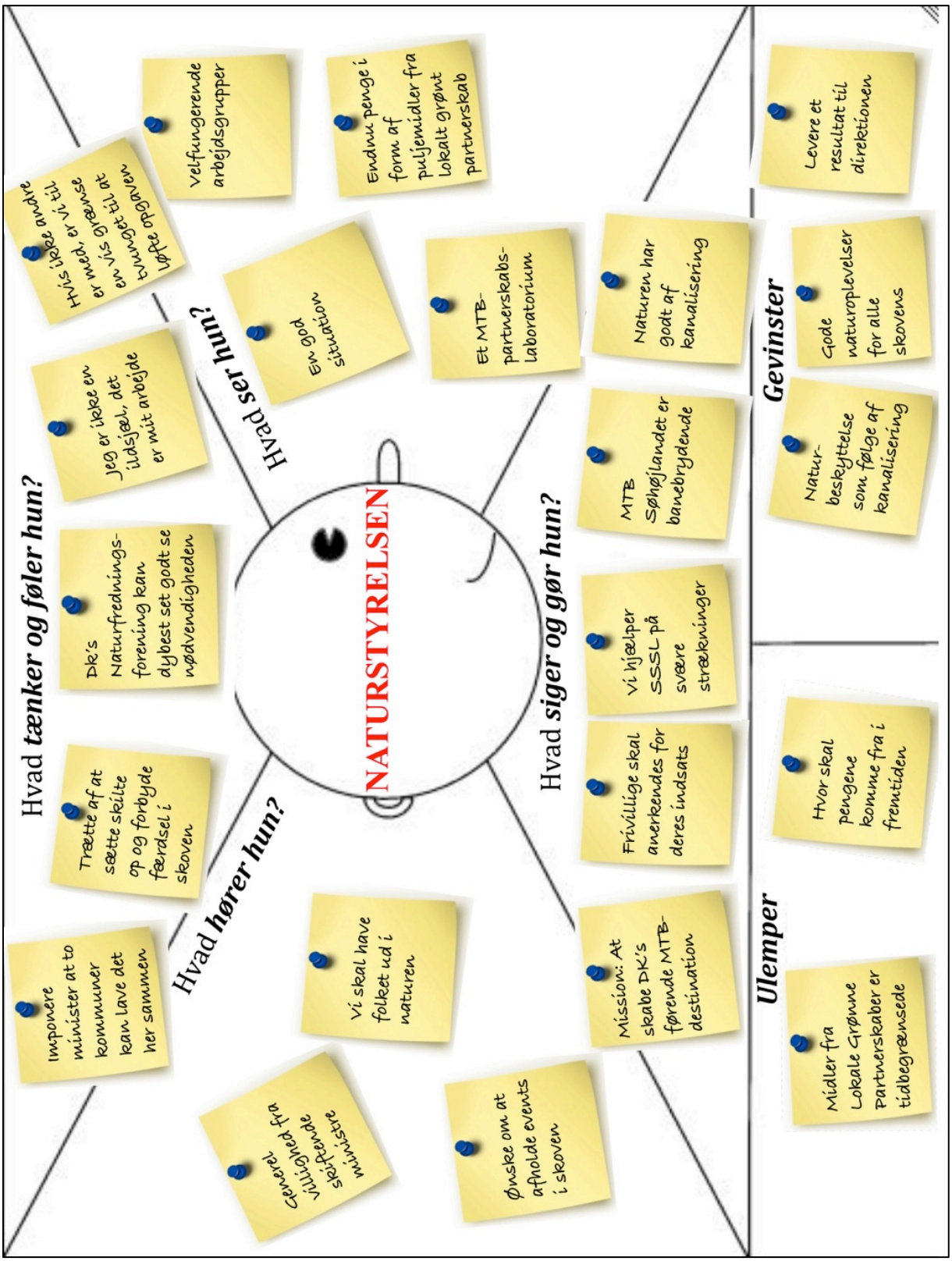
Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Væsentligste omkostninger • Etablering og drift af spor **Dyreste nøgleressourcer** • Området/jorden • Skoven/skovdriften **Dyreste nøgleaktiviteter** • Udvikling, etablering, vedligehold og drift af MTB-spor	**Villig til at betale for** • MTB-kørsel på sporet • Overnatning • Forplejning • Undervisning i MTB-kørsel • Foredrag • Massage/fysioterapi

11.3 Bilag C: Empatikort for nøglepartnere

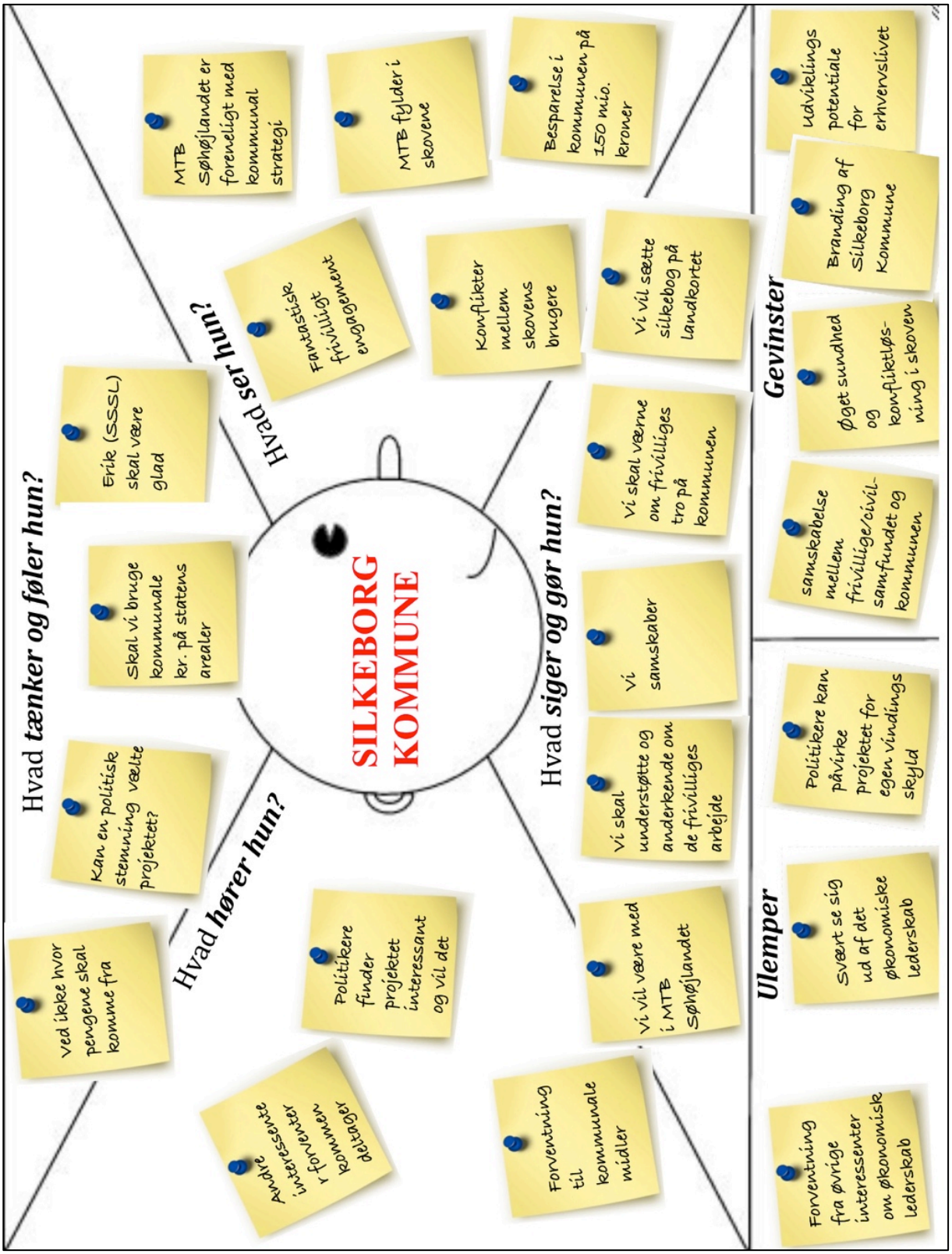
Empatikort – Silkeborg Sti og Sporbyggerlaug



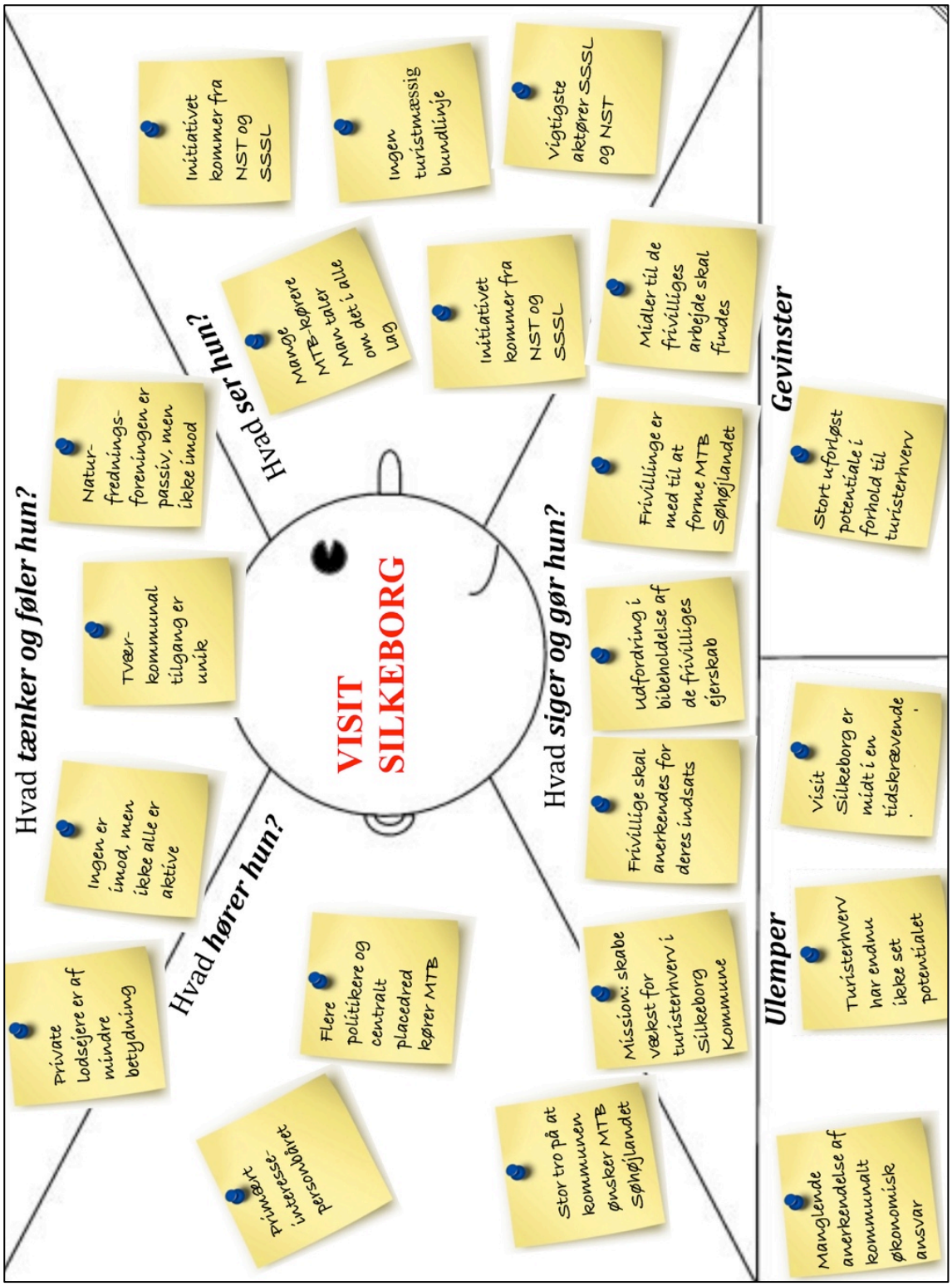
Empatikort – Naturstyrelsen



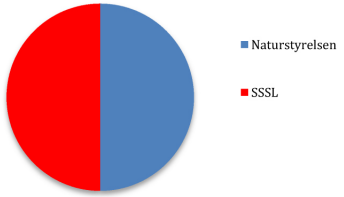
Empatikort – Silkeborg kommune



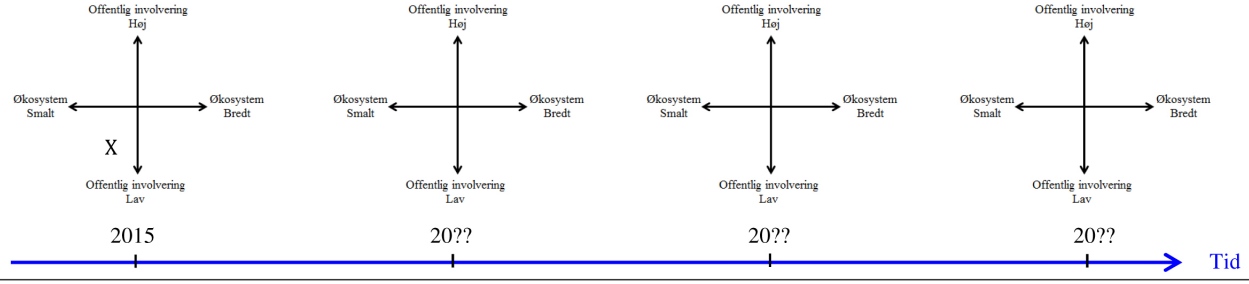
Empatikort – VisitSilkeborg



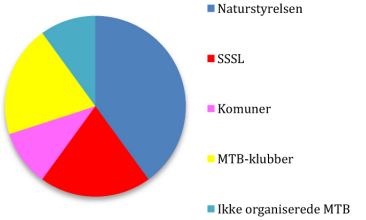
MTB-Søhøjlandet, fase 1 – Status 2015. Kilde: Interviews og mødereferater fra MTB Søhøjlandet

Situationen	Hovedinteressenter	Governance	Udfordringer, Gevinster
Beskrivelse: Silkeborg Sti- og Sporbygger laug er sammen med Naturstyrelsen ene om etablering og drift af spor. Begge parter har ambition om at udvikle potentialet i skoven, Naturstyrelse ønsker regulering af MTB med henblik på naturbeskyttelse. SSSL ønsker øget udbud af MTB spor. NST og SSSL har taget initiativ til at etableret en styregruppe med det formål, at finde den bedste løsning for at "*at skabe MTB oplevelser i særklasse*". **Epicenter:** Silkeborg Sti – og Sporbyggerlaug og Naturstyrelsen har i en periode samarbejdet omkring etableringen af MTB-spor i Søhøjlandet, det har man gjort bl.a. for at dæmme op for konflikter bland skovens brugere, og som et led i naturbeskyttelse, samt for at øge udbuddet af MTB-faciliteter.	**Offentlige:** Naturstyrelsen/Søhøjlandet **Private:** **Frivillige:** Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL) **Skøn over ressourcefordeling** 	**Organisering:** Governance strukturen er en kombination af bottom-up og top-down da det er initieret af et ønske fra MTB-miljøet og et behov for regulering fra Naturstyrelsens side. **Lederskab:** Det er et meget jævnbyrdigt samarbejde, men NST har som lodsejer og naturbevarer det sidste ord og det reelle lederskab i forbindelse med etablering af spor. SSSL er samtidig en nødvendig samarbejdspartner.	**Udfordringer:** Stigende antal MTB i skoven medfører øget slidtage på naturen og konflikter mellem skovens brugere. Flere officielle spor kræver flere ressourcer (frivilligtimer og penge) til etablering og vedligehold. Potentiel konflikt mellem frivillige sporbyggere og ikke organiserede MTB-ryttere som følge af manglende forståelse for den frivillige indsats. Fastholdelse af den frivillige arbejdskraft. Navigation i den komplicerede Governance-struktur. Naturfredningsforenings holdning til projektet **Gevinst:** Færre konflikter mellem skovens forskellige brugere Øget regulering/kanalisering af MTB kørsel i skovene – naturbeskyttelse Øget udbud af spor i skoven

Faser for udvikling af MTB Søhøjlandet



Skøn over afkastfordeling



BMC fase 1

MTB-Søhøjlandet, fase 1 – Status 2015

Nøglepartnere	**Nøgleaktiviteter**	**Værditilbud**	**Kunderelationer**	**Kundesegmenter**
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere, tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor via frivillig arbejdskraft	• Udvikling og drift af spor **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft	**Hvad får kunden** • En øgning i udbud af spor i Søhøjlandet **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes en smugle, men de elimineres ikke • Naturbeskyttelse til en vis grad	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Sociale medier	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Eventarrangører

Omkostningsstrukturer	**Indtægtsstrømme**
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Indkøb af materialer	Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft

MTB-Søhøjlandet, fase 2 – Øget offentlig involvering

Situationen

Beskrivelse:

Kommunerne omkring Søhøjlandet går aktivt ind i projektet og tager økonomisk og organisatorisk lederskab.

Kommunernes involvering giver Visit organisationerne incitament til yderligere involvering.

Epicenter:

Ved kommunal involvering og styring ændres epicenter fra primært at handle om nøgleaktiviteten til nu også at omhandle kommunens værditilbud til borgerne.

Hovedinteressenter

Offentlige:

Naturstyrelsen/Søhøjlandet

Silkeborg Kommune

Skanderborg Kommune

Offentlige/Private:

VisitSilkeborg

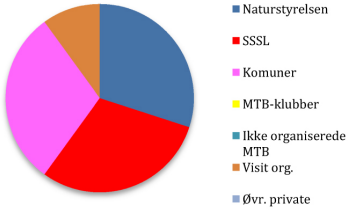
VisitSkanderborg

Private:

Frivillige:

Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL)

Skøn over ressourcefordeling



Governance

Organisering:

Governance strukturen bevæger sig fra en kombineret bottom-up og top/down til en mere top-down præget styring som følge af kommunernes støtte og igangsættelse af aktiviteter.

Lederskab:

NST vil som lodsejer og sine behov for regulering på området forsat have et naturligt lederskab i forhold til delen etablering og drift af spor. Dette lederskab går hånd i hånd med SSSL´s lederskab i forhold til udvikling af spor og ruter.

For den mere kommercielle del af udviklingen ses kommunerne som naturlige ledere idet lederskabet dels vil kunne legalisere projektet samt dels være med til at forme nogle rammer for projektet i form af en masterplan for området.

Udfordringer, Gevinster

Udfordringer:

Kommunerne kan ikke se et direkte afkast af deres investering.

De mangler en fremtidsplan og en exit-strategi.

Visit organisationerne kan ikke se et direkte afkast, men skal stole på effekten af blåstempling.

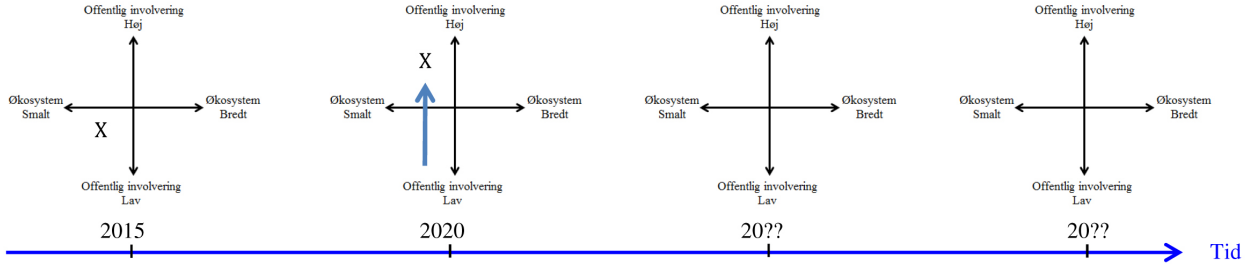
Forventnings- og incitamentsafstemning i projektet.

Håndtering og styring af kommunikation omkring projektet

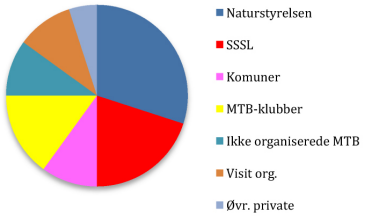
Gevinster:

Kommunal blåstempling af projektet kan øge interessen fra det private erhvervsliv og i første omgang Visit organisationerne, hvilket igen legaliserer kommunens beslutning. Kommunale midler gør at MTB Søhøjlandet bliver en realitet og værditilbuddet bliver udvidet.

Faser for udvikling af MTB Søhøjlandet



Skøn over afkastfordeling



BMC fase 2

MTB-Søhøjlandet, fase 2 – Øget offentlig involvering

Nøglepartnere	**Nøgleaktiviteter**	**Værditilbud**	**Kunderelationer**	**Kundesegmenter**
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Familier med interesse for MTB • Eventarrangører
Omkostningsstrukturer			**Indtægtsstrømme**	
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter			Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft	

MTB-Søhøjlandet, fase 3 – Udvidelse af økosystem

Situationen

Beskrivelse:

Efter nogle år hvor markedsføring, spor og faciliteter omkring MTB sporten i Søhøjlandet har været under udvikling og flere og flere brugere fra nær og fjern har opdaget Søhøjlandets unikke oplevelsesmuligheder begynder projektet at give afkast i form en række spin-off effekter som øget efterspørgsel på forbrug af overnatning, spisning, grej, guidede turer osv. Dette betyder at erhvervslivet vil opleve en række knobskydninger målrettet MTB segmentet.

Epicenter:

Epicentret for trin 3 består i at kendskabet til Søhøjlandet som en MTB destination er øget i en sådan grad at den øgede efterspørgsel fra brugerne af MTB faciliteterne betyder at udbuddet af ydelser tilknyttet MTB sporten kan udvides og udvikles.

Hovedinteressenter

Offentlige:

Naturstyrelsen Søhøjlandet

Silkeborg, Skanderborg Kommune

Friluftsrådet, DGI

Danmarks Naturfredningsforening

Offentlige/Private:

Visitorganisationer

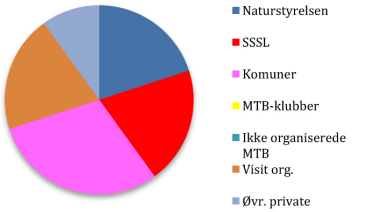
Private:

Det lokale erhvervsliv

Frivillige:

Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL)

Skøn over ressourcefordeling



Governance

Organisering:

Der er tale om en top/down styret governance struktur hvor behovet for offentlig involvering er stort i forhold til regulering og styring på området.

Der er samtidig tale om en wayfinding proces hvor man skal være åbne overfor løbende opståede muligheder.

Lederskab:

NST vil som lodsejer og sine behov for regulering på området forsat have et naturligt lederskab i forhold til delen etablering og drift af spor. Dette lederskab går hånd i hånd med SSSL´s lederskab i forhold til udvikling af spor og ruter.

Erhvervslivet, Visitorganisationer og kommuner aner potentialet i spin – off effekter og vil derfor have et naturligt delt lederskab i forhold til markedsføring og udvikling af produkter til markedet.

Kommunerne vil fortsat have det overordnede lederskab.

Udfordringer, Gevinster

Udfordringer:

At skabe balance ml. ressourcefordeling og afkastsfordeling. Det kan blive en udfordring at etablering og vedligehold i stor grad baseres på frivillig arbejdskraft og samtidig skabes et andet sted i økosystemet en omsætning baseret på spor.

Styring og administration af en fælles målsætning.

Måling af afkast/potentiale hos de enkelte interessenter er vanskeligt.

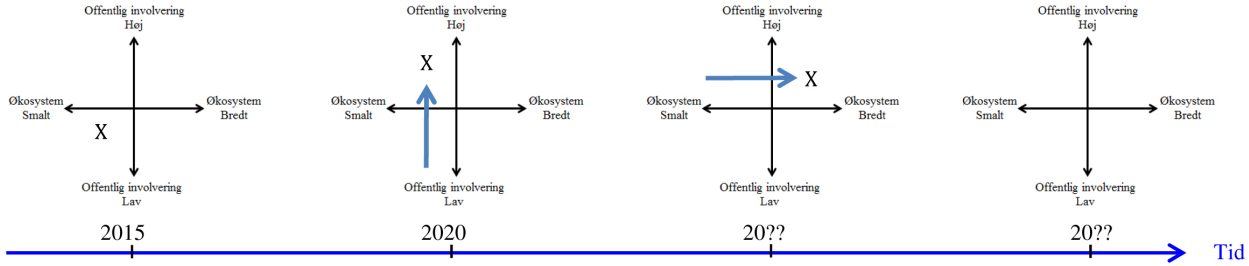
Behov for udvikling af specielle MTB faciliteter.

Politisk regulering på området.

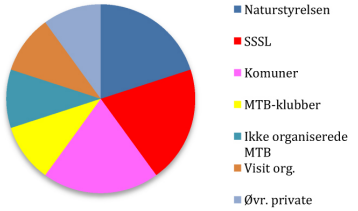
Gevinster:

Stor spin-off effekt både for det private erhvervsliv og det offentlige.
Værditilbuddet udvikles via offentlig og privat initiativer.
Eksponering af Søhøjlandet som MTB destination øges.

Faser for udvikling af MTB Søhøjlandet



Skøn over afkastfordeling



MTB-Søhøjlandet, fase 3 – Udvidelse af økosystem

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet • Det lokale erhvervsliv	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere • Hele pakke omkring et godt MTB ophold **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft • Faciliteter fra erhvervslivet	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet • Øget udbud af faciliteter om MTB sporten • Udbud af færdige pakkeløsninger der inkluderer ophold, og MTB. **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside • Aktiv del at Visit organisationernes markedsføring af Søhøjlandet	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede. • Familier med interesse for MTB • MTB turister nationale og internationale • Eventarrangører

Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter Omkostningsstrukturen i de enkelte virksomheder herunder nyetablering af specialfaciliter rettet mod MTB segmentet	Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft Spin-off effekter til lokalområdet.

MTB-Søhøjlandet, fase 4: Relativ lavere offentlig involvering, bredt økosystem

Situationen

Beskrivelse:

Kommunerne ser projektet som en sund investering med stor brandværdi for området og dermed højt afkast i form af stigning i antal arbejdspladser, øget bosætning som følge af vækst i områdets erhvervsliv.

Afkastet medfører at kommunerne kan legalisere sin investering i drift og vedligehold af projektets faciliteter.

Epicenter:

Store kommunale interesser i projektet som følge af omfattende spin-off effekter. Stor interesse fra erhvervslivet grundet spin-off effekter. Mange nationale og internationale brugere af projektets faciliteter.

Hovedinteressenter

Offentlige:

Naturstyrelsen Søhøjlandet

Silkeborg, Skanderborg Kommune

Friluftsrådet, DGI

Danmarks Naturfredningsforening

Offentlige/Private:

Visitorganisationer

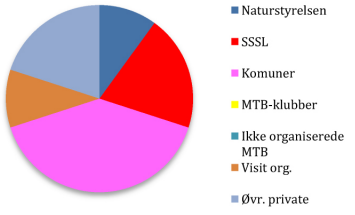
Private:

Det lokale erhvervsliv

Frivillige:

Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug (SSSL)

Skøn over ressourcefordeling



Governance

Organisering:

Gennem fase 2+3 har den dominerende governance struktur for projektet været en top/down struktur. I takt med at udgangspunktet for øget offentlig involvering skifter fra at være en nødvendighed for projektet til at være en gevinst for kommunerne, flyder governance strukturen mere sammen med den oprindelige bottom/up struktur idet en stor del af arbejdet forsat udføres af frivillige, hvis ejerskabsfølelse for projektet er alt afgørende for succesen. Den relative offentlige involvering er faldende.

Lederskab:

Kommunerne har lederskab og styrer drift og vedligehold i samarbejde med NST og SSSL. I samarbejde med Visitorganisationerne og det private erhvervsliv videreudvikles markedsførings- og brandings-værktøjer således en videre succes sikres.

Udfordringer, Gevinster

Udfordringer:

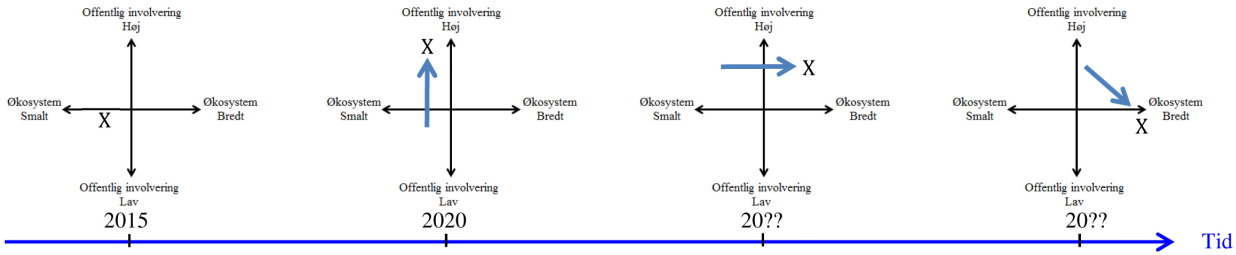
At fastholde de frivilliges ejerskab for projektet.

At fastholde partnerskabets interesse for projektet

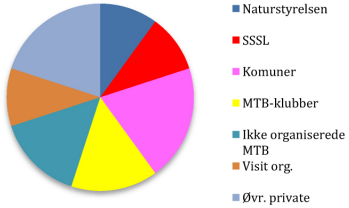
Gevinster:

udvikling spin-off effekt både for det private erhvervsliv og det offentlige.
Værditilbuddet udvikles via offentlige og private initiativer.
Eksponering af Søhøjlandet som MTB destination øges.
Øget bosætning til området.

Faser for udvikling af MTB Søhøjlandet



Skøn over afkastfordeling



MTB-Søhøjlandet, fase 4 – Relativ lavere offentlig involvering, bredt økosystem

Nøglepartnere	Nøgleaktiviteter	Værditilbud	Kunderelationer	Kundesegmenter
Nøgleaktiviteter som partnerne udfører Naturstyrelsen/Søhøjlandet • Lodsejere og tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor • Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere • Gps-tracking til ruter Silkeborg Sti- og Sporbyggerlaug • Tager aktiv del i udvikling og vedligeholdelse af spor Kommunen • Vedligehold af spor • Udvidelse af servicefaciliteter Visit organisationerne • Markedsføring af MTB Søhøjlandet • Det lokale erhvervsliv	• Udvikling og drift af spor • Udvidelse af servicefaciliteter til MTB-udøverne • Tiltrækning af MTB-udøvere • Hele pakke omkring et godt MTB ophold **Nøgleressourcer** • Den stedbunde ressource i form af landskab, primært statsskov • Materiale til etablering og drift af spor • Frivillig arbejdskraft • Faciliteter fra erhvervslivet	**Hvad får kunden** • Øget udbud af differentierede spor og ruter i Søhøjlandet • Øget udbud af faciliteter om MTB sporten • Udbud af færdige pakkeløsninger der inkluderer ophold, og MTB. **Kundeproblemer der løses** • Konflikterne i naturen mindskes • Naturbeskyttelse	• Samarbejde med MTB-klubber og event-arrangører **Kanaler** • Mund-til-mund • Webside • Aktiv del at Visit organisationernes markedsføring af Søhøjlandet	• MTB – ryttere, organiserede i klubber og ikke organiserede.Familier med interesse for MTB • MTB turister nationale og internationale • Eventarrangører

Omkostningsstrukturer	Indtægtsstrømme
Etablering og drift af MTB-spor Frivillig arbejdskraft Etablering og drift af servicefaciliteter Udgifter til markedsføring Vedligeholdelse af webside og blog for MTB-udøvere Gps-tracking til ruter Omkostningsstrukturen i de enkelte virksomheder herunder nyetablering af specialfaciliter rettet mod MTB segmentet	Kommunale midler Puljemidler via Naturstyrelsen Driftsmidler fra Naturstyrelsen Evt. Fondsmidler Gebyrer fra Event-arrangører for at låne området Donationer til Sporbyggerlauget (Udstyr og værktøj) Frivillig arbejdskraft Sponsorater – ”Bilkaruten” Spin-off effekter til lokalområdet. Øget bosætning Øgede skatteindtægter