

KVINDEDIVISIONSFORENINGEN/DBU

DEN NY KVINDELIGA

RAPPORT UDARBEJDET TIL DBU'S BESTYRELSE



EN DEL AF
NOGET STØRRE



INDHOLD

5 Indledning

7 Baggrund

8 Metode

10 De 10 vigtigste indsatser for ”Den Ny Kvindelige”

11 Sådan ser ”Den Ny Kvindelige” ud om 5 år

12 Analyse

12 Sportslig struktur

12 Antal hold

13 Spillertrupper/kontrakter:

14 Turneringsstruktur:

14 Stadionkrav

16 Kommerciel strategi

16 Tilskuere

17 Brand

18 Kommercielle rettigheder/indtægter

20 Medier og markedsføring

22 Organisering

24 Hovedkonklusion og løsningsforslag

32 Budget for ”Den Ny Kvindelige” i 5 års udviklingsplan

34 Videre proces

35 Bilagsoversigt

Styregruppen for Kvindelige projektet har bestået af:

Mette Bach Kjær; DBU og KDF
Jan Borre; KDF
Jesper Raabo; KDF

Kenneth Reeh; DBU
Kasper Sindt; DBU
Malene Holm; DBU



INDLEDNING

Trods en række decentrale udviklingstiltag bl.a. Licenssystemet og det tilknyttede klubudviklingsprojekt (KUP) gennem de seneste ti år må kvindeeliteklubberne, Kvindedivisionsforeningen (KDF) og DBU erkende, at det endnu ikke er lykkedes at skabe et kvindeliga-produkt i Danmark, der er attraktivt ud fra et tilskuer-, mediemæssigt og kommercielt perspektiv. Derfor genererer kvindeliga-produktet kun meget små centrale indtægter fra kommercielle partnere/TV, ligesom klubberne ikke har et stærkt liga-brand til at understøtte og spille sammen med klubbernes kommercielle produkter.

Den sportslige jævnbyrdighed og spændingsmomentet i ligaen er fortsat ikke tilfredsstillende, og på trods af en procentuel øgning af tilskuer-gennemsnittet befinder det sig fortsat på et meget lavt niveau, ligesom kendskabsgraden til ligaen er ganske lav blandt fodboldinteresserede danskere.

De fysiske rammer omkring kvindeliga kampene - stadionfaciliteterne - er langt fra tilfredsstillende hos de fleste klubber, og forbedringerne har været få og små de seneste år.

I fraværet af systematisk TV-dækning har liga-klubberne forsøgt med streaming af kampene via et samarbejde med Mycujoo.tv, men kvaliteten af disse streaminger, teknisk/redaktionelt, er stadig meget svingende. Der er ikke en fælles kommunikativ platform for kvindeligaen og p.t er der udelukkende systematisk tv-dækning til den årlige finale om Kvindepokalen. Samtidig er de enkelte liga-klubbers egne kommunikationskanaler, som WEB, klub-TV, Facebook også meget svingende i kvalitet og redaktionel stabilitet.

Investeringen i Licenssystemet og KUP-projektet har bestemt ikke været uden effekt, men gevinsterne er primært hentet på den sportslige side, hvor de øgede krav til trænings- og sundhedsfaciliteter, trænerstabens uddannelse, træningsmængden osv. har betydet, at det fysiske og fodboldmæssige bundniveau er hævet blandt ligaspillerne. Det har bl.a. betydet styrket talentudvikling, stigende udenlandsk interesse for danske spillere, og at de danske U-landshold og kvinde A-landsholdet har haft spillere til rådighed med individuelle kvaliteter til at skabe gode resultater – symboliseret ved gode U-landsholdsresultater og EM-sølvmedaljerne i Holland.

De gode intentioner i licens/KUP omkring udvikling af ligaklubberne også ledelsesmæssigt, organisatorisk og ikke mindst kommercielt er slet ikke blevet indfriet i samme omfang, som de sportslige. Trods mange rigtige enkeltelementer har klubbernes udvikling på disse områder været isoleret og meget varieret – og man har klart savnet en fælles "klangbund" i form af en stærkt, centralt styret kvindeliga med et brand, der kan trække kommercielle/TV indtægter på et mærkbart højere niveau og dermed være løftestang for klubbernes udvikling og egne kommercielle indsatser.

De hårde realiteter her i 2018 er derfor: Det er primært Fortuna og Brøndby, der har økonomi til at tilbyde spillerne kontrakter, og deres økonomiske platform er fortrinsvist skabt af indtægter uden for kvindeligaen – eks. Dana Cup. De øvrige liga-klubber er stadig så relativt svage økonomisk og organisatorisk, at det bremser deres muligheder for udvikling.

Men midt i denne konstatering i forhold til vores udgangspunkt står én ting dog klart: Der er potentiale og momentum til en styrket kvindeliga med øget kommerciel værdi og dermed også markant større indtægter i Danmark!

Denne dristige konklusion tager afsæt i den helt eksplosive vækst i interessen for kvindeelitefodbold både blandt medierne og det danske fodboldpublikum, som vi oplevede under EM-slutrunden i Holland og senere under VM-kvalen. De største danske kvindelige fodboldprofiler måler sig nu i kendskabsgrad og popularitet helt på linie med deres kolleger på herrelandsholdet – måske over!

Potentialet i kvindeelitefodbold understreges også af de internationale trends, hvor flere og flere herreklubber på topniveau satser på egne kvindehold (Spanien, Italien, Frankrig og England), og hvor der genereres større og større kommercielle indtægter også i de nationale kvindeligaer (Sverige og Norge).

Også tendenser herhjemme bekræfter ovenstående – seneste eksempel fra Brøndby Stadion i efteråret 2018, hvor hele 8.531 tilskuere overværede 1/16 finalen i kvindernes Champions League mellem Brøndby og Juventus og streamingen af kampen nåede ud til over 58.000 seere. men også pokalfinalen i Kolding fredag d. 27. april havde ganske mange tilskuere – 3.360.

Udover de åbenlyse fordele for nuværende og fremtidige kvindeeliteklubber ved en kommercielt attraktiv kvindeliga, er der andre vigtige årsager til at arbejde målrettet med at sikre en stærk kvindeliga i Danmark: Nemlig at optimere rammerne for succesfuld talentudvikling af pige/kvindespillere - også til fremtidens landshold, og via en stærkere branding af dansk kvindefodbold at kunne øge rekrutteringen af pige/kvindespillere på breddeniveau.

Ovenstående sammenhæng er illustreret i tragtmodellen nedenfor:

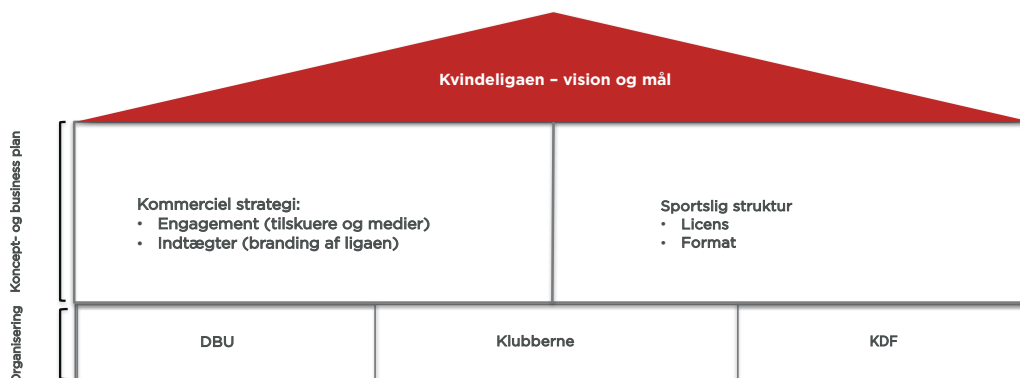


BAGGRUND

Med afsæt i et fælles ønske fra kvindeeliteklubberne i Danmark, KDF, DBUs Kvindekommission og DBU om at styrke udviklingen af kvindeligaen og samtidig udnytte det potentiale og momentum der er pt. har styregruppen for Kvindeliga-projektet udarbejdet en strategiplan med en række underliggende anbefalinger og målsætninger, der kan fungere som beslutningsgrundlag for fremtidige prioriteringer og investeringer i kvindeligaen, som vi herefter kalder Den Ny Kvindeliga, DNK.

Såvel plan, som de underliggende anbefalinger tager udgangspunkt i den overordnede projektramme for projektet, som er illustreret nedenfor:

KVINDELIGA - PROJEKTRAMME



Projektrammen skal illustrere, at en fremtidig styrkelse af kvindeligaen er afhængig af, at fundamentet (organiseringen) er på plads samt, at der er en klar rolle/ansvarsfordeling mellem de involverede parter omkring kvindeligaen. Ligeledes er det fundamentalt, at parterne omkring kvindeligaen arbejder ud fra en fælles vision og fælles målsætninger, som er nøje afstemt og målbare og, som understøttes af konkrete initiativer i planen.

METODE

Fodbold er lig med følelser og for at sikre, at diskussioner, anbefalinger og beslutninger undervejs i projektet har været faktabaserede har det været et fokusområde i projektføreløbet at understøtte disse med data – med andre ord at gøre ”tro til viden”. Med udgangspunkt i den overordnede projektramme er der i projektet indsamlet både kvalitative og kvantitative data fra såvel Danmark som udlandet, hvilket løbende har været anvendt til diskussion og inspiration i forhold til fremtidig vision, målsætninger, organisering samt kommerciel strategi og sportslig struktur i såvel styregruppen, som i en workshop d. 4. september 2018 i Viborg med repræsentanter fra 1 divisions og 3F ligaklubber, Divisionsforeningen diverse oplægsholdere samt KDF. Ligeledes har der været løbende sparring med UEFA’s GROW team omkring fremtidige prioriteter i den kommercielle strategi.

Udover ovennævnte har et 1. udkast af rapporten været i høring hos bestyrelser i 3F ligaklubber, 1 divisionsklubber, KEG (Kvindeelitegruppen) samt hos Bredde og Prof. udvalg i DBU. En sammenfatning af klubbernes høringssvar findes i bilag 1 mens de samlede høringssvar findes i bilag 2.

På de efterfølgende to sider findes en opsummering af de af styregruppen identificerede 10 vigtigste indsatsområder for DNK, ligesom vi kommer med et bud på en beskrivelse af, hvordan DNK ser ud om 5 år såfremt målsætningerne opfyldes.





DE 10 VIGTIGSTE INDSATSER FOR "DEN NY KVINDELIGA".

1. DBU og KDF udvikler sammen med UEFA brandstrategi for DNK til lancering i juni og indgår aftale med navne-sponsor for DNK, der starter ca. 1. august 2019
2. DBU, KDF og de 8 liga-klubber igangsætter sammen med UEFA projektet "Fan Engagement" med det formål at styrke fan-basen og tilskueropbakningen
3. Liga-klubberne samler deres kommercielle rettigheder og udvikler sammen med UEFA en offensiv plan for markedsføring og salg af partnerskaber for DNK
4. DBU og KDF opbygger sammen en stærk organisation til markedsføring, opsøgende sponsorsalg og ny kommunikationsplatform for DNK
5. DBU, KDF og liga-klubberne revurderer og videreudvikler ejerskabsmodeller for holdene i DNK i form af stærke solo-klubber, by- og regionshold og herre-Superliga hold. Målet er en økonomisk styrke med et årsbudget på min 5 mio. DKK og min. 15 spillere på kontrakt i år 5.
6. DBU, KDF og liga-klubberne udformer sammen med klubbernes hjem-kommuner planer for etablering, forbedringer og drift af mindre og publikumsvenlige stadions til kampe i DNK. Alle kampe i DNK skal afvikles på stadions, der matcher DNK-manualen og licensen
7. Den nuværende turneringsmodel med grundspil, medaljeslutspil og kval-spil er velfungerende og fastholdes. Turneringsstart fremrykkes til ca. 1 august og med 1-2 midtuge-runder kan næsten alle kampe spilles i perioderne august-oktober og april-juni og kun i nødstilfælde november.
8. I hver spillerunde udpeges en Super-Match med intensiveret markedsføring, events, TV/streaming og et minimums-tilskuertal på 500-750-1000 over 5 år. Vi går efter TV-aftale med LIVE TV-transmission fra 7-10 kampe pr. sæson
9. DBU og KDF etablerer et nyt WEB-site, FB-side og liga app. med før-omtale/reportager, artikler, TV-highlights mv. til lancering i juni 2019. Liga-klubberne styrker samtidig deres egne WEB-sites/FB/egne TV-kanaler + kontakten til lokale medier
10. DBU og KDF opbygger via partnerskab et professionelt streaming set-up til brug ved Super-Match'erne + andre kampe efter klubbernes beslutning. Adgangen til streamingen kræver efter intro periode betalings-log-in



SÅDAN SER "DEN NY KVINDELIGA" UD OM 5 ÅR

- DNK består af 8-10 hold i grundspillet – 6 hold i slutspillet og 6 hold i kval-spillet. God geografisk dækning af DK og større sportslig jævnbyrdighed end i dag
- Mindst 3 Superliga-klubber på herresiden har også et fuldejet hold i DNK
- Alle hold i DNK ansøger om og tildeles licens efter DNK-licensmanual med krav til trænings- og matchfaciliteter, træner- og sundhedsstab, spillertrupper, kommunikations- og markedsføringsplatform mv
- Alle kampe i DNK spilles på mindre, intime fodboldstadions med licensgodkendte til faciliteter for tilskuere, sponsorer og medier og afvikles efter DNKs Match-Manual
- Det gennemsnitlige tilskuertal til kampe i DNK er +550, og til hver spillerundes Superkamp er altid + 1.000 tilskuere
- Alle kampe vises LIVE via streaming på DNK.tv i et professionelt set-up med min 250 betalende seere. Efter hver runde vises highlights fra alle kampe i en samlet kavalkade
- Formaliseret TV-aftale for DNK med LIVE-transmission fra "Rundens Kamp" og highlights fra kampen
- DNK har en titel-sponsor for ligaen + mindst yderligere 2 hovedpartnere + liga-partnere, der samlet betaler min 6 mio. DKK årligt.
- Alle klubber råder over spillertrupper til liga-holdet med 20 spillere, hvoraf mindst 15 er danske statsborgere og på kontrakt/kvindespilleraftale, der har et obligatorisk afsnit om uddannelse for spillere under 21 år. Alle klubber har derudover 1 reservehold og har licens til U18 ligaen og dermed et talentudviklings-program
- Alle klubber har et driftsbudget for DNK-holdet på min 5 mio. kr. årligt
- DNK er den bedste liga for kvindeholdsport i Danmark og blandt de 6 stærkeste nationale kvindeligaer i Europa

ANALYSE:

Med baggrund i det indsamlede datamateriale, løbende drøftelser i styregruppen, samt input fra såvel KDFs bestyrelse samt klubrepræsentanter på workshoppene i Viborg har styregruppen identificeret en række adskilte, men indbyrdes afhængige prioriteringsområder indenfor henholdsvis organisering, den kommercielle strategi, samt den sportslige struktur, hvor der er udarbejdet detaljerede 5 års målsætninger for at styrke kvindeligaen. Disse områder er listet nedenfor og vil blive beskrevet mere detaljeret gennem rapporten.

- Antal hold - ejerskabsmodeller
- Spillertrupper/kontrakter
- Turneringsstruktur
- Stadionkrav
- Tilskuere
- Brand
- Kommercielle rettigheder/indtægter
- Medier og markedsføring
- Organisering

SPORTSLIG STRUKTUR

Antal hold:

Antallet af hold i en liga er en af de væsentligste faktorer i forhold til at udvikle kvaliteten i en liga. Skal man kunne tale om en "national kvindeliga" i Danmark er 8 hold/klubber et minimum af hensyn til sportslige muligheder for talentfulde spillere samt udviklingen af et kommercielt produkt og muligheden for at opleve kampe LIVE. Det er et mål fra projektets side, at ligaen i løbet af de næste fem år evt. kan udvides til 10 hold under forudsætning af, at der tegner sig ejere, der sportsligt, økonomisk og organisatorisk kan matche kravene i DNK.

Fra styregruppens side er der erkendelse af, at udvidelsen af ligaen til 10 hold bør afhænge af en vurdering af den sportslige kvalitet samt økonomien i klubben. Her kan man evt. kigge mod den hollandske liga, hvor man længe har haft et ønske om at udvide antallet af hold i ligaen, men har valgt at udsætte dette for ikke at kompromittere den sportslige kvalitet i ligaen. Ifølge Claus Thomsen fra Divisionsforeningen skal man være yderst påpasselig, når man vælger at udvide en liga med flere hold. Erfaringer fra Superligaen har nemlig vist, at udvider man ligaen med hold, som sænker baren rent sportsligt og hvis kampe samtidig har få tilskuere, kan det påvirke liga-brandet negativt og dermed have konsekvenser for den kommercielle værdi.

Ejerskabsmodeller:

En måde, hvorpå man kan forebygge, at de fremtidige hold i kvindeligaen sænker baren rent sportsligt og ligeledes sikre, at man med de nuværende hold vil have mulighed for at nå målsætningerne for DNK er ved at styrke det økonomiske og organisatoriske fundament bag holdene markant. Dette kan ske via nedenstående 3 ejerskabsmodeller:

Stærk soloklub:

Nuværende klub, der allerede har – eller på overskuelig sigt kan skaffe sig, et stærkt økonomisk fundament med stabilt høje indtægter, der betyder, at klubben solo kan matche 5 års målsætningerne for DNK. Fortuna Hjørring er et eksempel på denne ejerskabsmodel med Dana Cup, som den primære finansieringskilde – et andet eksempel kunne være enkeltpersoner eller grupper, som investorer.

By/regionshold:

Typisk et overbygningssamarbejde mellem flere/alle kvinde/pige klubber i en større by eller område/region. Med et meget bredt fundament medlemsmæssigt, er der et godt tilskuer/kommercielt/organisatorisk potentiale. Odense Q, KoldingQ og FC Thy er eksempler på denne ejerskabsmodel.

Superligaklub - herre:

Den internationale trend p.t., hvor en prof-klub i Superliga/1. div overtager en eksisterende eliteklub og bruger eget brand/organisation/kommercielle netværk til hurtigt at skabe en kvindeelite-klub med kvindeliga-kvalitet. FC Nordsjælland er et eksempel på denne ejerskabsmodel.

"Fast track" i DNK

Som konsekvens af ønsket, om at styrke det økonomiske og organisatoriske fundament markant for holdene i DNK indenfor rammen af de 3 beskrevne ejerskabsmodeller anbefaler styregruppen i Kvindeliga-projektet en "fast track" model for særligt herreeliteklubber (Superliga + NordicBet) eller andre investorer, der ønsker at gå ind i kvindefodbold direkte med et hold i DNK. Disse klubber kan ansøge, om licens til Kvindeligaen ud fra den gældende licensmanuel og med samme tidsfrister og skal i deres ansøgning naturligvis kunne dokumentere, at de udover det økonomiske fundament og faciliteter også har et sportslig set-up i form af trænerstab og en spillertrup med den fornødne kvalitet til at klare sig i DNK. Denne tilgang er i tråd med den tilgang, der benyttes i flere andre europæiske kvindeligaer bl.a. den spanske og den engelske for at tilskynde herreklubberne og dermed organisationer, som har kompetencer og ressourcer til at drive elitefodbold og til at investere offensivt i kvindefodbold. Det kan heller ikke afvises, at der kan være en afledt effekt på partneromsætning og medieinteresse/eksponering af at herreeliteklubber vælger at etablere et hold i DNK.

Da et sådant hold ikke vil have en placering i DBUs rækkestruktur at henvise til kræves der underskrevne spillerkontrakter med alle spillere i den i ansøgningen anførte trup. En "fast track" ansøgning skal behandles i licensudvalget på lige fod med andre ansøgninger, og licensudvalget vælger de klubber, som lever op til kravene til den pågældende sæson. "Fast track" modellen kan derfor potentielt betyde, at antallet af hold kan variere fra en sæson til den næste.

Spillertrupper/kontrakter:

Et centralt parameter, hvis kvaliteten/værdien i DNK - sportsligt, som kommercielt - skal hæves markant er større jævnbyrdighed og sikkerhed for, at klubberne kan spille en sæson igennem med spillertrupper, der er kendte og bare nogenlunde stabile. Kontrakter og aftaler er et middel til at sikre dette. Vigtigheden af dette har længe været kendt, og der har derfor løbende været arbejdet på at optimere - bl.a. er der introduceret et nyt regelsæt for at være kontraktklub. Det nye set-up betyder, at klubberne (via kontrakter) kan få klarhed over, hvilke spillere der er til rådighed og samtidig har muligheder for transfer og træningskompensation såfremt en spiller bliver solgt. For spillerne medfører en kontrakt bedre muligheder for at træne og restituere og samtidig skal man ikke underkende, at der for spillere kan være en vis prestige i at være på kontrakt, ligesom det kan give spillere ro, at vide, hvad og hvor man skal være i en fastlagt periode.

I det vedlagte bilagsmateriale (bilag 3, s. 24), fremgår det, at klubber i udlandet i langt højere grad end i Danmark har spillere på kontrakt og at et større antal klubber er repræsenteret med professionelle spillere i truppen. Den seneste rapport fra Damallsvenskan omkring spiller aflønning er fra 2016 og her var den gennemsnitlige aflønning af spillere i ligaen 10.462 SEK pr. måned ved 12 måneders kontrakter og med antaget 22 spillere i truppen.

Turneringsstruktur:

I dag spilles flere runder i ligaen i november og marts, hvor baner og tilskuerforhold ofte er uhensigtsmæssige. Ligeledes flyttes kampe tit til baner med dårlige forudsætninger for tilskuere og mediedækning. Derfor bør det fremover være således, at flest mulige kampe skal spilles i de perioder, hvor der er størst sandsynlighed for godt vejr og dermed størst sandsynlighed for at tiltrække tilskuere på lægterne - hvilket vil sige i perioderne august-oktober/ start november og april-juni. Samtidig skal det være et krav, at kampe ikke kan flyttes (hverken i forhold til kamptidspunkt eller stadion-bane) uden accept fra ligaorganisationen.

Fra styregruppens side har man et ønske om 1-2 faste spilledage og tidspunkter for kampe i kvindeligaen. I forsøget på at opnå dette er fokus på, at der skal bruges mere tid ved turneringsplanlægningen og i høring/involvering af klubberne.

Stadionkrav:

En helt afgørende faktor i forhold til at skabe succes kommercielt (tilskuere og mediedækning) er, at ALLE kampe spilles på et stadion. Via en udviklet Match-Manual for DNK, skal der fra sæsonstart i august 2019 stilles krav i forhold til antallet af overdækkede siddepladser, salgsboder (udbuddet i boderne), TV-tårn, presse, interviewzone og VIP-område. Som en del af kampmanualen vil klubber og kommuner få vurderet deres kampstadions på en skala fra 1-3, som hver især giver muligheder/ret til forskellige typer af kampe/events. Som en understøttende aktivitet til den påtænkte Match-Manual, skal ligaorganisationen i fællesskab med klubberne i ligaen, samt deres hjemkommuner, udarbejde en 5 års udviklingsplan for klubbens kampstadion.



KOMMERCIELSTRATEGI

I projektrammen er delene i den kommercielle strategi opdelt i to hovedområder nemlig **engagement**, som bl.a. dækker over tilskuere og medier og kommunikation samt **indtægter**, hvor branding og rettigheder hører under. Projektrammen understøtter dermed den tilgang til det kommercielle arbejde, som UEFA arbejder ud fra.

Tilskuere:

For sæsonen 2017/2018 lå gennemsnittet på 254 i medaljeslutspillet, mens det lå på 159 i grundspillet. I den foregående sæson var gennemsnittet for medaljeslutspillet på 151, mens det var 133 i grundspillet.

Dykker man lidt længere ned i tilskuertallene for nogle af de udenlandske ligaer er det gennemsnitlige antal tilskuere til Manchester City kampe ifølge Gavin Makel, som er ansvarlig for kvindefodbolden i Manchester City i England, på 2249, hvilket er det højeste i ligaen. Til sammenligning er det gennemsnitlige antal tilskuere hos Spurs Ladies i WSL2 på 258 ifølge Nicole Allison, som er ansvarlig for kvindefodbolden hos Tottenham Spurs Ladies.

Hos kvinderne i Djurgårdens IF er det gennemsnitlige tilskuertal til en hjemmekamp på ca. 450, mens det i FC Rosengård ligger på mellem 800-1.000. For Damallsvenskan som helhed lå det gennemsnitlige antal tilskuere for sæsonen 2016/2017 på 815, mens det i samme sæson lå på 223 for Toppserien i Norge og 1128 for WSL1 i England.

Kun ganske få af klubberne i 3F ligaen tager entre ved kampe og for de der gør, som eksempelvis Fortuna Hjørring, ligger billetprisen på DKK 40,00.

En stikprøve blandt klubber i de udenlandske ligaer viser, at det er ganske almindeligt at tage entre ved kampe i de bedste kvindeligaer:

Land	Klub	Entrebillet, voksen	Sæsonbillet, voksen
Norge	LSK Kvinner	NOK 100	NOK 700
Sverige	FC Rosengård	SEK 110	SEK 900
Sverige	Djurgårdens IF	SEK 80	SEK 600
England	Manchester City	GBP 6	GBP 50
England	Tottenham Spurs Ladies	GBP 3,5	
Tyskland	Alle	EURO 8	

I 2018 er der indført entre til kvindelandsholdskampene på mellem DKK 60-100, og i de VM-kvalifikationskampe, som har været afviklet på Viborg Stadion har entrepriserne ikke haft en negativ effekt på tilskuerantallet.

Ingen tilskuere - intet TV, hvilket i høj grad kan siges af have en afsmittende effekt på værdien af ligaens fremtidige sponsorater. Når kampe spilles for halvtomme tribuner, kan det altså være et selvforstærkende problem for efterspørgslen rent kommercielt - altså brandingdelen af ligaen. Ligeledes kan man argumentere for, at de tilskuere der rent faktisk er mødt op mister lysten til at komme igen, hvis det der møder dem er et næsten tomt stadion uden stemning. Denne tilgang kan understøttes med de seneste målinger for Net Promoter Scoren (NPS) for 3F ligaen, som ligger meget lavt - -86 blandt tilfældigt udvalgte og - 42 blandt respondenter indsamlet via DBU's CRM-system. (Bilag 3, side 7). Med andre ord - i forsøget på at øge den kommercielle værdi af ligaen er det essentielt at øge antallet af tilskuere og i den proces have en klar strategi for, hvordan man har tænkt sig at arbejde med netop dette.

En anden vinkel på tilskuere vs. økonomi kan findes omkring entreindtægter. Hvis der kommer 350 tilskuere til en kamp, som hver betaler eks. 40 DKK i entre er der ekstra 14.000 DKK pr. kamp til klubkassen. Ligeledes er der en negativ signalværdi i IKKE at kræve entre – hvis parterne bag ligaen ikke signalerer, kampen og al det hårde arbejde bag repræsenterer en værdi, hvorfor skulle potentielle sponsorer og partnere så? Derfor bør Match-Manualen for DNK også indeholde stærke anbefalinger til ligaklubberne i forhold til entré, således at man sikrer en fælles tilgang og dermed understøtter det fælles brand.

Også i forhold til streamingen af kampe spiller tilskuere eller mangel på samme en rolle – en kamp, hvor der kan høres kampstemning i baggrunden og hvor der filmes engagerede tilskuere fra den rigtige side øger interessen for at se streamingen til ende, se den næste streaming og kan potentielt lokke seere til at tage skridtet mod at se en kamp "live" på stadion.

Udover de ovennævnte grunde til at fokusere på netop at øge antallet af tilskuere og over tid potentielt opbygge en decideret fan kultur omkring klubben, eksempelvis ved at introducere årskort eller måske en børneklub, er tilskuere ligeledes en mulighed for at knytte bånd til lokalsamfundet og derigennem rekruttere eks. nye frivillige, sponsorer og spillere og opbygge et brand omkring klubben.

Ligeledes er der den rent sportslige faktor – man kan argumentere for, at motivationen øges for spillere og staben rundt om spillerne ved at have tilskuere, der hepper dem igennem en kamp...der er jo en grund til at tilskuere kaldes holdets 12 mand.

I en diskussion omkring tilskuere er det ganske naturligt ligeledes at diskutere tilskuer segmentering. Via såvel kvalitative, som kvantitative data har projektet tilegnet sig en overordnet viden dels omkring, hvem der ser kvindefodbold i dag og dels hvem, der har interesse i at se kvindefodbold fremadrettet. Kvantitative data indsamlet undervejs i projektet peger på, at interessen for 3F ligaen på nuværende tidspunkt er størst blandt de 18-29-årige og større blandt mænd end kvinder (bilag 3, side 5). Dette understøttes af Gavin Makel fra Manchester City, som i et interview gennemført i foråret 2018 understregede, at 60% af tilskuerne til Manchester Citys hjemmekampe er mænd.

Fra styregruppens side ønsker vi ikke på nuværende tidspunkt at segmentere og prioritere tilskuere for DNK, da vi mener, at denne diskussion/analyse bør startes, når arbejdet omkring branding af ligaen påbegyndes. Arbejdet med at definere og segmentere tilskuere er da også indarbejdet i projektplanen fra UEFA GROW teamet og netop i sammenhæng med arbejdet omkring branding af ligaen. Det er fra projektets side dog vigtigt at pointere, at man er opmærksomme på, at det kan være forskellige forhold, der tiltaler forskellige tilskuersegmenter og at de tilbud der tilbydes før, under og efter kampe, så vidt muligt bør afspejle dette.

Brand:

Hvad er et brand? En definition på, hvad et brand er kunne være: "Et brand er en følelsesmæssig merværdi, der differentierer ét produkt fra konkurrentens. Brandet er typisk bygget op om virksomhedens værdier og historie" (Kilde: www. Economic.dk) Samtidig er et brand en historie at fortælle for en sponsor og direkte oversat betyder det, at jo stærkere et brand, jo bedre historie er der for sponsorer at fortælle og identificere sig med. Med andre ord er der et direkte link mellem et stærkt brand og den kommercielle værdi af produktet/brandet.

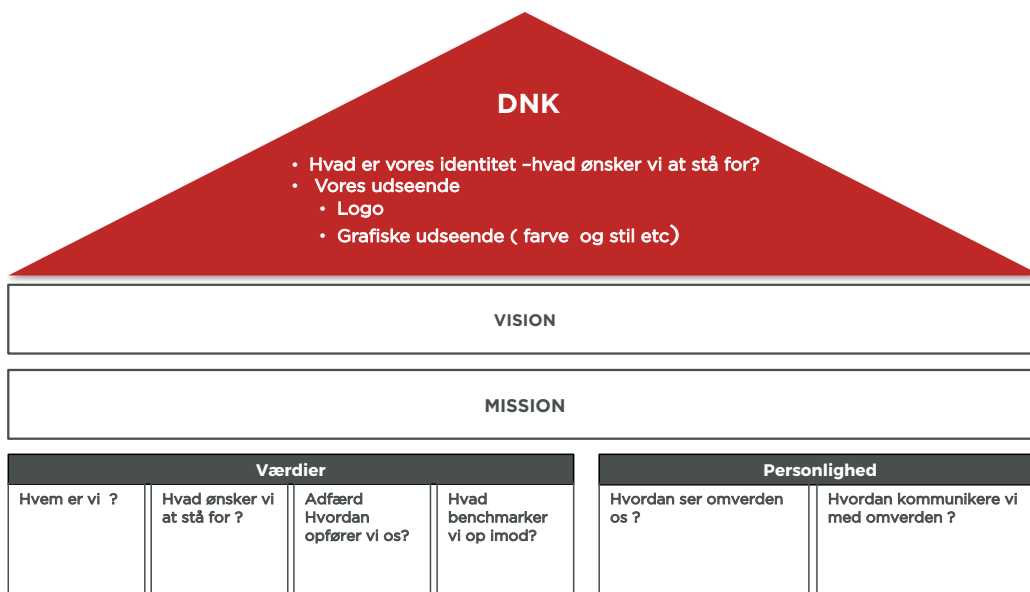
I projektforløbet er der via kvantitative analyser foretaget målinger på kendskabet til 3F ligaen og tallene er langt fra opløftende, idet kun 12% af de adspurgte kvinder og 34% af de adspurgte mænd havde kendskab til ligaen.

Af alle diskussioner på workshopdagen i Viborg var diskussionen omkring vigtigheden af at bygge et brand for ligaen der, hvor der var størst konsensus. Ligeledes var der bred enighed om, at det er HER og NU!

Oplæg fra henholdsvis Keld Strudahl (Brand Activators), Mark Bradley (Fan Engagement Company) og Polly Bancroft (UEFA), som alle på forskellig vis berørte emnet "branding" og understregede vigtigheden af at opbygge et brand og have en klar strategi i jagten på sponsorer og øget kommerciel værdi i "Den Ny Kvindeliga" var med til at understøtte denne konsensus. Det blev understreget, at et fælles brand for ligaen (fælles værdier) ikke sker på bekostning af separate identiteter i hver klub.

Det at få defineret og udviklet et brand er essentielt for den videre udvikling af det kommercielle produkt. Enhver succesfuld virksomhed har fokuseret på at udvikle deres brand, som en vigtig byggekloks i deres ambitioner om at få kommerciel succes. Derfor er det vigtigt at gennemgå en proces med de forskellige interessenter og få defineret DNK's brand identitet.

Nedenstående figur viser de forskellige elementer i brandprocessen:



Ligeledes blev det understreget på workshoppen, at forudsætningen for at opbygge et stærkt brand er, at selve kerneproduktet er i orden. I denne rapport vil de dele af kerneproduktet, som styregruppen finder det nødvendigt at opprioritere indsatsen omkring være listet under den sportslige struktur.

Det kan være vanskeligt at sætte en eksakt værdi på udviklingen af et brand, men alle undersøgelser og erfaringer understøtter, at et stærkt brand tiltrækker:

- Fans
- Medier
- Kommercielle sponsorer

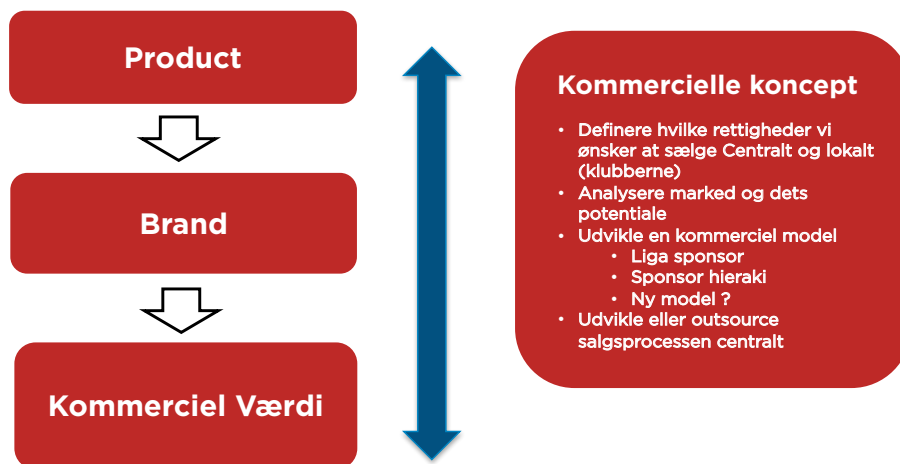
Nok så vigtigt giver et stærkt brand en fælles identitet, som klubber og andre interessenter kan samles om og være stolte af.

Kommercielle rettigheder/indtægter:

Belært af erfaringer fra såvel Divisionsforeningen, landsholdene og klubber i udlandet er det essentielt at få et overblik over, hvilke rettigheder klubberne er villige til at samle til brug i de centrale forhandlinger med potentielle sponsorer og partnere, da dette i høj grad påvirker de muligheder, der er for at tilføre kommerciel værdi til ligaen. Grundet det faktum, at ligaen stadig er forholdsvis umoden sammenlignet med eks. Superligaen og NordicBet ligaen var der bred enighed om på workshoppen i Viborg, at kvindeligaen har gode muligheder for at gå

sammen for at blive stærke. Det åbner op for nye og spændende muligheder for at prøve noget nyt og gøre ting anderledes for potentielle partnere og sponsorer og kan dermed gå hen og blive essentielt i processen med at bygge et brand for ligaen.

Da tiden er en knaphedsfaktor i projektet på grund af lanceringen af DNK i august 2019 kan vi ikke vente på, at arbejdet med at styrke kerneproduktet samt udviklingen af et brand færdiggøres, men må parallelt med dette vigtige arbejde, udvikle den kommercielle proces og dermed arbejdet med at indgå partnerskaber og skaffe sponsorer. Den kommercielle proces er illustreret i nedenstående model og modellen er baseret på erfaringer fra andre europæiske ligaer:



Det er klart, at det er vigtigt at finde en balance imellem de enkelte klubbers muligheder for at arbejde lokalt med deres kommercielle rettigheder og hvad man skal tilbyde fra centralt hold. Hvilket kommercielt koncept man skal vælge er endnu for tidligt at sige. Det skal samarbejdet med UEFA Grow teamet og den dertil hørende interessent analyse af bl.a. klubber, fans, sponsorer og medier være med til at afgøre

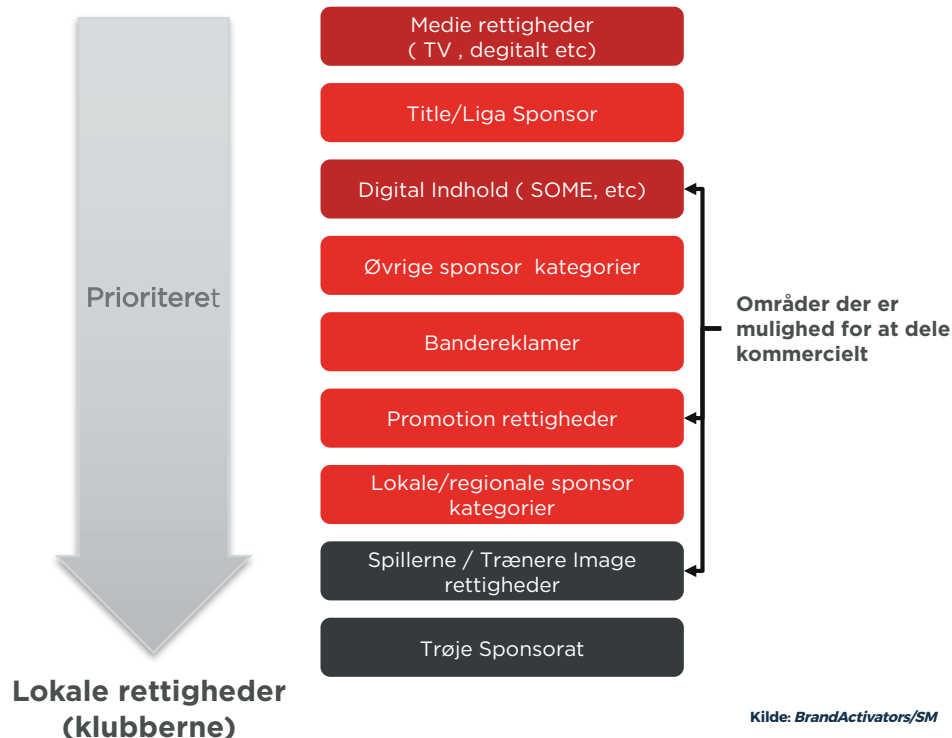
Centrale versus lokale kommercielle rettigheder

Med DNK er der en unik mulighed for at udvikle et stærkt kommercielt koncept – i arbejdet med dette bliver det essentielt at finde en god balance imellem centrale kommercielle rettigheder og lokale kommercielle rettigheder.

I følge Claus Thomsen fra Divisionsforeningen bør man give mulighed for to niveauer i forhold til hvad den enkelte klub vil være med på i forhold til at "lægge rettigheder i den fælles kurv". Et niveau, hvor alle er med og et med differentierede produkter. Første skridt er dog at skabe fælles brand, da det er det der skal sælges og dernæst overblik over, hvad der kan afgives indenfor det brand. I UEFA GROW teamets oplæg til en projektplan tilbyder teamet at supportere processen med at skabe overblik/lave bruttoliste over fælles kommercielle rettigheder samt den videre strategi herefter. (Bilag 4: "UEFA GROW foreløbig projektplan")

Kigger vi på, hvordan man kan definere de forskellige marketingrettigheder og hvilke rettigheder det er bedst at arbejde med fra centralt hold og hvad der er bedst at sælge på klub plan, så giver nedenstående model et godt bud på, hvordan de kommercielle rettigheder kan kategoriseres. Modellen er baseret på erfaringer fra andre europæiske ligaer.

Centraliseret rettigheder



Styregruppen har fokus på, at potentielle nye partnere og sponsorer i "Den Ny Kvindeliga" skal kunne se mulighederne i at blive en del af en spændende rejse med kvindeelitefodbolden i Danmark. Da ressourcer i organiseringen omkring kvindeelitefodbolden (aktivering af tilskuere, ideer til kommunikative tiltag mm.) ofte er en udfordring vil potentielle partnere/sponsorer, som udover omsætning, kan bidrage med kompetencer og ressourcer centralt, såvel som i klubberne, være at foretrække.

Medier og markedsføring:

3F ligaen savner i høj grad mediedækning fra såvel eksterne medier, som de medier klubberne, KDF og DBU selv råder over. Kampe, som er streamet med tvivlsom kvalitet, med få tilskuere og ikke optimale stadionfaciliteter sikrer ikke tilskuere samt medie og TV-dækning fremadrettet - tværtimod understøtter data, at det potentielt gør det modsatte. Kolleger i Norge har med stor succes benyttet kamp-events, som et virkemiddel til at skabe optimerede kommercielle rammer - dvs. rammer, hvor der er sikret kvalitet i forhold til Tv-dækning, tilskuerfaciliteter og baneforhold.

Kigger man i det danske og mod Superligaen har såvel den øgede TV-eksponering, som den generelt stigende mediedækning spillet en stor rolle i forhold til den kommercielle værdi af ligaen. Hvis ikke kampe vises direkte på TV kan de følges live på diverse medieplatforme - dette giver muligheder for "live betting" - et marked i ekstrem vækst. Fodbold er en populær sport i det meste af verden og det er ikke tilfældigt, at online spil udbydere ofte ses, som sponsorer af såvel landshold som ligaer. Kigger man imod vore nordiske naboer er pendanter til "Danske Spil" ligasponsorer på den bedste kvindeliga i såvel Norge som Sverige - ikke nødvendigvis fordi markedet for "live betting" på kampe i kvindeligaerne er stort, men fordi det kan blive det og dermed give spil udbydere muligheden for at vækste markedet. Vælger man at forfølge tanken om, at "live betting" kunne blive relevant for DNK bliver valg af kampdage pludselig relevant. Her kan man ifølge Claus Thomsen fra Divisionsforeningen med fordel vælge en ugedag uden for meget støj fra andre aktører (herrefodbold og håndbold) eks. en tirsdag.

Fra styregruppens side er der en høj grad af erkendelse af sammenhængene mellem den manglende mediedækning og de identificerede områder indenfor henholdsvis organisering, den kommercielle strategi samt den sportslige struktur, hvor der skal udarbejdes strategier, handlingsplaner og målsætninger, hvis DNK skal styrkes også ud fra et kommunikativt perspektiv.

Der vil derfor fremadrettet være fokus på, at der parallelt med indsatser omkring brand, tilskuere, kamp-events og organisering, som i den sidste ende bl.a. skal føre til en øget interesse fra eksterne medier, brug af platforme, ressourcer og en strategi til løbende bl.a. at kommunikere om alle de nye tiltag. Disse platforme kan eks. være et nyt DNK website, Facebook, Instagram og en liga-app – altså egne medier, hvor man selv styrer indhold og kommunikationsfrekvens.

Ligeledes bør der være fokus på, at der sikres samordning med øvrige initiativer i DBU. Det kunne eksempelvis være yderst relevant at udarbejde en samlet kommunikationsstrategi for dansk pige og kvindefodbold, hvor DNK er inkluderet. Ved at benytte denne tilgang har man muligheder for at skabe et virkelig stærkt samlet brand og samtidig evt. benytte kvinderne i ligaen i kommunikationen til nuværende og fremtidige pigespillere. Som i diskussionen omkring kommercielle rettigheder bør vi udnytte, at brandet ”pige- og kvindefodbold” er forholdsvis umodent i forhold til drenge- og herrefodbold og der dermed er masser af muligheder for at ”tænke ud af boksen” og gøre ting anderledes.

Specifikt for kvindeligaen kunne det være relevant at undersøge om, der er bloggere og influencers, som man kan ”teame op med” når DNK lanceres i sæsonen 2019/2020 – det anbefales, at dette blive en del af den kommunikationsstrategi, der skal udformes når organiseringen omkring kvindeligaen er endeligt på plads.



ORGANISERING

Som det er illustreret i projektrammen er organiseringen af kvindeligaen selve fundamentet i ligaen og dermed bliver den fremtidige organisering essentiel, hvis vi skal lykkes med at forfølge den vision og de målsætninger der sættes for ligaen fremadrettet. Tidligere har et stort problem været en manglende samordning af parternes interesser og indsats. Dette projekt samt indgåelsen af en samarbejdsaftale mellem DBU og KDF i 2016 har været et første skridt til at imødekomme dette.

Erfaringer fra udlandet og her specielt England, Tyskland, Sverige og Norge samt erfaringer fra projektet har sat yderligere fokus på, hvor vigtigt det er for driften af en liga at have fuldstændig afklaring i forhold til rolle/ansvars fordeling mellem de involverede parter og et klart overblik over de leverancer og dermed ressourcekrav og ikke mindst kompetencer, som rolle/ansvarsfordelingen fører med sig.

Blandt de nuværende kvindeelit klubber er der stor forskel fra klub til klub i forhold til graden af tilgængelige ressourcer og kompetencer til at arbejde struktureret og målrettet med kommercielle indsatser – kun to ud af otte klubber har fuldtidsansatte kommercielle ledere og input fra flere af klubberne er, at det ofte er svært for dem at prioritere, hvilke indsatser der har størst effekt. I projektet er der derfor identificeret et behov for, at der fra centralt hold er klare planer for, hvordan de kommercielle ressourcer i klubberne skal prioritere deres indsats således at ressourcerne bruges der, hvor de understøtter målsætninger for ligaen bedst.

Ovenstående kan betyde, at der henover de næste fem år kan forekomme ændringer i forhold til, hvad der forventes af en kommerciel leder i en klub og dermed også, hvad klubben skal levere ind til det samlede projekt. Vælger man eksempelvis at implementere ”Fan Engagement” delen af UEFA GROW prioriteterne (præsenteret af Mark Bradley fra ” The Fan Experience Company” på workshoppen i Viborg d. 4. september), vil dette initiativ medføre løbende afrapporteringer fra klubberne og ligaorganisation/UEFA GROW teamet.

I denne henseende er det vigtigt at pointere, at her ikke er tale om rapportering for rapporteringens skyld, men at rapporteringen er for at sikre en løbende effektmåling af de tiltag og aktiviteter, som foretages og dermed om vi udnytter vore ressourcer bedst muligt. Ved at



sikre solidt datagrundlag for disse er man i stand til løbende af vurdere, om tiltag og aktiviteter skal tilpasse eller måske erstattes af andre.

Ligeledes har erfaringer fra projektføreløbet understreget, at det er essentielt at der allokeres specialistressourcer indenfor salg, marketing, kommunikation osv. for effektivt at drive en liga fra centralt hold. Desuden skal der aftales klare leverancer fra disse ressourcer således, at de formelt forankres i projektet og udnyttes bedst muligt – dette sikres via specifikke projektplaner for de enkelte projektspor.

Som et alternativ eller evt. supplement til at anvende salgsressourcer i DBU A/S kunne man i en pilotperiode anvende et sportsmanagement bureau. Såvel Gavin Makel fra Manchester City og Claus Thomsen fra Divisionsforeningen har nævnt dette, som en mulig løsning såfremt der er mangel på ressourcer i organisationen. Denne tilgang kunne ligeledes være relevant i forhold til marketing og kommunikationsressourcer.

En anden væsentlig læring i projektføreløbet har været vigtigheden af en organisationsmodel, hvor der er en egentlig projektejer på det administrative niveau – med andre ord en med det overordnede mandat på operativt niveau. Med en sådan organisering sikrer man, at styregruppen arbejder på et strategisk niveau og i samme retning og giver dermed arbejdsro og stabilitet til projektgruppen.

Som tidligere nævnt er det fundamentalt, at de involverede parter i kvindeligaen har en fælles vision, da det er visionen, der skal afspejle hvordan man ønsker at ligaen skal opfattes i fremtiden og samtidig giver parterne en opfattelse af, hvor virksomheden hvilke mål der skal realiseres for at nå derhen.

Styregruppen for projektet fremlagde på workshoppen d. 4. september 2018 i Viborg et forslag til en vision for kvindeligaen: "Vi ønsker at blive Danmarks bedste Kvindeliga". Klubrepræsentanter og KDF medlemmer købte overordnet set ind på denne vision og der arbejdes derfor videre med denne vision i forbindelse med arbejdet omkring at opbygge et brand for DNK. Der henvises til bilag 4 for den specifikke projektplan omkring arbejdet med branding og herunder vision og mission og de dertil hørende målepunkter.



HOVEDKONKLUSION OG LØSNINGSFORSLAG

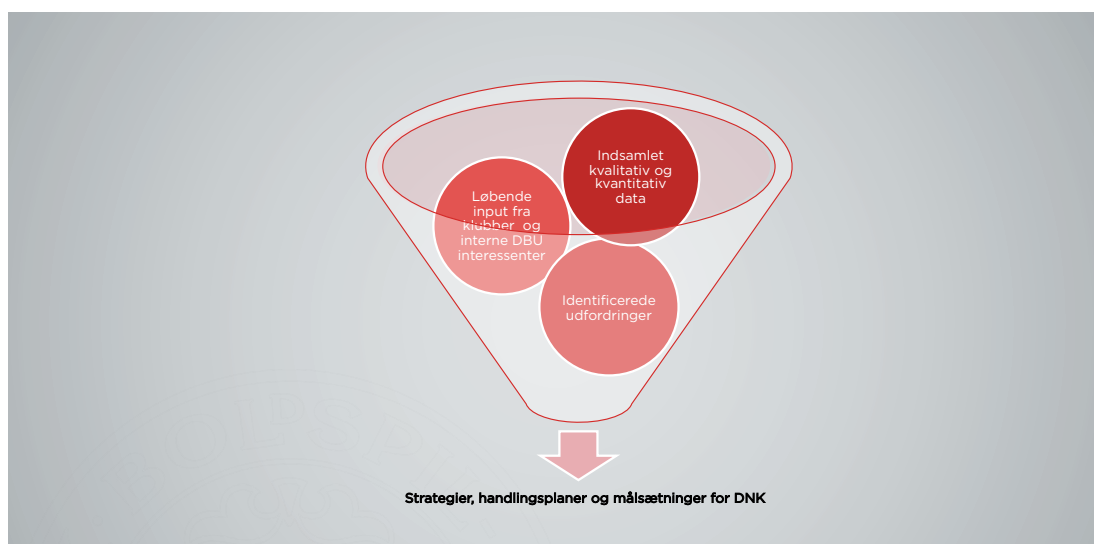
Styregruppen for projektet har siden september 2017 forsøgt at afdække de udfordringer, som 3F ligaen, og herunder partnerne bag, står overfor i forhold til at skabe et kvindeliga produkt i Danmark, der er attraktivt ud fra et kommercielt perspektiv. I denne afdækning har det været vigtigt at sikre en faktabaseret tilgang og der er derfor gennemført kvantitative og kvalitative analyser i både ind- og udland ligesom der er søgt sparring hos Divisionsforeningen og UEFA og løbende indhentet feedback fra klubberne samt interne interessenter i DBU.

Indenfor de i projektrammen definerede hovedområder: vision og mål, kommerciel strategi, sportslig struktur og organisering har styregruppen identificeret en række hovedudfordringer for parterne bag kvindeligaen:

- Antal hold - ejerskabsmodeller
- Spillertrupper/kontrakter
- Turneringsstruktur
- Stadionkrav
- Tilskuere
- Brand
- Kommercielle rettigheder/indtægter
- Medier og markedsføring
- Organisering

Disse udfordringer uddybes ovenfor i baggrunden samt for visse af udfordringerne i bilag 1, som er en samlet rapport med understøttende datamateriale fra såvel ind- som udland.

Med udgangspunkt i ovenstående udfordringer samt den viden der er tilegnet undervejs i projektet har styregruppen udarbejdet strategier samt dertil hørende handlingsplaner for DNK. Processen er forsøgt illustreret i figuren nedenfor.



Såvel strategier, som handlingsplaner er alle tænkt, som mulige løsninger på de diagnosticerede udfordringer. Nogle af forslagene vil være specifikt rettet mod enkelte af de iagttagede udfordringer, mens de fleste vil adressere flere af dem på en gang. Fælles for alle styregruppens forslag er dog, at de vil medvirke til at skabe en kvindeliga, som er kommercielt attraktiv.

Fra projektets side er man meget bevidst om, at licensmanualen er et meget effektivt værktøj til at understøtte handlingsplaner og målsætninger for DNK. Grundet timingen for projektet har det ikke været muligt, at indarbejde alle målsætninger, som direkte berører klubberne i licensmanualen for 2019/2020. Kravet omkring, at alle kampe skal spilles på godkendte stadions eller et alternativt stadion, der lever op til mindst samme krav er dog indarbejdet i forslaget til licensmanualen for 2019/2020 – og det understøtter fokus på at ”styrke kerneproduktet”.

I forhold til at sikre, at klubberne understøtter de øvrige målsætninger for DNK indtil det er muligt at inkorporere forpligtelser via ændringer i licensmanualen foreslår styregruppen, at de klubber, der tildeles licens for Kvindeligaen 2019/20, samtidig præsenteres for en ”DNK-Ligaaftale”, som omfatter alle de øvrige ”forpligtelser”, som klubberne skal leve op til for, at målsætninger for ligaen opnås. Formelt set kan klubberne ikke tvinges til at underskrive DNK-Ligaaftalen, men DNK-Ligaaftale kan sættes som vilkår for at være med i UEFA-projektet samt at modtage andel af eventuelle sponsorindtægter, som skabes af ligaorganisationen.

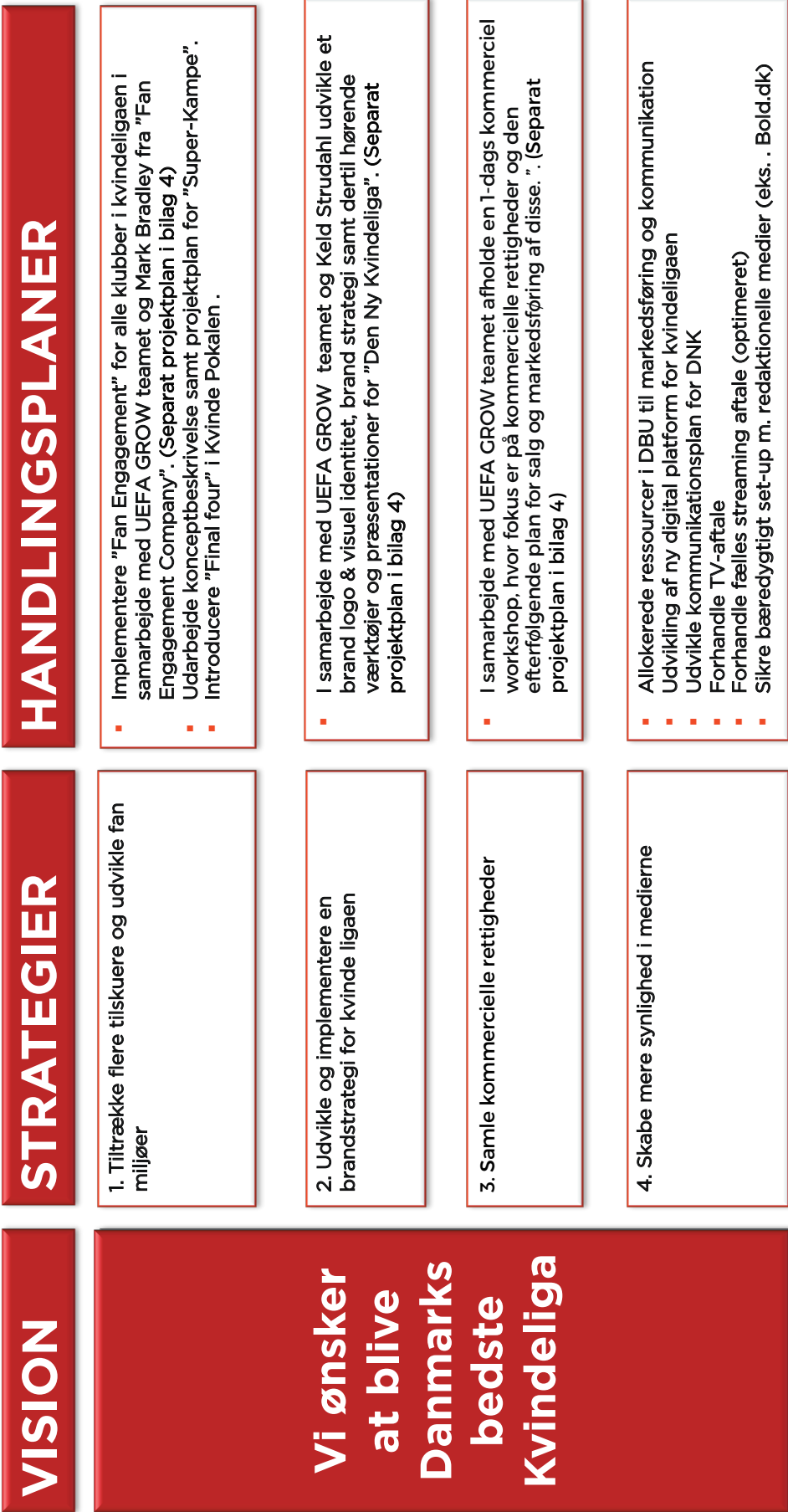
Som supplement til betragtninger omkring forankring af strategi og planer kunne man med fordel spejle mod Sverige, hvor Elitfotboll Dam, som er den svenske pendant til KDF, i deres ”Strategi 2017” har udarbejdet en såkaldt strategitrappe, som tilkendegiver 3 forskellige niveauer for at være en del af ”Damallsvanskan”. For hvert trin i strategitrappen er angivet en række nøgletal og krav (heriblandt omsætning, antal ansatte i klubben og kravet om opdateret hjemmeside og en kommunikationsplan), som skal fungere som benchmark tal for klubberne i deres strategiske arbejde. Strategitrappen er linket til elitelicensen.

På de efterfølgende sider følger en oversigt over strategier samt dertil hørende handlingsplaner for DNK.

Det er væsentligt at understrege, at ovenstående strategier og handlingsplaner ikke er vist i prioriteret rækkefølge – arbejdet med at prioritere vil følge så snart, der er sikret ressourcer indenfor de enkelte projektspor og projektplanerne for disse skal udarbejdes. Dog vil det være en klar anbefaling fra styregruppens side, at initiativerne for at ”styrke kerneproduktet” opprioriteres, da det er grundlæggende for at opbyggelsen af et brand, at kerneproduktet er i orden. Som tidligere understreget vil det ligeledes være essentielt for at lykkes med DNK, at organisering og ressource tilførsel i form af såvel FTE'er som investeringer er sikrede.

Til at understøtte handlingsplaner er der fra styregruppens side udarbejdet en række målsætninger gældende fra sæsonstart 2019/2020 og strækkende over en femårig periode. Disse målsætninger understøtter hver især de foreslåede strategier og handlingsplaner samt visionen for ligaen.

Oversigt over målsætninger for ”Den Ny Kvindeliga” kan se på side 28-30.



VISION

**Vi ønsker
at blive
Danmarks
bedste
Kvindelige**

STRATEGIER

5. Sikre organisering og ressourcer, som understøtter "Den Ny Kvindelige" og handlingsplaner

6. Styrke "kerneproduktet"

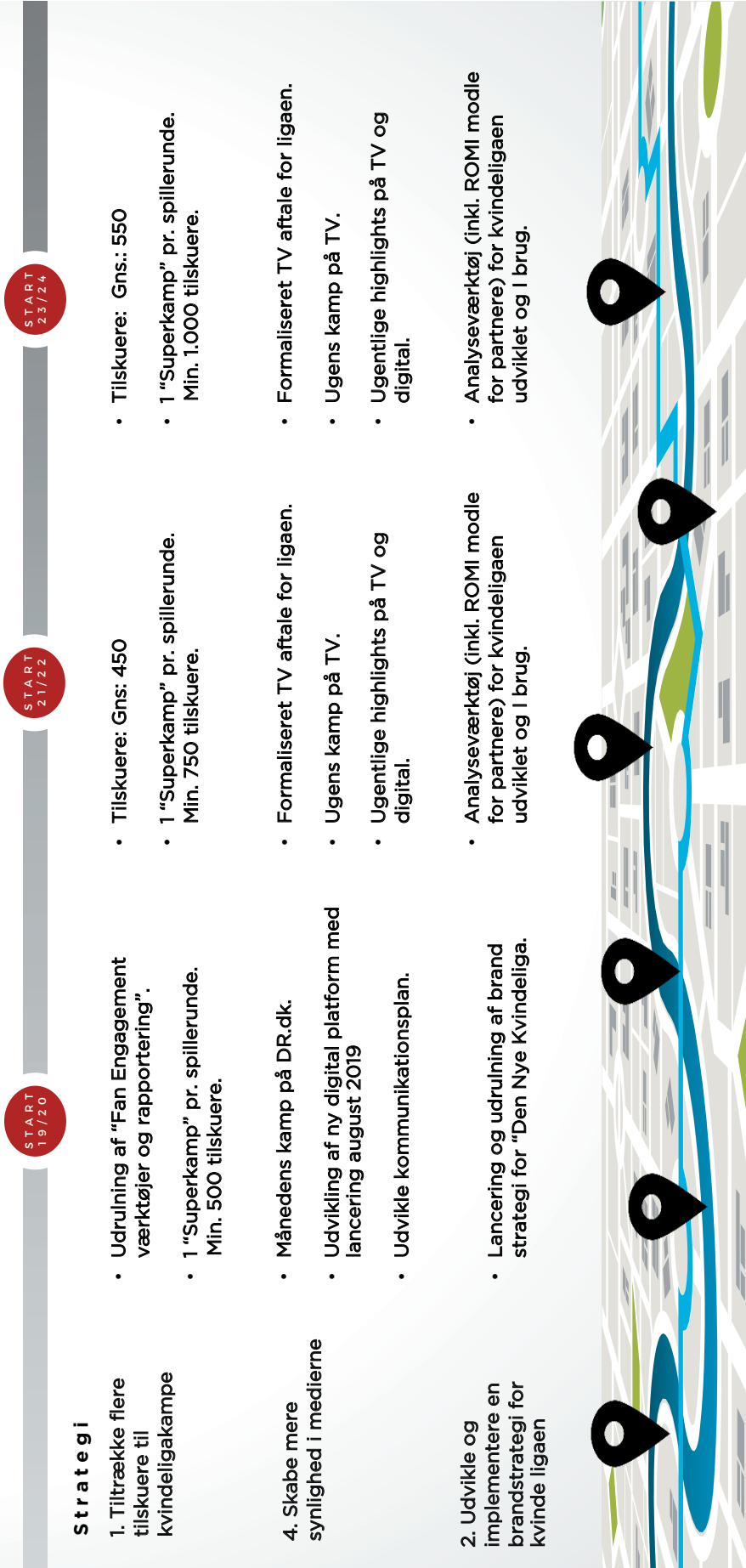
HANDLINGSPLANER

- Organisationsdiagram for "Den Ny Kvindelige", hvoraf rolle/ansvarfordeling for de involverede parter klart fremgår.
- Allokering/ansættelse af de nødvendige ressourcer og forankring via job beskrivelse samt projektplaner med klare leverancer.

Udarbejde projektplan + implementere via Kvindelige licensen:

- Antal hold:
 - introducere "fast track" for Superliga/Nordicbet klubber samt andre investorer.
 - løbende tilpasse licenskrav i henhold til målsætninger.
- Turneringsstruktur:
 - Faste spilletidspunkter for alle ligakampe.
 - Kampe kan IKKE flyttes uden liga accept.
 - Grundspil: sæsonstart ca. 1 august + 1-2 midtuge runder med "lokaloppgør"
 - Slutspil/kval. spil: 10 runder ca. mellem 1. april-medio juni
- Spillertrupper/aftaler:
 - Øge antallet af spillere i trup i henhold til 5 årige målsætninger
 - Øge antallet af spillere på DBU kontrakt eller kvindespiller aftale i henhold til 5 årige målsætninger
- Stadionkrav:
 - Ny Match-Manual for "Den Ny Kvindelige"
 - 5 årig handlingsplan for stadions

Overordnede målsætninger for “Den Ny Kvindelige” 2019/20 - 2023/24



Overordnede målsætninger for "Den Ny Kvindelige" 2019/20 - 2023/24

START
19/20

START
21/22

START
23/24

Strategi

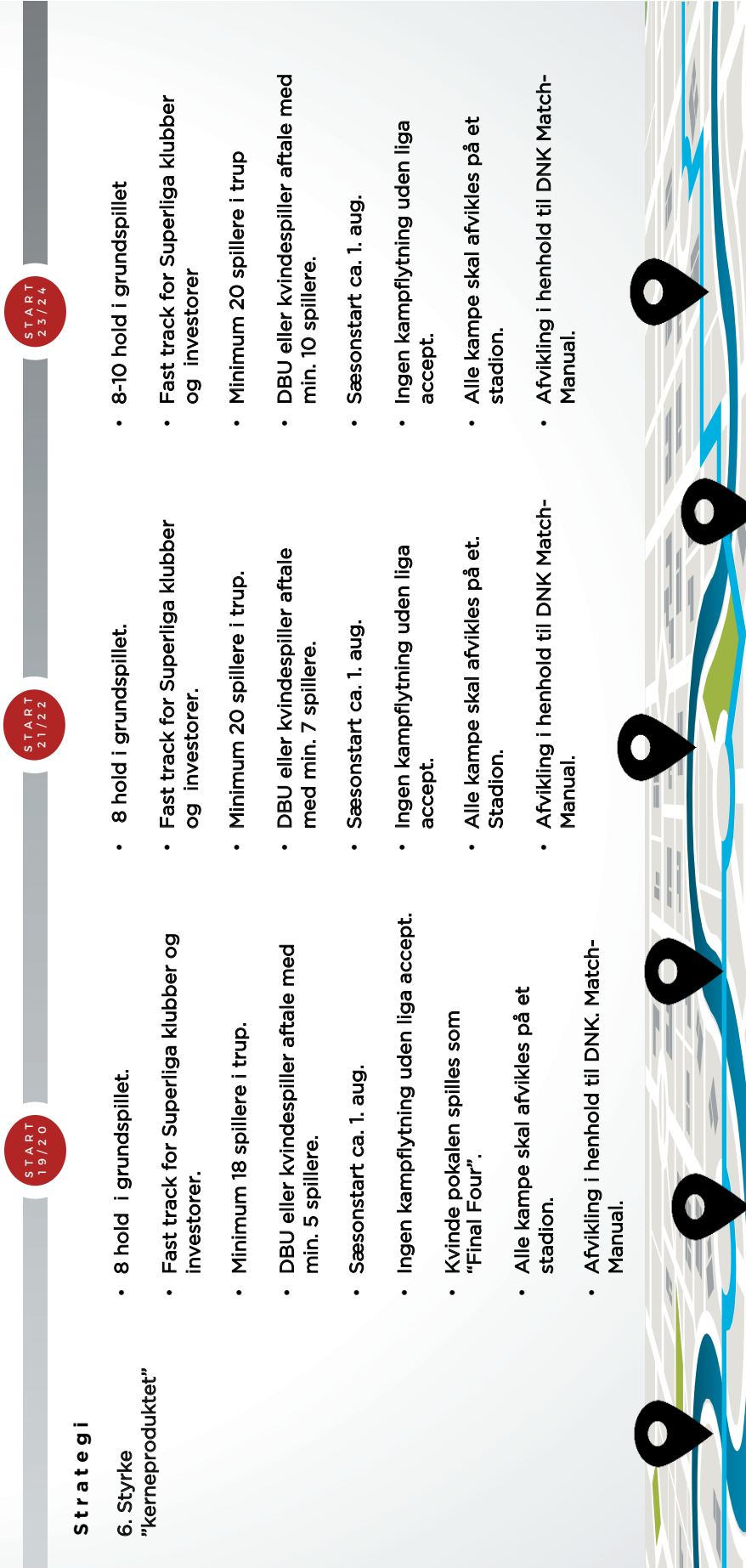
- 3. Samle kommercielle rettigheder.
 - 1 ny titelpartner for ligaen.
 - 1 titelpartner fastholdes.
- Årlig partner omsætning: DKK 1 mill..
- Tilførsel af yderligere 2 partnere.
- Tilførsel af yderligere 1-2 partnere.
- Årlig partner omsætning: DKK 4 mill..
- Årlig partner omsætning: DKK 6 mill..

8. Sikre organisering og ressourcer, som understøtter "Den Ny Kvindelige".

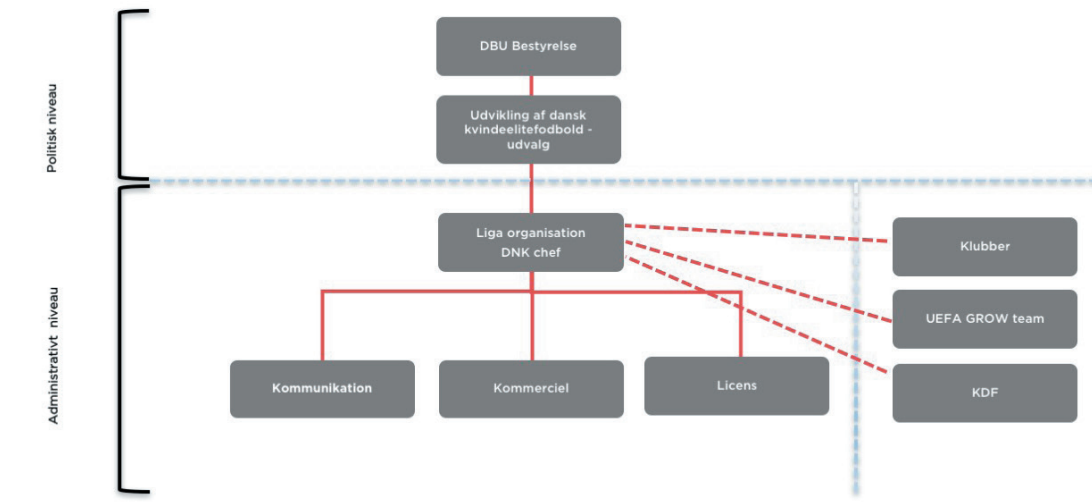
- Organisations diagram for DNK og nødvendige aftalte ressourcer allokerede.



Overordnede målsætninger for “Den Ny Kvindeliga” 2019/20 - 2023/24



Som tidligere nævnt anser styregruppen den fremtidige organisering af ligaen, som fundamentet for, at man kan lykkes med strategier, planer og målsætninger. Et forslag til den fremtidige organisering af "Den Ny Kvindeliga" fremgår af nedenstående organisationsdiagram:



Yderligere udspecificering af rolle/ansvar samt allokerede FTE'er for organisationen fremgår af bilag 5.

BUDGET FOR "DEN NY KVINDELIGA" I EN 5 ÅRS UDVIKLINGSPLAN:

Det er et overordnet ønske for DNK, at den ikke alene bliver økonomisk bæredygtig over den 5 års udviklingsperiode, men også skaber centrale indtægter via liga-partnere og -sponsorer af en størrelse, så liga-klubberne får et betydeligt udbytte retur for de kommercielle rettigheder, som klubberne puljer til salgsbare produkter i DNK – og også fordi klubberne jo kommer til at levere en række af modbydelserne til de betalende liga-partnere i form af synlighed/reklameplads, kamp-events, markedsføring/kommunikation og adgang til klubbernes medlemmer/fanbaser osv. Dette udbytte kan klubberne så anvende til at øge kvaliteten af kerneproduktet yderligere.

I forhold til partneromsætningen skal det bemærkes, at vi i udgangspunktet ikke kalkulerer med positive indtægter fra en TV-aftale i den første 5 års periode. Men alligevel prioriterer vi en TV-aftale højt, idet den vil være en løftestang for den generelle udvikling af ligaen og ikke mindst for værdien af de partnerskabs- og sponsoraftaler, som både den centrale DNK-organisation og klubbernes egne kommercielle ledere har mulighed for at indgå. Denne vurdering understøttes af erfaringer fra kvindeligaer i f.eks. Norge, Tyskland og England, hvor TV-aftalerne heller ikke genererer direkte indtægter, men øger eksponeringen af ligaerne. På længere sigt er det naturligvis målet, at TV-aftaler for DNK kan udvides til også at give nettoindtægter, som det er tilfældet for fx Superligaen, Damallsvenskan og Damehåndboldligaen. På omkostningssiden er ansættelsen af en ny DNK-chef med fokus på profilering af DNK og indgåelse af partnerskaber/nøglesponsorater et helt centralt element sammen med yderligere tilsammen 1 FTE-ressource omkring funktionerne klubkontakt, salgssupport, markedsføring og kommunikation og streaming.

DBU's samlede investering i DNK over den kommende 5 års periode fremgår af nedenstående budget:

	Før sæson 1	Sæson 1 i DNK	Sæson 2 i DNK	Sæson 3 i DNK	Sæson 4 i DNK	Sæson 5 i DNK
	Forår 2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Udgifter:						
Ressourcer	550.000	1.620.000	1.880.000	2.000.000	2.250.000	2.250.000
KUP midler (del af 2020 plan)	1.000.000	2.000.000				
DNK klubstøtte (videreførelse af 2020 midler, men i ny DNK model)			2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Partneromsætning til fordeling til klubber/KDF			700.000	2.200.000	3.200.000	4.200.000
Udvikling af DNK website	300.000					
Drift af DNK website		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Klubpulje stadionforbedringer (8 x 150.000)		600.000	600.000			
Klubpulje tilskueraktiviteter (8 x 40.000)		160.000	160.000			
Investering streaming		100.000	100.000			
Samlede udgifter	1.850.000	4.530.000	5.490.000	6.250.000	7.500.000	8.500.000
Indtægter:						
Forventet partner omsætning		1.000.000	2.500.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000
KUP midler inkl. ressourcer (del af 2020 plan)	1.250.000	2.500.000				
KDF tilskud til drift af DNK	150.000					
Samlede indtægter	1.400.000	3.500.000	2.500.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000
Finansiering fra DBU (udover allerede tildelte midler via 2020 plan)	-450.000	-1.030.000	-2.990.000	-2.250.000	-2.500.000	-2.500.000
Estimeret værdi af UEFA GROW investering		1.000.000	1.000.000			

En væsentlig kommentar til budgettet er, at såfremt man vælger at fastholde tilsvarende midler, som i dag efter 2020, hvor finansieringen ophører, vil merinvesteringen for DBU beløbe sig til ca. 2.3 Mill. DKK over den femårige periode.

I de første to sæsoner af DNK er der afsat midler til bl.a. hjælp til stadionforbedringer ligesom, der er afsat midler til udvikling og drift af et website – begge områder, som tidligere i rapporten er identificerede som indsatsområder. Kvindedivisionsforeningen investerer konstant 150.000 DKK i startfasen plus betydelige ledelsesressourcer, mens liga-klubberne investerer meget betydelige ledelses/medarbejder ressourcer i bl.a. UEFA's brand og fan-udviklings projekter og eksekvering af leverancer i forhold til de kommende liga-partnerskaber.

Udover investeringer fra DBU, KDF og klubberne vil der være investeringer fra UEFA til en estimeret værdi af 2 mill. DKK fordelt over en toårig periode – disse investeringer går til bl.a. udvikling af brandstrategi samt det grafiske arbejdet forbundet med dette. Ligeledes investeres der fra UEFA's side i aktiviteter og opfølgning omkring fan/tilskuer engagement.

Det er vigtigt at bemærke, at budgettet også indeholder et årligt beløb på 2 mio. DKK til støtte efter en ny model af bl.a. liga-klubbernes sportslige og kommercielle set-up efter vision 2020-projektet. Ligeledes er det værd at bemærke, at investeringerne i forbedret streaming også vil have direkte indvirkning i klubberne. Et samlet overblik over udviklingen i klubbernes økonomi i DNK fremgår af nedenstående skema:

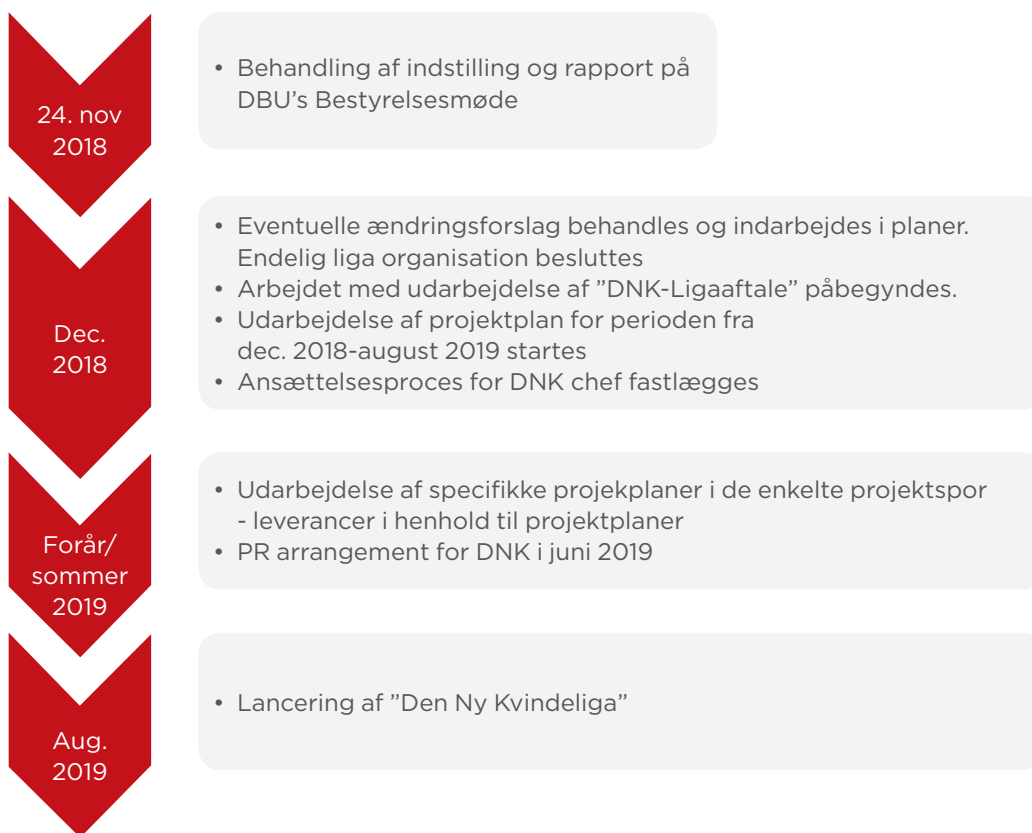
	Sæson 1 i DNK	Sæson 2 i DNK	Sæson 3 i DNK	Sæson 4 i DNK	Sæson 5 i DNK
	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Klubbernes økonomi i DNK:					
KUP midler (del af 2020 plan)	2.000.000				
DNK klubstøtte (videreførelse af 2020 midler, men i ny DNK model)		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Partneromsætning til fordeling til klubber/KDF		700.000	2.200.000	3.200.000	4.200.000
Klubpulje stadionforbedringer (8 x 150.000)	600.000	600.000			
Klubpulje tilskueraktiviteter (8 x 40.000)	160.000	160.000			
Samlet til fordeling i klubber	2.760.000	3.460.000	4.200.000	5.200.000	6.200.000

Et udspecificeret budget i Excel findes i bilag 6.

VIDERE PROCES

Nærværende rapport samt dertil hørende indstilling til vedtagelse blev forelagt og behandlet på mødet 24. november 2018 i DBU's bestyrelse. Indstilling samt dertil hørende strategier, handlingsplaner og målsætninger blev vedtaget af bestyrelsen, og ligaorganisationen er umiddelbart derefter begyndt arbejdet med bl.a. specifikke projektplaner frem mod lanceringen af "Den Ny Kvindeliga" med premiere i august 2019.

Den samlede proces kan illustreres således:



BILAGSOVERSIGT

Bilag 1: Høringssvar klubber

Bilag 2: Samlede høringssvar

Bilag 3: "Den Ny Kvindeliga – baggrundsmateriale til inspiration"

Bilag 4: UEFA GROW projekt plan

Bilag 5: Organisationsdiagram for DNK samt rolle/ansvarsbeskrivelser

Bilag 6: Budget for DNK

De nævnte bilag kan fremsendes ved henvendelse til projektkoordinator Steen Klingenberg på klin@dbu.dk.



