



# **Startup Strategiplan for Start 2020-2023**



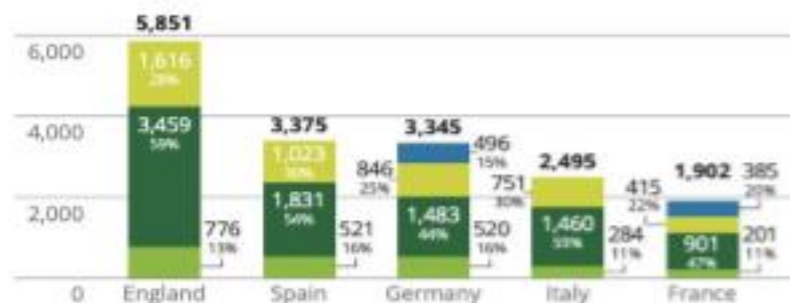
# Innledning

“

Start skal  
inspirere barn og  
voksne på  
Sørlandet



# Fotballen er i vekst, men konsoliderer i et strukturert økosystem hvor konkurranseevnen følger inntektene:



- Matchday
- Broadcasting
- Sponsorship/Commercial
- Other commercial

Note: Commercial revenue is not disaggregated into 'sponsorship' and 'other commercial' for clubs in England, Spain and Italy.

Source: Leagues; Deloitte analysis.

### Average revenue per club (€m)



### Average match attendance



### Stadium utilisation (%)



Source: Leagues; UEFA, FIFA, Deloitte analysis.

# Med gjnsnt. inntekter på 9.1 MEUR per klubb ligger Norge rangert som nr 19

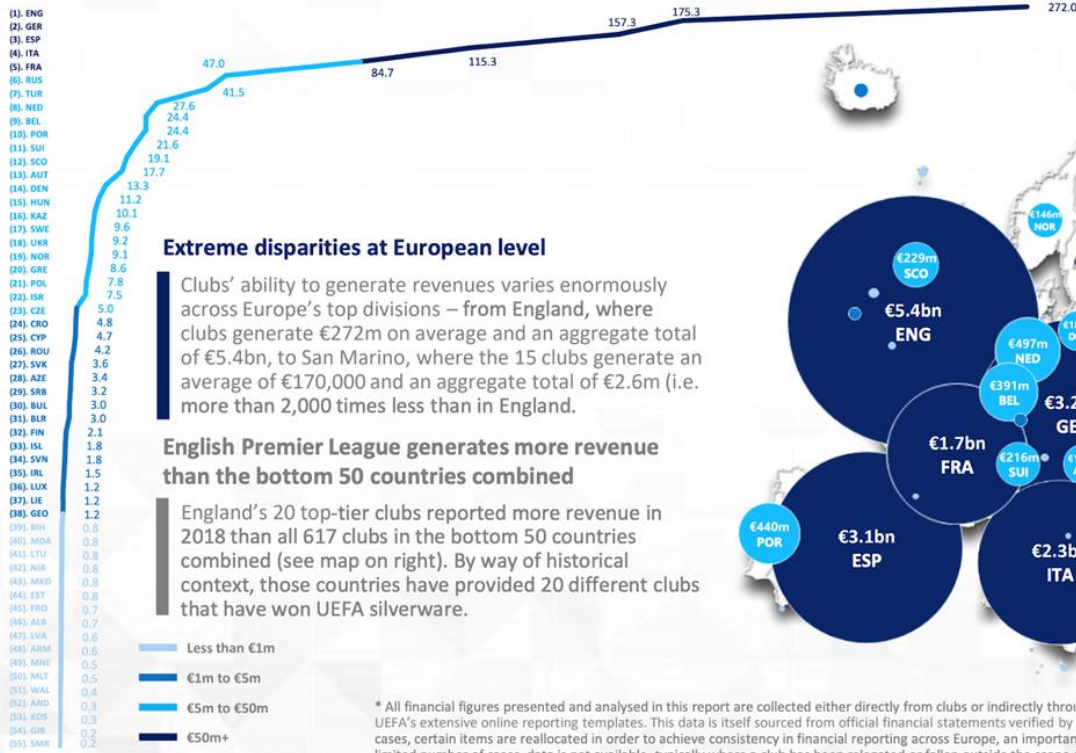


Revenue growth at country level in 2018

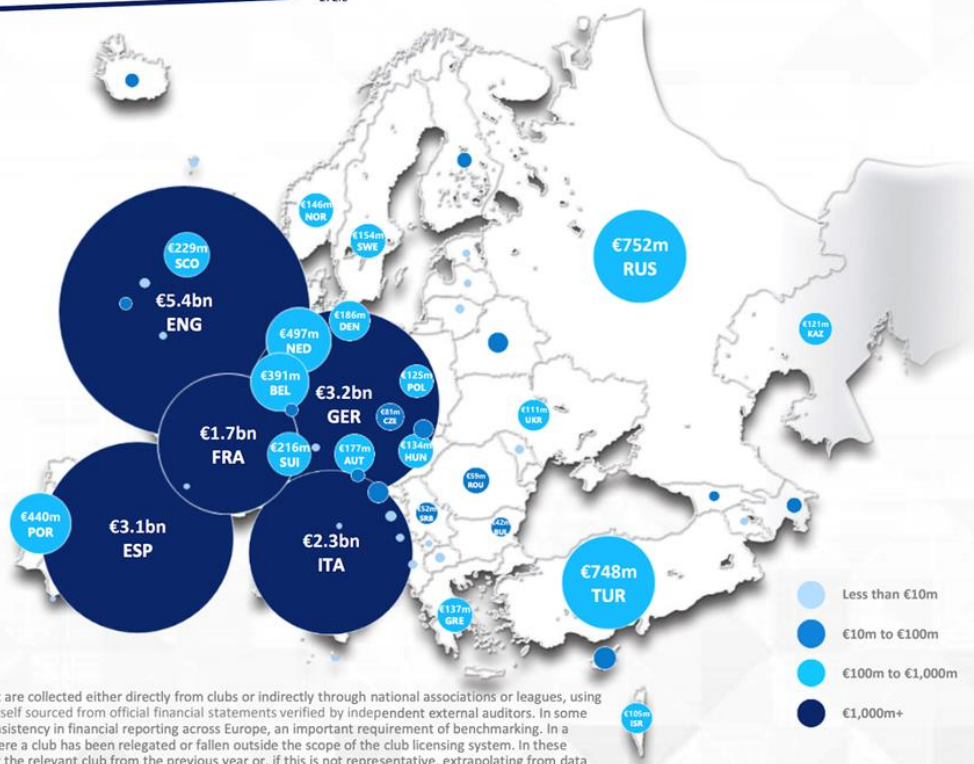
Chapter 7: Club revenues

## Extreme disparities in the revenues of European clubs

Average top division club revenue by country



Aggregate 2018 revenue per league

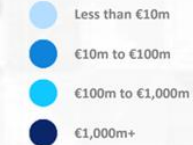
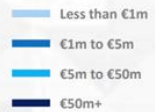


### Extreme disparities at European level

Clubs' ability to generate revenues varies enormously across Europe's top divisions – from England, where clubs generate €272m on average and an aggregate total of €5.4bn, to San Marino, where the 15 clubs generate an average of €170,000 and an aggregate total of €2.6m (i.e. more than 2,000 times less than in England).

### English Premier League generates more revenue than the bottom 50 countries combined

England's 20 top-tier clubs reported more revenue in 2018 than all 617 clubs in the bottom 50 countries combined (see map on right). By way of historical context, those countries have provided 20 different clubs that have won UEFA silverware.

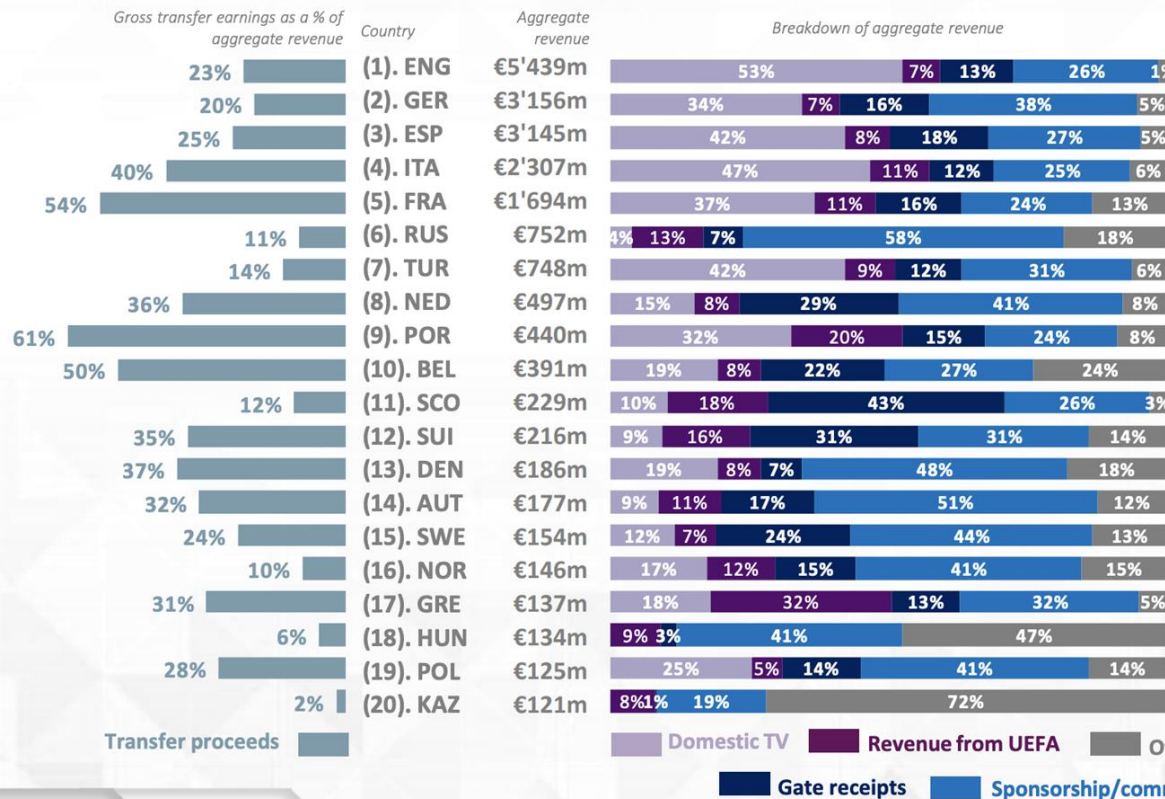


\* All financial figures presented and analysed in this report are collected either directly from clubs or indirectly through national associations or leagues, using UEFA's extensive online reporting templates. This data is itself sourced from official financial statements verified by independent external auditors. In some cases, certain items are reallocated in order to achieve consistency in financial reporting across Europe, an important requirement of benchmarking. In a limited number of cases, data is not available, typically where a club has been relegated or fallen outside the scope of the club licensing system. In these cases, the missing data is simulated by UEFA using data for the relevant club from the previous year or, if this is not representative, extrapolating from data for clubs with a similar profile in the same league. Simulated data makes up less than 1% of total data in value terms.

Med totale inntekter på 141 MEUR ligger Eliteserien rangert som nr 16. Vår hovedinntekt er sponsorer, og vi er dårlige på spillerlogistikk.



Revenue streams and transfer earnings in the 20 countries with aggregate club revenues of more than €120m



10% av inntektene i Eliteserien stammer i fra spillersalg.

Tallene er 37% i Danmark og 24% i Sverige.

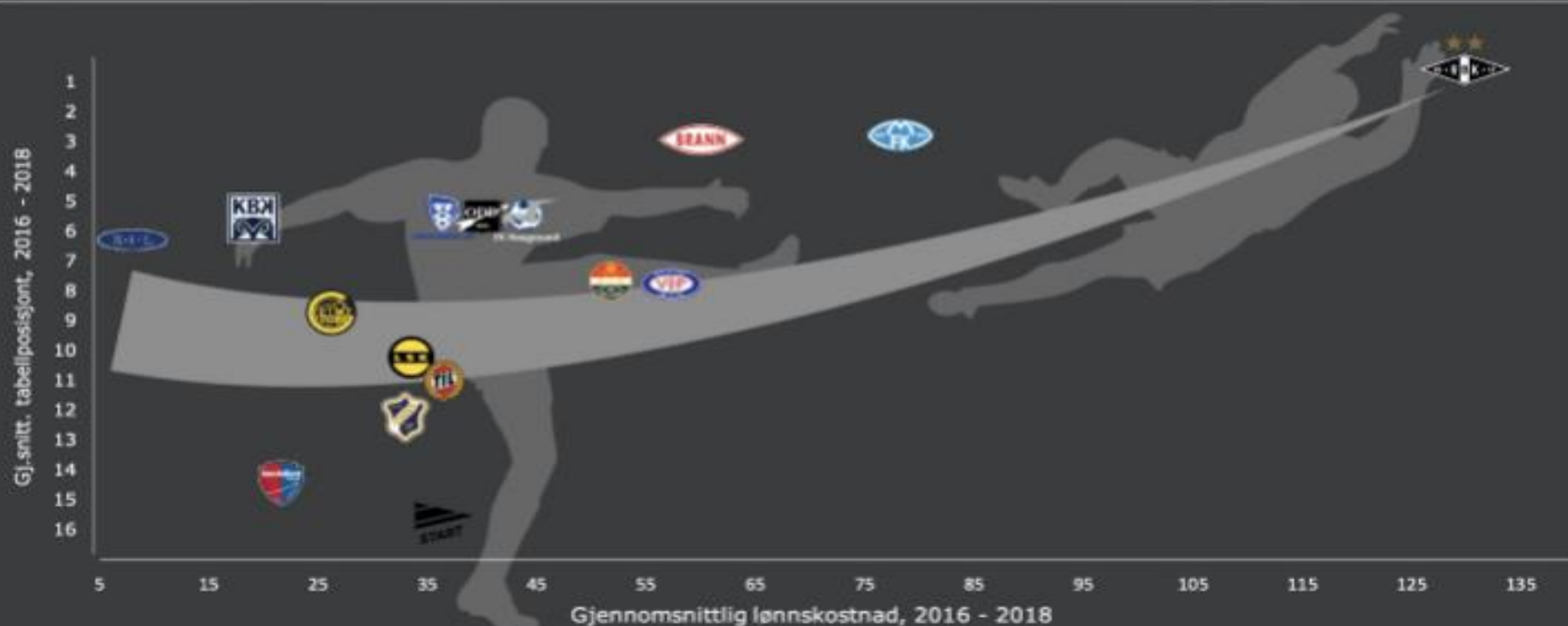
Danske og svenske klubber har en like stor andel inntekter i fra sponsorer men er mindre avhengige av kampdagsinntekter og prispenger i fra UEFA.

# Budsjett korrelerer med tabellplassering: Med 32 millioner i 2020, ligger Start i nedre del av ES.



## Personalkostnader

Tabellposisjon har i perioden 2016 til 2018 vært nært korrelert med klubbenes personalkostnader...



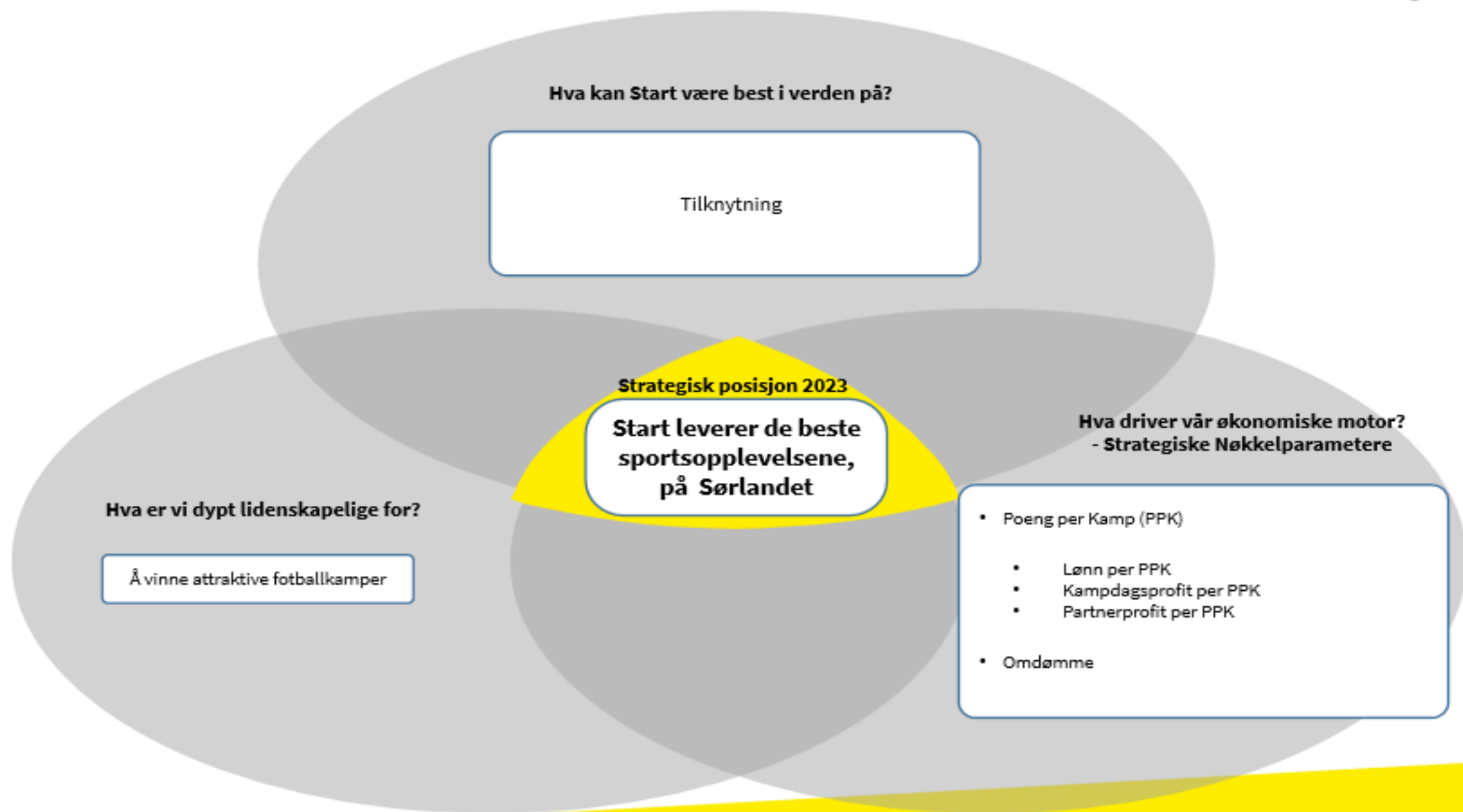
Kilder: Regnskapspakke Klubbens for Eliteseriekubbene (2016-2018), Deloitte-analyse



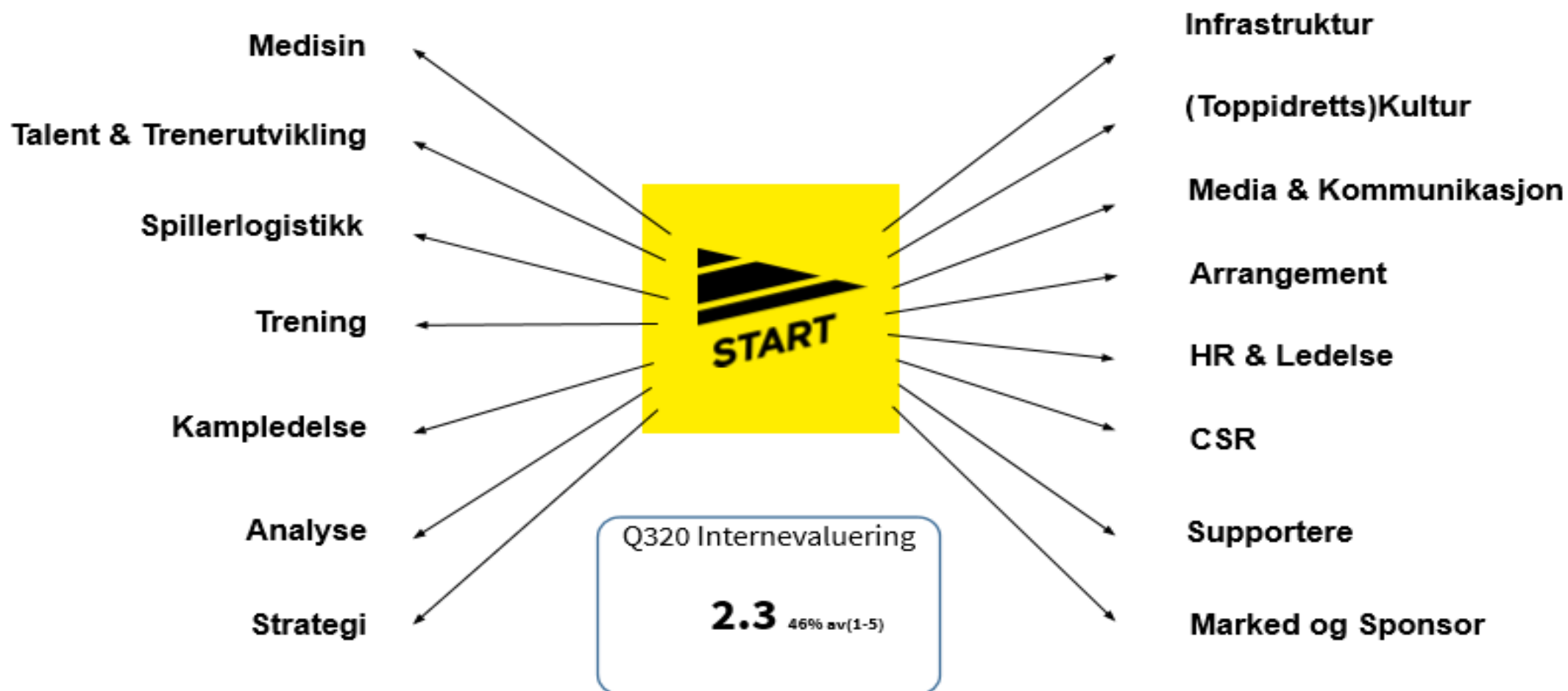
# Strategi



# Vår strategi er et sett av kvantifiserbare aktiviteter som leder mot et mål: Vår strategiske posisjon.



# Å være en konkurransedyktig fotballklubb fordrer mange kapasiteter og kompetanseområder:



# Prestasjonen korrelerer med vårt økonomiske potensial. Vår normaliserte omsetning er 54% av potensial.

	Delta / Omsetning	Normalisert Omsetning	Covid19 Runrate	Topp 5 Potensial
		mNOK	mNOK	mNOK
Kampdag	17.2%	8.0	5?	16.5
Kommersiellt	47.4%	22.0	16	37
TV & MediePenger	29.4%	13.6	12	26
Andre Inntekter	6.0%	2.8	1	5
<b>Totalt adresserbart marked</b>		<b>46.4</b>	<b>34</b>	<b>85.5</b>

- Vår nær-region har 307.000 innbyggere og Kristiansand er Norges femte største by. Vi har gode fasiliteter og vi er langt syd. Forutsetningene er tilstede for toppfotball på Sørlandet.

Ved å skalere inntektene i samsvar med gjeldende mekanismer og data finner vi vårt økonomiske potensiale gitt en gjennomsnittsplassering på femteplass. Med 60% av omsetning til personal vil det tilsvare femteplass på lønnstabellen

# For å nå vår strategiske posisjon må vi kontinuerlig forbedre definerte områder i prioritert rekkefølge



*\*Strategiske byggestener er de ressursene, evnene og kapasitetene vi må inneha og mestre for å oppnå vår strategiske posisjon i 2022*



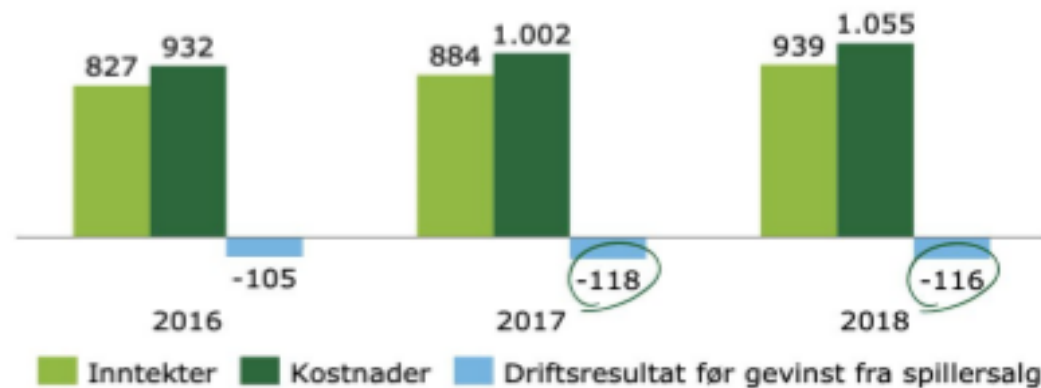
**SPORT**

# Eliteserien polariseres og en konkurransedyktig økonomi fordrer sterk prestasjon på spillerlogistikk



## Åtte største klubber

Tall i MNOK



## Åtte minste klubber

Tall i MNOK



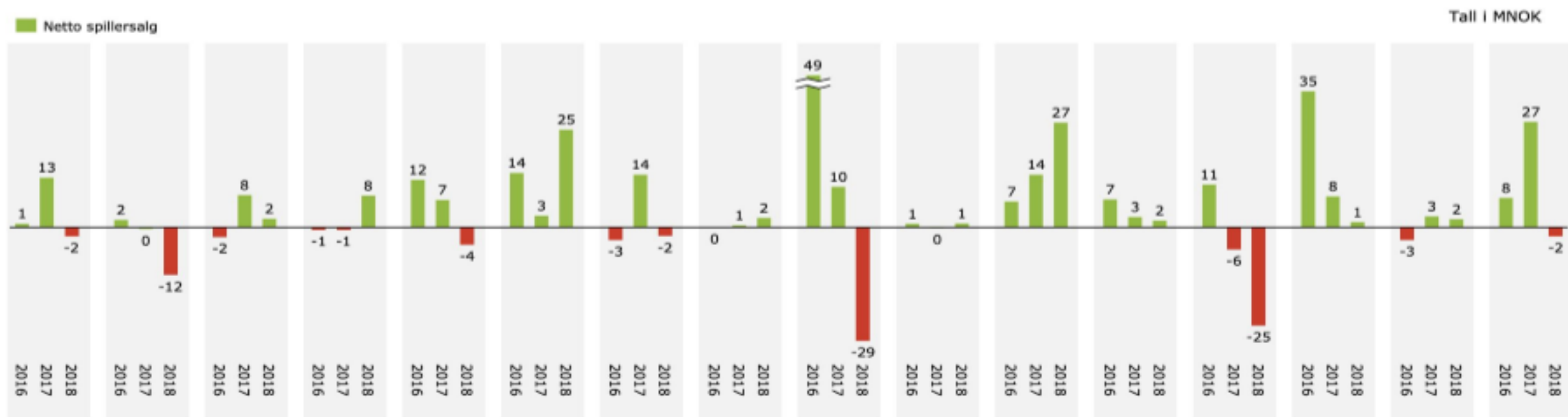
# Fordeling Akademi og Mediepenger



KLUBB	TOTALT	ANT	Utvikingsmidler	Trenerutvikler	Totalt
	PÖENØ	STJERNER			
VÅLERENØ	136.4	5	5,571,500	600,000	4,171,500
VIKING	136.2	4	5,562,290	600,000	5,562,290
SØDØ/GUMT	133	4	5,562,290	600,000	5,562,290
STABØK	130.1	4	5,562,290	600,000	5,562,290
ØDØ	130.1	4	5,562,290	600,000	5,562,290
TRØMSØ	126.5	4	5,562,290	600,000	5,562,290
MØLDE	125.2	4	5,562,290	600,000	5,562,290
BRANN	114.2	3	2,241,528	600,000	2,841,528
MØSENEØVØ	112.1	3	2,241,528	600,000	2,841,528
STRØMSØØDØSET	110.6	3	2,241,528	550,000	2,791,528
HAUGESUNØ	109.4	3	2,241,528	400,000	2,641,528
<b>START</b>	<b>109.3</b>	<b>3</b>	<b>2,241,528</b>	<b>250,000</b>	<b>2,491,528</b>
LILLESTRØM	108.6	3	2,241,528	0	2,241,528
SARPSBØVØ ØØ	90.3	2	1,120,765	0	1,120,765
ALESUNØ	90.2	2	1,120,765	0	1,120,765
KØNØSVINGEN	89.3	2	1,120,765	0	1,120,765
KRISTIANSDUNØ BK	88.5	2	1,120,765	0	1,120,765
SØØNDAL	87.2	2	1,120,765	0	1,120,765
MØØNDALEN	86.6	2	1,120,765	0	1,120,765
SANDNES ULF	85.9	2	1,120,765	0	1,120,765
SANDEFJØRD	70	1	250,191	0	250,191
HANKAM	66.2	1	250,191	0	250,191
			45,600,000	6,600,000	52,200,000

Resultat	Tabell %	Flatt 50%	Plass 2020 50%	Totalt
Bodø/Glimt	20.0 %	5,870,545	18,785,742	24,656,287
Molde	16.0 %	5,870,545	15,028,594	20,899,138
Odd	12.0 %	5,870,545	11,271,445	17,141,990
Rosenborg	6.5 %	5,870,545	6,105,366	11,975,911
Vålerenga	5.5 %	5,870,545	5,166,079	11,036,624
Kristiansund BK	5.0 %	5,870,545	4,696,436	10,566,980
Stabæk	4.5 %	5,870,545	4,226,792	10,097,337
Brann	4.0 %	5,870,545	3,757,148	9,627,693
Strømsgodset	4.0 %	5,870,545	3,757,148	9,627,693
Sarpsborg ØØ	4.0 %	5,870,545	3,757,148	9,627,693
Sandefjord	3.5 %	5,870,545	3,287,505	9,158,049
Haugesund	3.5 %	5,870,545	3,287,505	9,158,049
Mjøndalen	3.5 %	5,870,545	3,287,505	9,158,049
Viking	3.0 %	5,870,545	2,817,861	8,688,406
<b>Start</b>	<b>2.5 %</b>	<b>5,870,545</b>	<b>2,348,218</b>	<b>8,218,762</b>
Aalesund	2.5 %	5,870,545	2,348,218	8,218,762
Sum	100%	93,928,712	93,928,712	187,857,424

Det koster å satse uten suksess. Start En Drøm overtok et 2017 budsjett på -12.5m. Den økonomiske prestasjonen ble forverret av en feilslått spillerlogistikkstrategi pga. nedrykk.



Netto spillerinngang (antall)\*

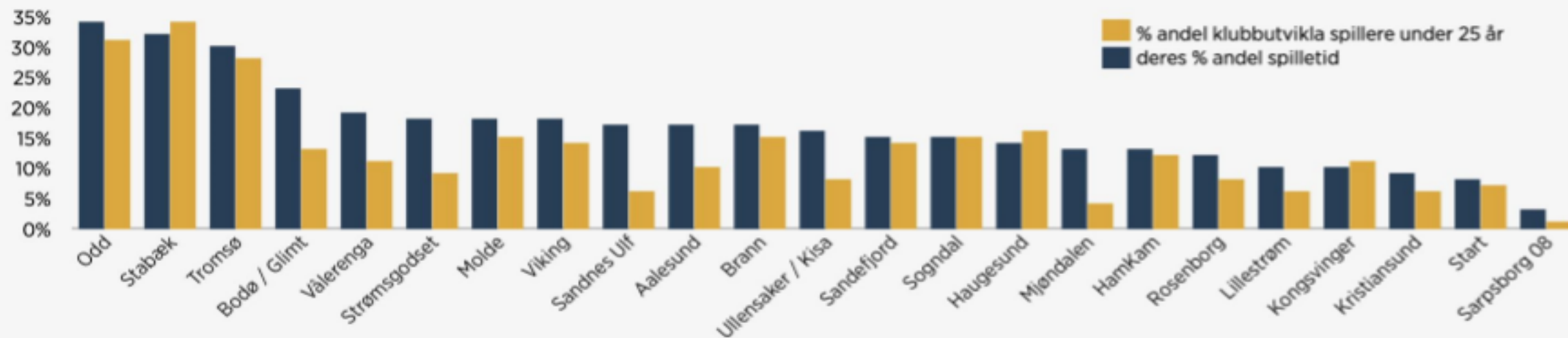




# En bærekraftig økonomi for en utfordrer klubb fordrer 40-50% egenutviklede spillere i stall.



Figuren viser prosentandel klubbutvikla spillere under 25 år med spilletid og deres respektive prosentandel spilletid i forhold til total spilletid per klubb i perioden 2016–2018.



# Akademi har vært neglisjert i vår spillerlogistikkstrategi i lang tid



## STRATEGIER SPILLERLOGISTIKK: BRUA TIL A-LAGET



## PÅMELDTE KLUBBER TIL AK 2019

AK Klubber  
anonymisert

Budsjett 2019

	16 000 000
	14 049 041
	13 413 000
	11 574 513
	10 795 000
IK Start	10 225 000
	10 140 000
	10 004 000
	9 540 000
	8 950 000
	7 500 000
	7 385 000
	6 753 717
	6 700 000
	6 385 000
	6 385 000
	6 319 267
	3 525 000
	3 520 000
	3 016 000
	2 800 000
	2 450 000

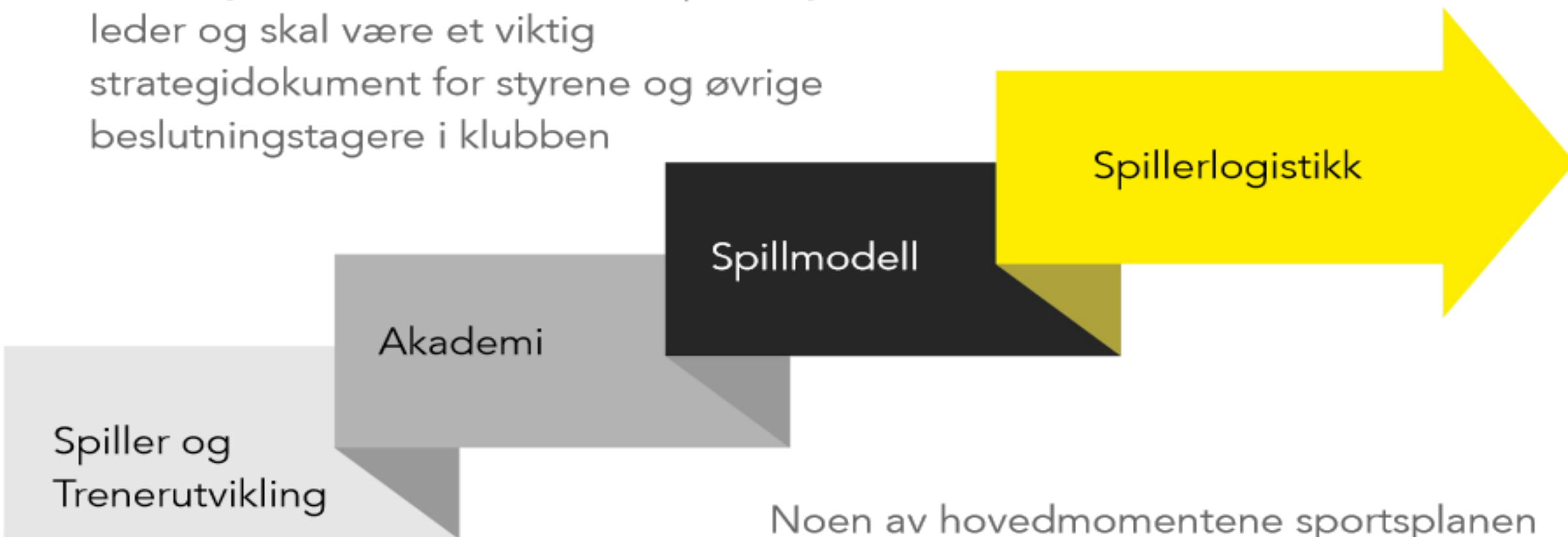
## Start har historikk på Akademi siden 2016

- Sterk operasjonalisering siden 2018
- Bare fem klubber investerer mer
- Mål om 4 stjerner ved neste AK
- Prioriteringer er trenerutvikling, spillerutvikling, samarbeidsklubber og produktivitet
- Mål om 40-50% "Sørlandsspillere" i a-lags stall

# Sportsplan



Sportsplanen skisserer den sportslige satsningen i Start. Den eies av sportslig leder og skal være et viktig strategidokument for styrene og øvrige beslutningstagere i klubben



Noen av hovedmomentene sportsplanen dekker



# Tilknytning



1978

# Hva er Start's sjel og identitet?



Offensiv gladfotball (makrell!)  
Fest • «Frekke» glade profiler  
Gult og svart • Sørlandet • Venner  
Sommer! • Vinnervilje • Seier!



Men også noe Sørlandsk daut.  
Tomme tribuner • Profiler som  
selges • Gammeldags  
Høstregn • Uengasjert • Tap

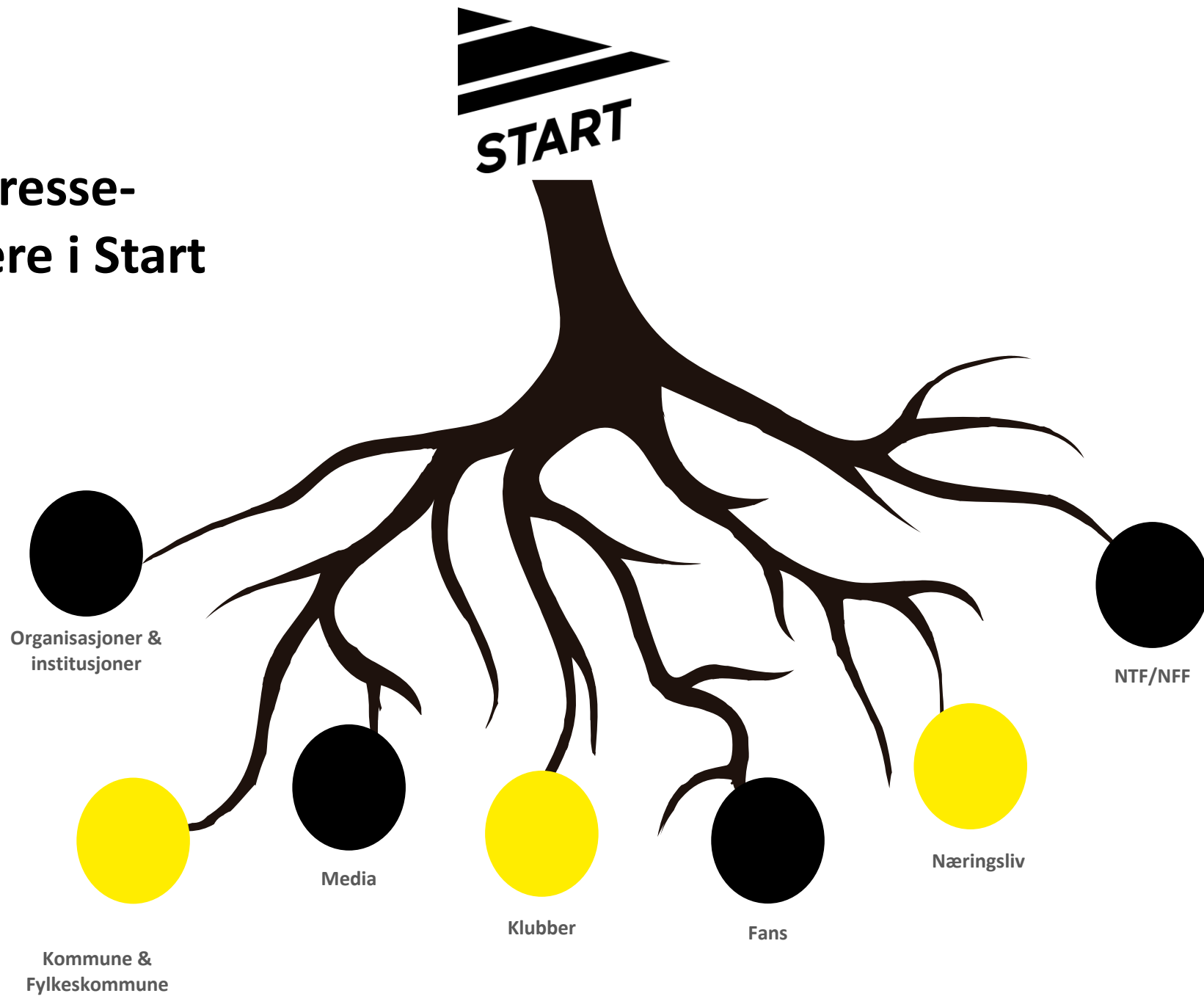
# Snart 60 år med varierende resultater



År	Nivå	Plassering	År	Nivå	Plassering	År	Nivå	Plassering
1963	2	3	1982	1	9	2001	2	2
1964	2	4	1983	1	3	2002	1	14
1965	2	6	1984	1	3	2003	2	9
1966	2	6	1985	1	6	2004	2	1
1967	2	2	1986	1	4	2005	1	2
1968	2	1	1987	1	12	2006	1	6
1969	1	9	1988	2	2	2007	1	13
1970	2	6	1989	1	9	2008	2	3
1971	2	2	1990	1	6	2009	1	9
1972	2	1	1991	1	3	2010	1	8
1973	1	3	1992	1	3	2011	1	15
1974	1	7	1993	1	9	2012	2	1
1975	1	3	1994	1	4	2013	1	9
1976	1	4	1995	1	8	2014	1	12
1977	1	4	1996	1	14	2015	1	14
1978	1	1	1997	2	4	2016	1	16
1979	1	3	1998	2	5	2017	2	2
1980	1	1	1999	2	3	2018	1	15
1981	1	8	2000	1	13	2019	2	3



# Interesse- takere i Start



# Tre pilarer som samfunnsaktør:



## Mangfold & Likestilling



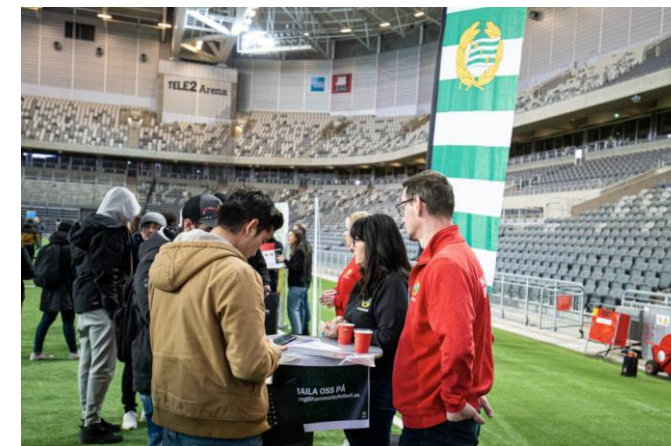
Skolebesøk  
Kvinnekampen  
Gatelaget  
Start Life Support  
Snakk om mobbing(Blåkors)

## Folkehelse

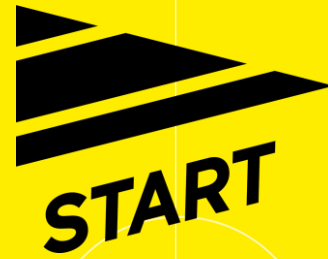


Start Turneen  
Trene Samarbeidsklubber  
Arrangementer for barn og ungdom  
Start Akademiet

## Syssetsetting



Seniordager  
Karrieredagen  
Sommerjobb messe  
Frivillige



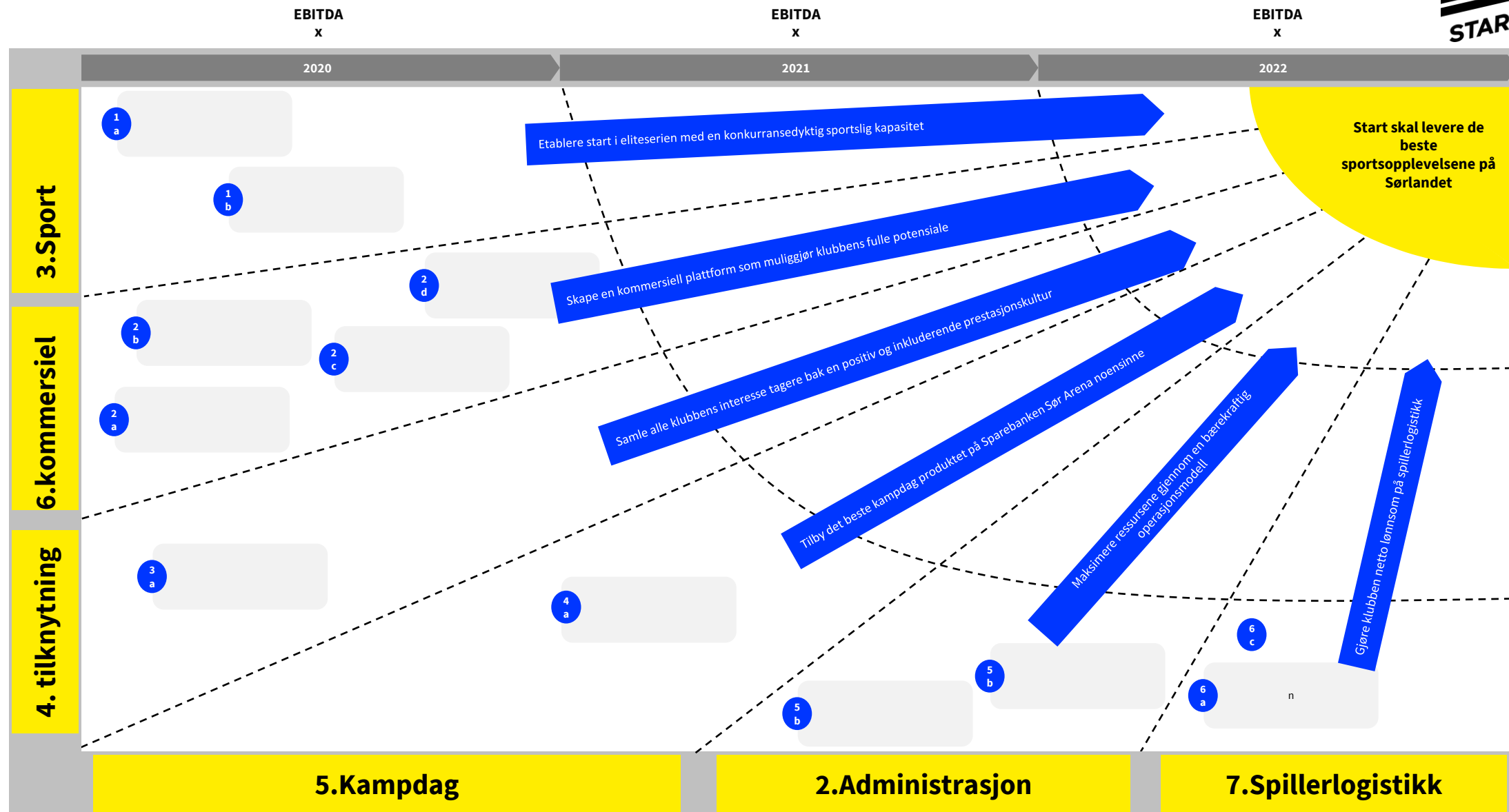
# Oppsummering & Fremsyn

# For å levere de beste sportsopplevelsene på Sørlandet i 2023, må hele klubben jobbe målrettet, fokusert og disiplinert



*\*Strategiske byggestener er de ressursene, evnene og kapasitetene vi må inneha og mestre for å oppnå vår strategiske posisjon i 2023*

# Nøkkelobjektiver - Strategisk aksjonsplan 2020-2023



# Aktivitene korrelerer med vår økonomiske prestasjon

	Delta / Omsetning	Normalisert Omsetning	Covid19 Runrate	Topp 5 Potensial
		mNOK	mNOK	mNOK
Kampdag	17.2%	8.0	5.0	16.5
Kommersiellt	47.4%	22.0	16.0	37
TV & MediePenger	29.4%	13.6	12.0	26
Andre Inntekter	6.0%	2.8	1.0	5
<b>Totalt adresserbart marked</b>		<b>46.4</b>	<b>34.0</b>	<b>85.5</b>

- Vår nær-region har 307.000 innbyggere og Kristiansand er Norges femte største by. Vi har gode fasiliteter og vi er langt syd. Forutsetningene er tilstede for toppfotball på Sørlandet.

Ved å skalere inntektene i samsvar med gjeldende mekanismer og data finner vi vårt økonomiske potensiale gitt en gjennomsnittsplassering på femteplass. Med 60% av omsetning til personal vil det tilsvare femteplass på lønnstabellen



# Sammen for Sørlandet