

Forudsigelse af VIP-gæster: Et casestudie af Viborg F.F.

Eksamensdato: 24 februar 2025

Vejleder: Lotte Soelberg Kronbæk

Student: Maria Cristiana Maxim
(Gruppe nr. 4)

Antal tegn: 22.959

Indholdsfortegnelse

Resumé.....	2
Indledning	3
Problemformulering	4
Afgrænsning.....	4
AI Chatbots	5
Definitioner	5
Tabel over figurer	6
Videnskabsteori og Metode.....	7
Modelvalg til dataanalyse	8
Validitet og reliabilitet.....	8
Analyse.....	9
Forretningsforståelse	9
Porter's Five Forces	9
Alexandra modellen	10
Prediktionsmodellen.....	11
Dataanalyse	11
Dataforståelse og forberedelse	11
Explorative analyse	11
Modeludvælgelse	13
Konklusion.....	14
Kotters 8-trins model	15
CRISP-DM.....	15
Anbefalinger.....	16
Konklusion	17
Litteraturliste.....	18
Bilag	19

Resumé

Projektet fokuserer på udvikling og implementering af en datadrevet prædiktionsmodel for at forudsige antallet af VIP-gæster, der spiser guldmenuer hos Viborg F.F. Analysen transformerer et forretningsproblem til et datamining-problem, som løses gennem forskellige statistiske modeller. Formålet er at udvikle en datadrevet løsning, der understøtter Viborg F.F.'s kommersielle afdeling i at optimere udnyttelsen af guldmenuer ved hjemmekampe for at reducere madspild og på den samme måde at optimere ressourcestyringen.

Projektet følger CRISP-DM-modellen for at strukturere arbejdet med interne og eksterne data fra forskellige kilder, samt med at bygge og analysere modeller, såsom baseline-modellen, Ridge Regression, Lasso Regression og Best Subset Selection, hvor Lasso blev valgt som den bedste model på testdata. Det er tydeligt at der er begrænsninger i præcision af modellen, fordi nogle faktorer ikke var tilføjet i analysen.

For at vurdere VFF's markedsposition og konkurrenceevne bruges Porter's Five Forces, som analyserer eksterne miljø og forstå de kræfter, der påvirker klubbens kommersielle aktiviteter. For at styrke Viborg F.F.'s position og reducere presset fra eksterne kræfter, er det nødvendigt at implementere en datadrevet tilgang. Denne tilgang kan skabe bedre indsigt i VIP-gæsternes adfærd, optimere ressourcestyringen og øge kundetilfredsheden.

Alexandramodellen viste, at VFF befinner sig på et lavt niveau af datamodenhed, hvilket kræver investering i bedre datasystemer, samt med at investere i medarbejdere for at få et bedre niveau af forståelse og viden om it-systemer og data.

Implementeringen af modellen blev struktureret efter Kotters 8-trins model for at sikre effektiv forandringsledelse. På trods af lav præcision har modellen potentiale til at understøtte en datadrevet tilgang, hvis den suppleres med kvalitative undersøgelser af VIP-gæsternes adfærd og yderligere datainitiativer.

Løsningsforslagene inkluderer oprettelsen af et centralt datasystem, som kan indsamle oplysninger fra eksisterende platforme gennem API-integration. Derudover anbefales det at gennemføre kvalitative undersøgelser af VIP-gæsternes adfærd, løbende opdatere modellen og sikre et tættere samarbejde mellem afdelingerne. Dette vil styrke beslutningsgrundlaget og optimere ressourceforvaltningen i VIP-segmentet.

Indledning

I en tid, hvor det bliver stadig vigtigere at træffe datadrevne beslutninger, står sportsorganisationer som Viborg Fodsports Forening (VFF) over for et øget behov for effektiv dataudnyttelse. VFF, en dansk fodboldklub med dybe rødder i lokalsamfundet, spiller en vigtig rolle både på banen og kommercielt. Ud over klubbens sportslige ambitioner arbejder VFF også målrettet på at styrke deres kommercielle aktiviteter, herunder samarbejdet med sponsorer og VIP-gæster for at skabe fællesskaber og oplevelser der er blandt de bedste i Danmark.

Palle Nielsen nævner at: ”*Og vi arbejder på rigtig mange andre parametre eller på parametre for at øge det her, blandt andet med hospitality og den der service, altså hele service koncept. Så det er jo både det udtryk vi har. Det skal være rent, det skal være lækker når man kommer der. Vi arbejder meget i det der med at prøve at skabe oplevelser rundt på hele stadion, men også i vores hospitality-del. Så hvis der er et tema på, som for eksempel Halloween eller efterår, så bygger vi det hele vejen rundt og vi gør meget ud af at snakke med personalet om, hvordan vi servicerer vores gæster på den bedste måde. Så det er jo hele tiden med at skabe oplevelsen og forbedre det.*” (Bilag 1)

Ved hjemmekampe på Energi Viborg Arena uddeler Viborg F.F. et fast antal VIP-billetter til deres samarbejdspartnere. Klubben har dog ikke et klart overblik over, hvor mange af billetterne der faktisk bliver brugt til hver kamp. Denne usikkerhed skaber udfordringer i planlægningen og kan føre til spild af ressourcer, for eksempel i form af overflødige kuverter og unødvendige indkøb.

Under projektforberedelserne blev data- og marketingafdelingen hos Viborg F.F. interviewet for at få en dybere forståelse af de udfordringer, de står overfor. Billet- og stadionansvarlig Palle Nielsen påpeger, at der er behov for bedre indsigt i brugen af billetter. Han nævner, at det vil være værdifuldt at analysere forskellen mellem det antal billetter, der tilbydes partnerne, det antal billetter, de afhenter, og hvor mange personer der faktisk møder op. Han fremhæver også, at tilmeldinger til kampene er nødvendige for at undgå unødvendigt ressourcesspild. Det gør det muligt for klubben at tilpasse forberedelserne, såsom borddækning og madindkøb, til det faktiske antal fremmødte, hvilket mindsker spild.

Palle Nielsen nævner at: ”*Det der med at skabe de bedste oplevelser i Danmark, det kan man have meget svært ved med sådan et halvtomt stadion men den der stemning, der bliver, jo flere mennesker der sidder samlet, jo bedre bliver den, jo flere mennesker vi kan køre igennem jo større muligheder har vi for at udvikle på vores tilbud, når man ikke bare sidder inde på sin plads, men også er i boderne og handle, og den oplevelse man har udenfor, Den bliver også bedre jo flere mennesker der er, fordi det hele gør jo, at vi kan lave en bedre forretning på det, og derfor kan vi udvikle på tilbud af mad for eksempel, så det ikke kun er en stadionplatte, men der også er alle mulige andre tilbud, man kan få.*”(Bilag 1)

For at sikre optimal udnyttelse af deres VIP-faciliteter er det essentielt for VFF at kunne forudsige VIP-gæsternes deltagelse. Dette projekt fokuserer på at udvikle en praktisk og datadrevet løsning, der ved hjælp af data fra kilder som Superstats.dk og Dmi.dk kan hjælpe VFF's kommersielle afdeling med at skabe større værdi for sponsorer, forbedre kundeoplevelsen og maksimere indtægterne.

Problemformulering

Hvordan kan Viborg F.F. implementeredataløsninger, der effektivt forudsiger, hvor mange VIP-gæster med Guld Menu der møder op til hjemmekampe? Hvordan kan denne implementering planlægges og gennemføres, så den bidrager til bedre planlægning, optimere ressourcestyring, med fokus på en sikre effektiv forandringsproces i organisationen?

Det er også vigtigt at opdele det på flere sekunderespørgsmål, der har fokus på modellen, systemkrav og datamodenhed:

Hvordan kan en prædiktionsmodel bruges til at forudsige antallet af guldmenuer blandt VIP-gæster, og hvilke typer data og analysemetoder kan benyttes til at understøtte denne forudsigelse?

Hvordan vurderes klubbens aktuelle datamodenhed ud fra indsamling af, opbevaring og analyse af data?

Hvilke systemkrav er nødvendige for at implementere en prædiktionsmodel, og hvordan matcher den eksisterende IT-infrastruktur og ressourcer i klubben?

Afgrænsning

Projekt fokuserer på data, der er afgrænset til de sæsoner, hvor VFF har spillet i Superligaen, som starter fra 2013.

Covid-19-restriktioner i 2019-2020 påvirkede negativt tilskuertal, så det er fordi disse sæsoner blev udeladt fra analyse, for at undgå potentielle forvridninger af resultaterne.

Derudover er projekt afgrænset til klubbens VIP-gæster som repræsenterer partners og individuelle billetkøbere, der har adgang til eksklusive faciliteter, ydelser og oplevelser i forbindelse med kampdage eller andre arrangementer hos VFF.

Vi har valgt at arbejde med data fra Superstats.dk om kampresultater og tilskuertal, kombineret med DMI's vejrdata og helligdage-data, samt et udleveret Excel ark med information om guldmenuer, som er afgrænset i tidsperioden, nemlig på 10 år.

Prædiktionsmodellen udvikles og testes ved brugen af R softwareprogrammet, der repræsenterer en programmering spørg ift. det studiecase.

Datagrundlaget for prædiktionsmodellen kan variere i kvalitet, især hvis der er ufuldstændige eller forældede data fra tidligere kampe.

Interviewdata kan være påvirket af subjektive holdninger, hvilket kan medføre bias i tolkningen af resultaterne.

Validiteten af modellen kan begrænses, hvis der opstår uforudsete ændringer i VIP-gæsters adfærd, som ikke tidligere er blevet analyseret eller inkluderet i datagrundlaget.

AI Chatbots

I forbindelse med dette projekt blev ChatGPT 4 brugt som en kilde til inspiration og som sparringspartner. Værktøjet blev anvendt til at forbedre sproget og grammatikken samt til støtte inden for områder som programmering, statistik og udarbejdelse af grafer. Det skal understreges, at svar fra ChatGPT 4 ikke blev anvendt direkte til at besvare opgaven.

Definitioner

I dette projekt refererer VIP-gæster til klubbens partnere samt individuelle billetkøbere, der har adgang til at nyde guldmenuer i forbindelse med hjemmekampe. Forkortelsen VFF bruges som en erstatning for Viborg F.F. for at reducere antallet af tegn og gøre teksten mere læsevenlig.

Tabel over figurer

Figur 1: VFF datasæt med varibler og typer af variabler.

Figur 2: Korrelationsmatrix for numeriske variabler.

Figur 3: Udvikling af antallet af guld menuer per modstander kategori i perioden 2014-2024.

Figur 4: Bar-chart af RMSE for alle fire modeller.

Videnskabsteori og Metode

I dette projekt er **pragmatismen** anvendt som videnskabsteoretisk tilgang, fordi vægtet er på at finde praktiske løsninger, der skaber værdi for VFF. Fokus ved pragmatismen er på handling og resultater frem for teoretiske idealer, og dens centrale princip er, at sandhed og viden vurderes ud fra deres anvendelighed i praksis (Egholm, L. (2014)). Ifølge Dewey J. (1931) skal viden være funktionel og bidrage til løsning af reelle problemer, hvilket er i tråd med projektets mål.

Denne tilgang har været afgørende for at udvikle en datadrev løsning til at forudsige antallet af VFF's VIP-gæster med guldmenu. Ved at kombinere dataanalyse og praktiske overvejelser sigter projektet mod at forbedre planlægning og ressourceoptimering i klubbens kommercielle afdeling. Som Morgan D. (2014) fremhæver, er pragmatismen særlig velegnet, når komplekse problemer skal løses gennem en kombination af kvantitative og kvalitative metoder.

I praksis har pragmatismen guidet valget af metoder og værktøjer, herunder brugen af data fra Superstats.dk og Dmi.dk samt interviews med nøglepersoner i klubben. Dette metodemix sikrer, at løsningen både er datadrevet og tilpasset til VFF's specifikke behov. Som Patton M. (1990) bemærker, handler pragmatisme om at vælge de metoder, der bedst besvarer forskningsspørgsmålene og skaber målbare resultater, hvilket har været en grundlæggende tilgang i projektets udvikling.

I dette projekt er **forskningsdesignet** baseret på en **abduktiv** tilgang for at identificere mønstre og sammenhænge i data om VIP-gæsternes fremmøde og brugen af guldmenuer. Udgangspunktet var en praktisk problemstilling, hvor klubben manglede indsigt i fremmødet blandt VIP-gæster. Det hjælper med at generere plausible forklaringer og udvikle en prædiktionsmodel, der ikke blot baserer sig på observationer, men også på en teoretisk forståelse af de faktorer, der påvirker fremmødet.

Dataindsamlingen kombinerer kvalitative og kvantitative data. **Kvalitative** data repræsenterer data fra to semistrukturerede interviews med nøglepersoner fra VFF. Den første interview inkluderede medarbejdere fra data- og marketingafdelingen med fokus på data, virksomhedens struktur og gæsternes adfærd, mens det andet interview havde fokus på arbejdsprocesser og teknologiske programmer, der hjælper praktikanter med deres daglige opgaver. De studerende var til stede ved disse to interviews, og repræsentanter for hver gruppe fik til opgave at stille de specifikke spørgsmål til spørgeskemaet.

Den **kvantitative** del af det empiriske grundlag stammer fra forskellige datakilder, såsom **Superstats.dk**: For at få indsigt i tidligere kampdata, tilskuerantal og potentielle mønstre i publikumsadfærd. **Dmi.dk**: Bruges til at inkludere vejrdata, da vejret kan have en indvirkning på tilskuerfremmødet og VIP-gæsters deltagelse. **Klubbens interne data**: Dette inkluderer information om antallet af guldmenuer, VIP-menu, kapacitet og bilerter.

Modelvalg til dataanalyse

Den prædictionsmodel blev skabt gennem indsamlingen og analysen af data fra sekundære kilder, såsom Superstats.dk, DMI.dk og Helligdag i Danmark og interne data fra VFF. CRISP-DM-modellen skabte den strukturerende tilgang til dataanalyse. Modellen guider os gennem de nødvendige faser, fra problemforståelse og dataindsamling til udvikling og implementering af prædictionsmodellen for VIP-gæsters fremmøde.

Integrationen af prædictionsmodellen i VFF's systemer er vigtigt, fordi vil det optimere planlægningen af menuer og minimere ressourcesspild. For at sikre, at modellen skaber værdi og understøtter VFF's konkurrenceevne, analyseres dens implementering med udgangspunkt i Porter's Five Forces. Prædictionsmodellen kan styrke VFF's konkurrenceevne ved at forbedre effektiviteten og differentiere klubben gennem bedre ressourceplanlægning og VIP-oplevelser, hvilket gør det sværere for nye aktører at opnå lignende fordele.

Alexandra-modellen anvendes til at analysere VFF's datamodenhed, og understøtter implementering af prædictionsmodellen i klubbens eksisterende ressourcestyringssystemer, så den bliver en del af de daglige processer. Modellen hjælper med at koble tekniske løsninger som prædictionsmodellen til konkrete forretningsbehov og processer i Viborg F.F. Kotters model er nødvendig for at sikre, at den organisatoriske modning omkring dataanvendelse bliver en succes, og at de nødvendige kulturelle og procesmæssige ændringer finder sted.

Validitet og reliabilitet

Validiteten i projektet handler om, hvorvidt de anvendte metoder og data reelt måler og understøtter den problemstilling. For at sikre intern validitet er der blevet anvendt interviews med nøglepersoner i VFF og analyseret relevante datakilder. Dette sikres, at konklusioner er baseret på pålidelige og relevante inputs.

Reliabiliteten handler om projektets pålidelighed, dvs. om metoderne og resultaterne kan gentages og føre til samme konklusioner: de anvendte datakilder og metoder (CRISP-DM) sikres, at processen er reproducerbarhed. Ved at dokumentere alle trin i dataindsamling, forberedelse og modellering kan andre følge samme fremgangsmåde og opnå sammenlignelige resultater.

Analyse

Forretningsforståelse

VFF er ikke blot en fodboldklub, men også en organisation, der søger at skabe værdifulde oplevelser for sine partnere, fans og VIP-gæster. Klubben arbejder på at optimere ressourceforbruget ved deres hjemmekampe på Energi Viborg Arena, hvor de blandt andet tilbyder VIP-gæster med guldmenu særlige oplevelser. Palle nævnte: *"Så det er jo hele tiden med at skabe oplevelsen og forbedre det."* (Bilag 1)

Organisatorisk er VFF opdelt i flere nøglefunktioner, herunder sportsafdelingen, kommercielle afdelinger og drifts- og logistikfunktioner, der samarbejder om at levere en helhedsoplevelse på kampdage. Daniel nævnte at der er mellem 20-25 medarbejdere i administrationen og operationelle afdelinger, samt med frivillige, som hjælper på kampdage ift. særlige tilfælde. Han nævnte: *"Og der er cirka 200 frivillige, som ligesom er folk, der står i boder og laver andet arbejde..., ... Og så er vi selvfølgelig nogen for en dataafdeling. Det tror jeg også. Og vi selvfølgelig en direktør og en økonomidirektør oppe over det hele kommercielt. Så vi er vel en 20-25 i alt."* (Bilag 2)

Kulturelt af VFF er præget af værdier som engagement, samarbejde og professionalisme, men organisationen oplever også visse udfordringer. Datamodenheden er relativt lav, og mange afdelinger arbejder isoleret, hvilket skaber siloarbejde og begrænser det tværgående samarbejde. Dette gør det vanskeligt at udnytte potentialet i datadrevne løsninger. Samtidig peger interviews på, at der er en positiv holdning blandt medarbejderne til at øge brugen af data i beslutningsprocesser. Som Daniel forklarer: *"Jeg oplever faktisk at generelt er folk gode til det, hvis de bliver præsenteret i en figur f.eks. Min oplevelse er, at folk sidder med enormt store Excelark og så prøver de at lave mening ud af det. Jeg synes faktisk at folk er generelt gode til, når det bliver præsenteret i en PowerPoint, at der er så mange udnyttelsesgradværdier i forskellige områder af stadion for eksempel. Altså, så er folk faktisk gode til at forstå det. Jeg ved ikke, om det besvarede spørgsmålet. Jeg har ikke så..."* (Bilag 2)

Teknologi spiller en central rolle i VFF's drift. Klubben anvender forskellige systemer såsom Joomla til deres hjemmeside Vff.dk, Shopify til Kløvershoppen, Eventii til billetsalg, CRM-platforme til partnerhåndtering, Playable til konkurrencer og MailChimp til e-mailmarkedsføring (Tea Nørgaard, Marketingpræsentation 2024). IT-chef Daniel Behr understreger: "Vi har ekstremt mange forskellige systemer, der indeholder data." (Bilag 2).

Porter's Five Forces

Ved at adressere de fem aspekter i Porter's Five Forces kan VFF styrke deres strategiske position. Især kan de reducere trusler fra substitutter og rivalisering ved at implementere datadrevne løsninger, der skaber en unik og værdifuld oplevelse for deres VIP-gæster og samarbejdspartnere. Fokus på

kundeoplevelse og effektiv ressourceudnyttelse er afgørende for at fastholde en stærk position i et konkurrencepræget marked. (Bilag 3)

Alexandra modellen

De fem faser for forandring kan hjælpe VFF med at udvikle en datadrevet kultur, der kan optimere ressourcestyring og beslutningstagning. Fra den første fase, hvor data opsamles og bearbejdes, til den femte fase, hvor VFF indgår i et økosystem af data med eksterne partnere, kan hver fase støtte VFF i at blive mere datadrevne og konkurrencedygtige. (Bilag 4)

VFF er primært i fase 2 og 3 i Alexandra-modellen, hvor de arbejder med at lære om forretningen og begynde at bruge data som en strategisk ressource. For at bevæge sig mod fase 4 og 5 skal de fokusere på at implementere automatiserede løsninger som API'er, og fremme en datadrevet kultur i organisationen.

Prediktionsmodellen

Dataanalyse

Projektet fokuserer på at forudsige antallet af guldmenuer blandt VIP-gæster. Datasættet blev skabt med data fra Excel-ark, kampdata fra Superstats.dk, vejrobservationer fra DMI's API og Helligdag i Danmark.

Dataforståelse og forberedelse

Den afhængige variabel er "guld_menu_stk", der repræsenterer antallet af afhente guld menuer. Forklarende variabler inkluderer vejrførhold, tilskuertal, kampdato og modstanders kategori.

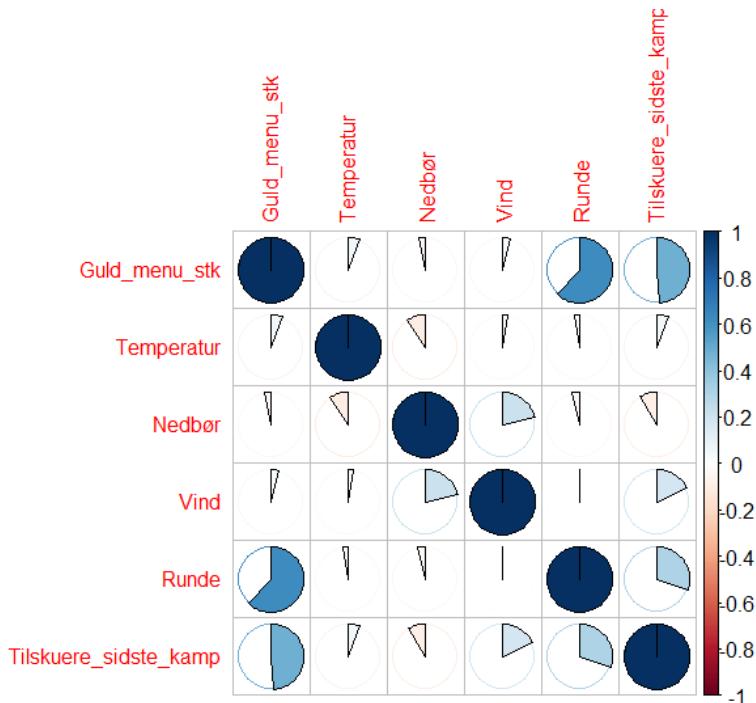
Datasættet blev renset og transformeret i RStudio, hvor NA værdier blev håndteret, korrelationsmatrix blev analyseret for at identificere lineære sammenhænge, og reducerede risikoen for multikollinearitet.

```
Rows: 96
Columns: 15
$ Dato              <date> 2013-08-09, 2013-08-25, 2013-09-01, 2013-09-27, 2013-10-2...
$ Modstander        <fct> BIF, EFB, FCK, FCV, FCV, SJF, RFC, EFB, BIF, OB, AaB, AGF, ...
$ Guldmenu_stk      <dbl> 791, 644, 768, 682, 748, 514, 412, 535, 680, 542, 635, 711...
$ Temperatur        <dbl> 19.3, 19.8, 15.0, 12.6, 12.0, 4.9, 6.8, 11.5, 6.5, 11.3, 1...
$ Nedbør            <dbl> 0, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0, 0...
$ Vind              <dbl> 4.6, 5.7, 7.2, 3.1, 2.6, 2.1, 6.7, 6.7, 1.0, 4.6, 3.6, 6.7...
$ Sæson             <fct> 2013/2014, 2013/2014, 2013/2014, 2013/2014, 2013/2014, 201...
$ Dag               <ord> Weekend, Weekend, Weekend, Weekend, Weekend, Weekend, Week...
$ Året_sæson        <ord> Sommer, Sommer, Efterår, Efterår, Efterår, Vinter...
$ Tidspunkt         <fct> Aften, Eftermiddag, Eftermiddag, Aften, Aften, Eftermid...
$ Runde              <int> 4, 6, 7, 10, 13, 17, 19, 21, 24, 25, 27, 29, 31, 32, 69, 7...
$ Resultat_sidste_Kamp <ord> U, U, V, T, V, T, U, U, T, T, U, T, T, T, U, V, T, T, V, T...
$ Tilskuere_sidste_kamp <int> 4771, 9047, 5166, 8212, 4532, 7563, 3478, 4546, 3834, 7736...
$ Helligdag          <ord> Nej, Nej, Nej, Nej, Nej, Nej, Nej, Nej, Ja, Nej, Nej, Nej, ...
$ Modstander_kategori <ord> A, C, A, B, B, C, B, C, A, B, A, A, C, C, A, C, B, A, C...
```

Figur 1. VFF datasæt med variabler og typer af variabler.

Explorative analyse

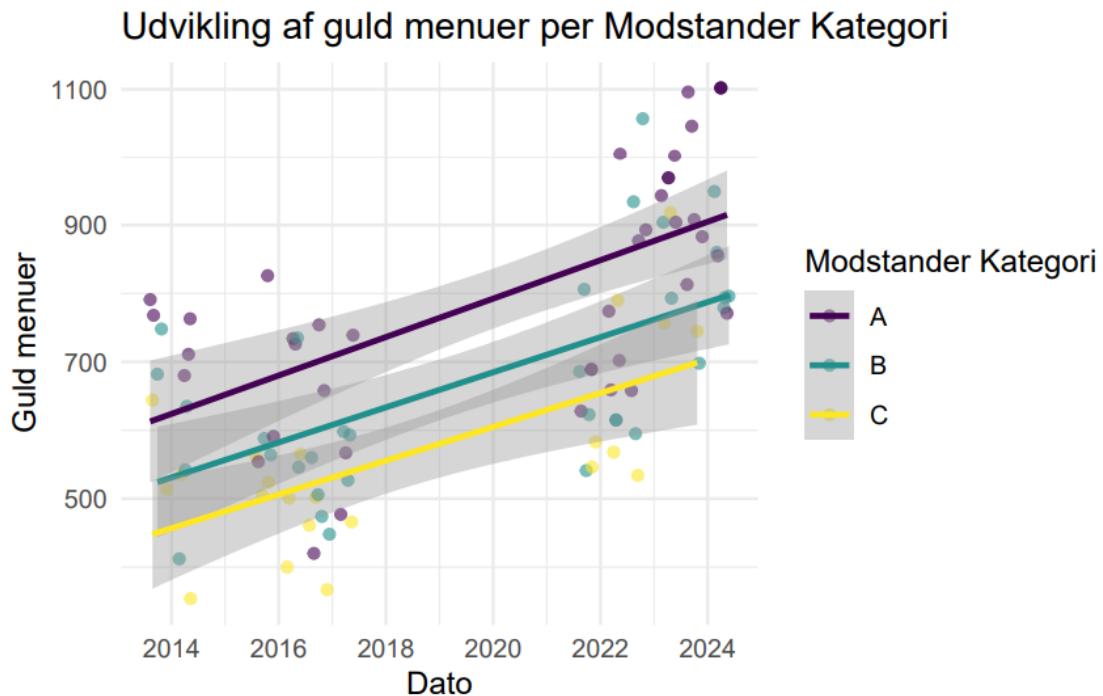
Den eksplorativ analyse inkluderer histogrammer, scatterplots og korrelationsmatrix for at identificere mønstre og sammenhænge.



Figur 2. Korrelationsmatrix for numeriske variabler.

Korrelationsmatrix viser at:

- **Guld_menu_stk** har en stærk positiv korrelation med **Tilskuere_sidste_kamp**.
- **Temperatur** har en positiv korrelation med **Guld_menu_stk**.
- **Nedbør** ser ud til at have en svag negativ korrelation med flere variabler.
- **Vind** viser en blanding af korrelationer, men har en stærk sammenhæng med **Nedbør**.
- **Runde** har visse svage korrelationer, men ingen stærke negative.

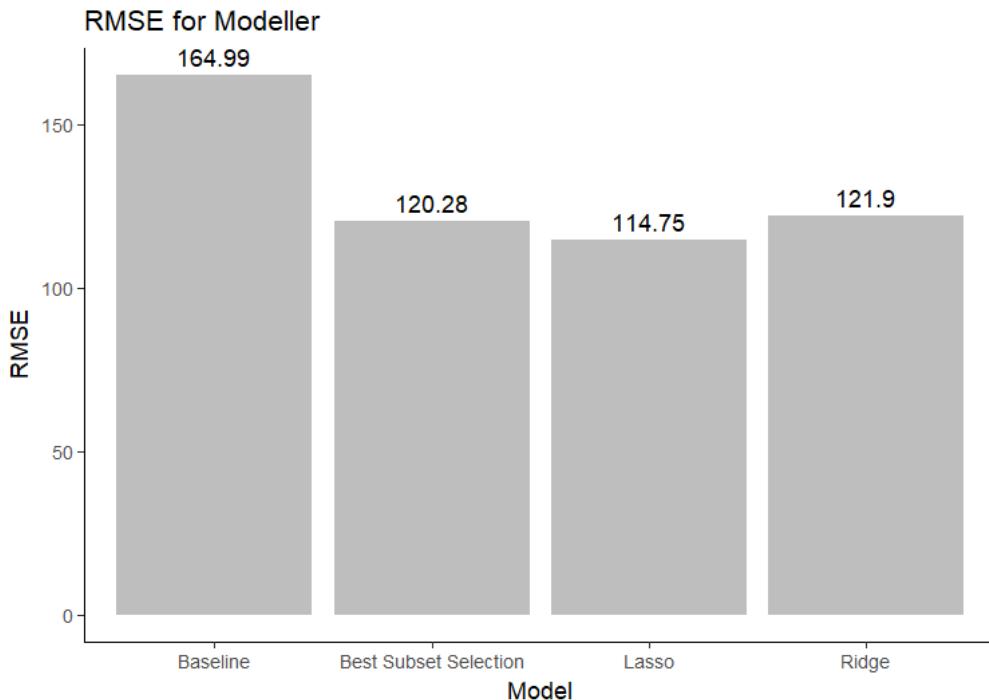


Figur 3. Udvikling af antallet af guld menuer per modstander kategori i perioden 2014-2024.

For at se hvordan antallet af guld menuer har udviklet sig over perioden, er der lavet et linjeplot. Linjeplottet viser at for alle tre kategorier, har været en støt positiv udvikling i antallet gennem perioden.

Modeludvælgelse

Datasæt blev opdelt i trænings- og testdata (2/3 træning og 1/3 test) for at sikre, at modellen kunne generalisere til nye data. Desuden blev 5-fold krydsvalidering brugt til at optimere parametrene for Ridge og Lasso Regression og reducere risikoen for overfitting.



Figur 4: Bar-chart af RMSE for alle fire modeller.

I projektet blev fire modeller testet, for at finde den mest effektive metode til at forudsige antallet af guld menuer. Den første model, Baseline-modellen, forudsagde middelværdien uden forklarende variabler (RMSE = 164.99). Ridge Regression inkluderede alle forklarende variabler og reducerede RMSE til 121.9, hvilket forbedrede præcision sammenlignet med baseline-modellen. Lasso Regression opnåede en RMSE på 114.75, og forenklede modellen ved at udvælge de mest relevante variabler. Best Subset Selection havde en RMSE på 120.28 og brugte 5 relevante variabler for at forudsige antallet af guld menuer.

Lasso Regression blev valgt på grund af dens evne til at reducere variabler uden væsentligt præcisionstab. Modellen har den mindske RMSE (114.75) værdi og den største R^2 , nemlig 70.39 % og inkluderede ti nøglevariabler, hvor de mest betydningsfulde var "Sæson", "Året_sæson", "Tidspunkt", "Runde", "Resultat_Sidste_Kamp", "Tilskuere_sidste_kamp", "Modstander_kategori".

Konklusion

Lasso Regression-modellen viser potentiale til at forudsige antallet af VIP-guldmenuer, men kræver yderligere variabler og løbende opdateringer for at forbedre præcisionen, og gøre den praktisk anvendelig. For at gøre modellen mere anvendelig, kan man analysere VIP-gæsters adfærd, opdatere modellen med nye data og udvikle en ny variabel for sponsorers brugeradfærd i forhold til guldmenuer.

Kotters 8-trins model

Kotters 8-trins model strukturerer implementering af en prediktionsmodel i VFF. Processen starter med Palles Nielsens bemærkninger om madspild og unødvendigt arbejde i VIP-loungen. Dette skal motivere medarbejdere og skaber dem en forståelse for implementering af forandring. En stærk koalition mellem nøglepersoner, såsom Daniel B., Tea P., Palle N. og Christian S. kan have en gavnlig indflydelse på forandring processen. Daniel B. bidrager med teknisk indsigt og dataudvikling, Tea P. assisterer med dataindsamling og marketing, Palle N. håndterer billetter og daglige operationer, og Christian S. repræsenterer partnernes interesser.

CRISP-DM

Projektet blev struktureret efter CRISP-DM-modellen, for at sikre en fokuseret tilgang, hvor de seks faser guidede dataanalysen, og gjorde den relevant for problemstillingen.

Business understanding

Virksomhedens udfordringer og behov blev identificeret gennem primære datakilder. Selvom VIP-gæster ikke blev betragtet som en problematik af VFF, fremhævede data og underviserens vejledning dette som et fokusområde for projektet.

Data understanding

Denne fase indebærer samlede af data fra forskellige kilder som VIP-guldmenu fra Excel-ark, kampdata fra Superstats.dk via webscraping, meteorologiske observationer fra DMI og helligdag i Danmark. Disse blev kombineret baseret på kampdatoer for at sikre sammenhæng og relevans. Den valgte outputvariabel var antallet af VIP-guldmenuer, og forklarende variabler inkluderede vejrdata, kampstatistikker og faktorer som fx ugedag, måneder, sæson, helligdage.

Data preperation

Rådata klargøres til analyse gennem datarensning, transformation og oprettelse af nye variabler. Nye variabler som tilskuertal ved sidste møde, året sæson, modstander kategori blevet tilføjet. Datasættet var derefter klar til modellering.

Modelling

Fire modeller blev evalueret: Baseline-modellen, Ridge Regression, Lasso Regression og Best Subset Selection. Lasso Regression blev valgt, på grund af den reducerede antallet af variabler uden væsentligt præcisionstab, med en RMSE på 114.75 og en forklaringsgrad på kun 70.39%, hvilket indikerer manglende faktorer i datasættet.

Evaluation

Resultaterne viste, at modellen ikke kunne levere præcise forudsigelser af antallet af VIP-gæsters guldmenuer. Mængde af data reducerer modellens præcision betydeligt.

Deployment

Implementeringsfasen fokuserede på implementering af prædiktionsmodellen i VFF for at skabe en datadrevet tilgang. Med fokus på Kotters 8-trins model blev det etableret som en fælles forståelse for modellens potentiale (Trin 1) og en styrende koalition på tværs af nøgleafdelinger blev oprettet (Trin 2). Modellens lave præcision understreger behovet for yderligere data og implementering for at styrke datakvalitet, samarbejde g en datadrevet kultur (Trin 6-8).

Anbefalinger

I forhold til prædiktionsmodel anbefales det, at VFF skal indsamle data om netværksaktiviteter, samt med analyserer at VIP-gæsternes adfærd, for at identificere årsager til udnyttelsesgrad. Dataafdelingen bør opdatere modellen og tilføje de nye data for at have et bredt overblik over de faktorer, der påvirker VIP-gæsternes deltagelse i kampe, derfor kan de forbedre modellens præcision.

En kvalitativ undersøgelse hos VIP-gæsterne kan hjælpe med at finde hvilke faktorer spiller ind, når de skal beslutte om de vil komme til kampen eller nej.

For at forbedre prædiktionsmodellen bør VFF fokusere på at integrere og centralisere deres nuværende systemer. Klubben benytter Eventii til billetsalg, CRM-systemer til partneradministration og MailChimp til e-mailkommunikation, men mangler en samlet datainfrastruktur. En optimal løsning vil være at implementere et centralt data warehouse, såsom Microsoft Azure, der kan samle og strukturere data fra de forskellige systemer.

Til analyse og visualisering anbefales Microsoft Power BI, som giver mulighed for at præsentere modellens resultater i et intuitivt og visuelt format. Dette vil styrke beslutningsprocessen og fremme en mere datadrevet tilgang i VFF.

Konklusion

Konklusionen i dette projekt repræsenterer svaret til problemformulering ”*Hvordan kan Viborg F.F. implementere dataløsninger, der effektivt forudsiger, hvor mange VIP-gæster med Guld Menu der møder op til hjemmekampe? Hvordan kan denne implementering planlægges og gennemføres, så den bidrager til bedre planlægning, optimere ressourcestyring, med fokus på en sikre effektiv forandringsproces i organisationen?*” Ved en kombination af forretningsforståelse, datamodenhed og implementering blevet problemstilling behandlet ud fra flere perspektiver. Forretningsanalysen viste, at ikke alle VIP-gæster udnytter deres billetter optimalt, hvilket skaber tomme pladser og reducerer den kommersielle værdi for sponsorer. En mere datadrevet tilgang kan hjælpe VFF med at forbedre VIP-oplevelsen, optimere billetudnyttelsen og potentielt styrke sponsorrelationer gennem bedre rapportering og dokumentation af VIP-gæsters engagement.

Vurdering af datamodenhed placerede VFF på et lavt niveau, pga. at klubben bruger data til beslutningstagning, men udfordres af datasiloer og manglende integration. Gennem etablering af data Warehouse og støtte deres medarbejdere med kurser for at forbedre deres IT færdigheder bør VFF forbedre datamodenhed niveau.

Modellen viser potentiale, men dens succes kræver et bedre datagrundlag, organizatorisk tilpasning og en langsigtet strategi. VFF kan ved hjælp af en trinvis implementering styrke deres datadrevne kultur og forbedre ressourcestyringen. Løsningsforslaget er derfor, at VFF bør gennemføre en kvalitativ undersøgelse af guldmenu-gæsterne for at identificere de adfærdsmønstre, der påvirker deres fremmøde. Dette vil give VFF en bedre forståelse af årsagerne bag gæsternes deltagelse og muliggøre løsninger, der kan øge udnyttelsesgraden, herunder finde nye variabler.

Litteraturliste

Bøger

- Egholm, L. (2014). Videnskabsteori, perspektiver på organisationer og samfund.
- Dewey, J. (1931). *Philosophy and Civilization*. Minton, Balch & Company.
- Morgan, D. L. (2014). *Pragmatism as a Paradigm for Social Research*. Qualitative Inquiry, 20(8), 1045-1053.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications.

AI

- OpenAI. (2024). ChatGPT (4.0). <https://chatgpt.com/>

Præsentationer fra VFF

- Daniel Rønman (2024). Dania x Viborg F.F. Dataafdelingen – Viborg, Danmark.
- Palle (2024). DANIA'S DATAANALYTIKER – Viborg, Danmark.
- Tea Nørgaard (2024). VFF x Dania – Viborg, Danmark.
- Daniel Lindemann Jakobsen (2024). Marketing og Kommunikation – Viborg, Danmark.

Undervisningsmaterialer

- B. Eilersen, Simon. (2024). Data i en forretningskontekst: Organisation og forretningsmodeller. Erhvervsakademi Dania.

www-dokumenter

- Kølsen, C. et al (2017). Find vej i din dataindsats. Alexandra Instituttet for Industriens Fond. <https://alexandra.dk/wp-content/uploads/2020/09/Alexandra-Instituttet-BDBA-Find-vej-i-din-dataindsats.pdf>
- Viborg FF. (n.d.). Officiel hjemmeside. Tilgået fra <https://vff.dk>.
- Danmarks Meteorologiske Institut (DMI). (2024). Vejrdata og prognoser. Tilgået fra <https://www.dmi.dk>
- Superstats.dk. (2024). Statistik for Superligaen. Hentet fra <https://www.superstats.dk>

Bilag

Bilag 1: Transskribering af interview 1

Bilag 2: Transskribering af interview 2

Bilag 3: Porter's Five Forces

Bilag 4: Alexandra modellen

Bilag 5: Kotters 8-trins model

Bilag 1: Transskribering af interview 1

1. VIP billettes indhold

Studerende: Vi kunne godt tænke os lige at få sådan en overblik over, hvad er det for nogle VIPbilletter, I har? Altså er der vel både sponsor og partner og nogen der kan købe sig til VIP-billetter, altså hvad er det for nogle typer, I har?

Palle: Ja, VIP-billetter, altså partnerne, når der bliver lavet aftaler. Så har de adgang til, hvad skal man sige, almindelige lægtebilletter, og det er uden for VIP-området. Det vil sige, når jeg tænker, at du siger VIP, så har i vores verden, så er noget med, hvad det hedder bespisning i hospitality. Så partneren, når de indgår sådan en normal aftale, så køber de X antal almindelige billetter til, hvad det hedder, til lægerne. De billetter kan enten være det, vi kalder en aktiveringsbillet, det er en stor pulje, f.eks. Capelli, der har 100 til hver kamp. Så kan det være det, vi kalder almindelige sponebilletter, det er typisk 2-4 afhængig af aftalens størrelse. Så kan man forædle dem lidt mere sådan, at de bliver med gulmenu således at det er med en stadionplatte på. Eller man kan vælge at få dem som købermenu så er fri forplejning. Så kan man vælge alle de fadbamser og alle de frankfurtere, man kan klare under sådan en kamp. Så det er de almindelige lægtebilletter. Så er der det, du siger til VIP-delen, altså til Hospitality-delen. Det er delt op i partnekategorier, afhængig af hvor stort en aftale du har, helt fra hovedpartneren Peter Larsen til Klub 96. Og der bliver lagt x antal kort ind, afhængig af, hvad de forhandler sig frem til i de forskellige aftaler. Så der kan man have fra 2 til 8 eller 10 afhængigt af hvor stor aftalen er, og det er alt sammen til forplejning med i det. Derudover så har man mulighed for virksomhed at købe det vi kalder puljebilletter, det vil sige at man køber x antal som du kan trække udover hele sæsonen.

Palle: Og de almindelige kort det har du til hver kamp, så hvis du f.eks. har 2 kort så er der adgang hver eneste kamp fra 2 personer. Så kan du f.eks. købe puljebilletter derudover som f.eks. 6. Og så kan du trække dem til nogle af de kampe, du måske skal have ekstra gæster og sådan noget. På nuværende tidspunkt har vi syv skyboxe, og det er et tilkøb deroveni, hvor partneren køber en skybox ind til en eller flere kampe. Og fra januar får vi det her Scanlux Lounge, som er et mellemniveau mellem vores normale hospitality og vores skyboxes.

Studerende: Okay, så det vil sige at der er forskellige ting med i, alt efter hvilken billet det er, men har I nogle særlige fordele, har de egen indgang, har de egen bod, de kan hente de ting der er med i deres billet, har de kø fordele?

Palle: Snakker vi lægtebilletter nu, eller snakker vi VIP-delen?

Studerende: VIP-delen.

Palle: De har jo vores lounge, den almindelige erhvervsslounge, den er jo bag målet.

Studerende: Den har de alle sammen adgang til?

Palle: Ja, og der kommer omkring 900 til Midtjyllandskampen, og der er der så bespisning bag målene. Og så går de ud på Vesttribunen og har det område derude, og det kun dem, der har det område. Og så er der som sagt bespisning inden kampen, kaffe og kage i pausen hvor de enten kan vælge at

gå tilbage i loungen, eller der er et helt afsnit nede under tribunen, hvor der er fri drikke og kaffe og kage i pausen.

Studerende: Som kun er til dem?

Palle: Som kun er til dem.

Studerende: Okay. Og nu siger du, at der kommer 900. Er det fordi, at det er de billetter, hvor de ligesom har...

Palle: **Man tilmelder sig, for at vi ikke skal gøre klar til samtlige, der har kort, så tilmelder man sig eventen så vi ved, hvor mange der er. Det er sådan med madspild og borddækning og alt sådan nogle ting.** Studerende: Ja, okay.

Daniel: Så har vi jo egentlig også lige lidt til det. Nogle få kampe med den her, hvor almindelige mennesker også kan købe en VIP light. Det er også en billet med fri stående forplejning nede i det partnerområde der. Så der kan de også, hvordan var det der, det er en pulled pork burger, der så er der ellers bare fri drikke.

Palle: Ja. Hvis vi lige skal runde den her af, vi har ikke været i en situation endnu hvor vi har haft mulighed for at lukke op for almindeligt salg. Altså hvis du for eksempel tager til England og tager til fodbold, så kan du godt som privatperson gå ind og købe hospitality. Det har vi ikke haft mulighed for nu, fordi kapaciteten siges jo omkring bespisningen, altså vi har simpelthen ikke plads til at have mere, men nu får vi 200 pladser mere, så det er noget af det, som vi på et eller andet tidspunkt kommer til at kigge ind på, at det er noget vi kan køre med ind, fordi vi måske kan få pladserne til det. Det er ikke sådan, at det ikke er den vej vi ønsker det. Vi har bare ikke bespisningspladserne.

Studerende: Nej, nej, okay.

4:20

Studerende: Vi har et spørgsmål. Hvor stor andel udgør partnerne i forhold til billetter? Nu siger du, at der er billetter, som man kan købe til partnerne. Er det almindelige billetter, og hvor mange af dem udgør, så de her VIP billetter?

Palle: billetdata Jamen altså, hvad skal man sige, vi har 1.300 pladser cirka 1.300 vi har plads til nu bespisningsmæssigt i tre forskellige niveauer. Vi har noget til vores personale, så har vi den her erhvervsounge, så har vi skyboxe. Så cirka 1.300. Men på den tribune hvor de er, der er omkring 1.500 til 1.600 pladser, er der på den tribune hvor de er. Så der har vi en ekstra kapacitet, så derfor f.eks. Daniel der nævner med VIP light, der forsøger vi så til nogle store kampe at aktivere for at få fyldt helt ud. Derudover så har de som sagt de her ekstra lægtekort. Der afsætter vi samlet til VIP-delen, der afsætter vi 3500 plads allokerer det, når vi starter med at åbne salget. Og så ser vi sådan efter, hvordan interessen foregår. Hvis de ikke går ind og aktiverer deres billetter senest to dage før, så åbner vi for almindelig billetsalg. Men den vesttribune, som vi har, hvad det hedder hvor vores partnere enten er i VIP eller i partnerbilletten, den er altid udsolgt så forstået på den måde, så der kommer den almindelige tilskuer ikke ind og køber billetter på.

2. Billetstrukturen

Studerende: Kan du sige noget om, hvad jeres udnyttelsesrate pr tilskuer, blandt VIP-gæsterne er i dag? Og om det er tilfredsstillende?

Palle: Jeg tror vi er jo helt oppe på 86% på VIP, altså der, hvor der er bespisning og det med i. Det er rigtig pænt. Det er et produkt, der er eftertragtet, så det er rigtig fint. Men vi har som sagt en overkapacitet ude på tribunen, så der skal vi have flere ind, og derfor laver vi en ny lounge. Det var lige nok 80 på lægtbilletter, de almindelige billetter, som partneren har, og der har vi vækstet rigtig meget i år. Par-og-tres, eller sådan noget.

Studerende: Jeg har et opfølgende spørgsmål til. I skriver, at på sæsonkort er der krav til fremmøde, men på minimum 65 procent på faste sæder. Hvad gør I rent praktisk hvis der er sponsorer der ikke?

Palle: Du kommunikerer med dem.

Studerende: Og så som sidste opfølgende, at der jo er nogle sponsorer, der skyder ret mange penge i jer som klub, men som ikke bruger de her billetter, de får. Men I er jo interesseret i pengene. Kan der være en risiko forbundet med og sige, at I ikke bruger deres billetter?

Palle: Men den måde vores system er bygget op på, altså de billetter som partnerne henter, det er én stor pulje. Og der allokerer vi bare pladser på stadion, så partnerne går aktivt ind og siger, at jeg vil gerne hente billetter til den her kamp. Så henter man en billet og så får man en plads. Men fordi du for eksempel har fire billetter, så har du ikke bare fire pladser på stadion, du skal aktivt ind og sige, at jeg kommer i dag, og jeg bruger mine pladser. Så i vores kontraktgrundlag, lad os bare sige, at der har vi solgt 100 billetter. Der kan være at der kun er 90, der afhenter, og så er der 80, der bruger billetter. Forstår du hvad jeg siger? Så på den måde er det ikke alle, der er inde og hente deres billetter, fordi det er lidt ligesom med vores billetabonnement.

Studerende: Kan de gå til nogle andre?

Palle: Det er altså to dage før kampen der åbner vi, hvis det er således at billetterne ikke er afhentet på de afsnit. Og kommunikerer vi med dem, hvis det er sådan at benyttelserne ser skidt ud.

Studerende: Og det er den del, vi gerne vil også til at forudsige mere end to dage før, hvor mange der kommer? Altså vi har en opgavebeskrivelse som hedder på at kunne forudsige udnyttelsesgraden hos VIPgæster. Og det savner vi i det hele taget en specifikation på, hvem er de VIP-gæster. Er det partnere, eller sponsorere, eller abonnenter, eller alt.

Studerende: Så det er sådan nogle ting, vi savner. Jeg tror, det er derfor, det er så meget vigtigt de der abonnementer og billettyper. Så det savner vi i det hele taget noget klarhed over, hvem skal give os det, men bare lige for at sige, det er det, vi savner info på, hvad er det egentlig vi skal kigge ind i? Hvad er det, I gerne vil have os til at forudsige, altså på hvilke billettyper, eller hvilke tribuner, eller hvilke gæster?

Palle: Ja altså jeg har ikke, jeg skal være ærlig, jeg har ikke en lige kendskab til, hvordan spørgsmålet er stillet men i hvert fald, jeg tænker ikke, det er sådan specielt svært på VIP-delen, fordi det er en meget lille gruppe og der er tilmelding på, så jeg tror for eksempel jeg tror for eksempel til den her kamp, vi har mod Midtjylland, der mangler vi måske 40 partnere eller sådan noget, som ikke er meldt tilbage endnu for at aftrække deres billetter, eller tilmelde det event, så det bliver til at gøre for jer.

Studerende: Som jeg havde hørt dig sige det tidligere så er det partnere, der ikke altid dukker op, og så er det faktisk de billigste abonnementer der bliver væk?

Palle: Nej jeg sagde ikke det. Sydsiden? Ja, Sydsiden. Ej partnere, de ligger egentlig ret pænt, men det kommer an på, der hvor det kunne være spændende på et eller andet tidspunkt at dykke ned i, det er den der forskel på, hvad er der kontraktmæssigt? Hvad giver vi egentlig adgang til for partnerne og kan trække af billetter?

Palle: Kontra hvor mange går rent faktisk ind og afhenter billetter?

Studerende: Og hvor mange kommer.

Palle: Og hvor mange kommer. Og når jeg siger brugsgrad, så er det ud fra hvem der afhenter billetter og hvem der bruger dem.

Studerende: Ja, fordi jeg tænker at der må være forskel på brugsgård og udnyttelsesgrad, eller hvad?

Palle: Jamen altså hvad det hedder, i forhold til, ja, for min vedkommende, vi er klar over, at for dem, der sidder og sælger ind til vores partnere, der er det lige så vigtigt hvor mange billetter, der bliver hentet. Men jeg får først optaget en plads på stadion, når de henter en billet.

Studerende Ja, ja det får man.

Palle: Så når jeg så siger at der er 80 procent, der udnytter deres plads, så er det ud af de billetter der er afhentet. Det ikke, hvad der er i kontraktgrundlaget.

Studerende: Tak skal have. Jeg vil beklage, hvis du allerede har så oplyst, men er der nogle omkostninger hvis de har hentet billetterne, men så ikke kommer? Har du nogle omkostninger for jer?

Palle: Ja, så kan jeg ikke sælge pladsen. Ja, og vi får ikke omsætning i boderne, og ja, så altså, det er jo der, hvor vi er henne, det er jo den verden vi lige pludselig er kommet i, hvor vi får år tilbage, det var jo bare at åbne porten, fordi der er jo masser plads, du kan simpelthen bestemme hvor du går hen, altså det er der bare ikke, det er der ikke i dag.

3. Sponsors forventninger

Studerende: Hvis vi skal gå lidt mere ind i dybden på de her partnere her, hvilke parametre lægger de så vægt på, når de skal vælge sådan en pakke de skal have? Altså hvilken pakke? Hvad går de op i? Hvad afgør hvor mange penge f.eks. de lægger.

Palle: Nej, det der er jeg ikke den rigtige til at svare på, men hvad skal man sige, sådan ud fra erfaringerne så er det jo hvordan, hvad skal man sige, der er jo mange ting, der er med i pakken. Der er også en eksponeringspakke på LED-bannere og på storskærme og på skilte rundt på stadion og sådan noget. Så det er sådan meget en blanding af en billetpakke og en eksponeringspakke og så også nogle netværksmøder og sådan nogle forskellige ting, der ligger i pakkerne. Så jeg tror, at jo højere du kommer op, jo mere eksponering har du. Så Peter Larsen Kaffe, som står på vores bryster af

trøjerne. Så det er en ret høj eksponeringsplatform, men jeg tror, at hvis det er sådan, så skal vi lige have fat i nogle af vores ældre, der lige kan dykke det et skridt ned i den her

Daniel: Det er meget forskelligt, fordi nogle af de lidt mere lokale virksomheder, de kan godt have et stort ønske med mange hospitality-billetter, hvor så kan der godt være, Mr. Green fx, de har ikke lige noget lokalt kontor her, så de er ikke interesseret i billetter og sådan noget. Det er mere eksponering, hardcore eksponering. Det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

4 Udnyttelsesgrad af billetter

Studerende: Hvad den primære grund til, at gerne vil have udnyttelsesgraden op på VIP-billetter? Er det for at sælge billetterne til nogle andre, eller er det for at det for madspild, eller hvad er forholdet her?

Palle: Jamen altså den primære grund, det er jo sådan en blanding det er jo mange ting jo også, fordi jeg tror, det folk oplever i dag, når man tager en kamp som Sønderjyske, hvor der før var 3.000, så er det jo en helt anden ramme du kommer ind til i dag, og der er 6.000 tilskuere. Det er en helt anden oplevelse for de folk, der er der. Vores produkt bliver langt stærkere i forhold til nye partner, nye sponsorater, der bliver solgt ind. Hvis vi kun er 3.000 samlede, så kunne vi godt tænke sig, okay, skal vi være med i det her netværk? 6.000 samlede det bliver et helt andet produkt, som vi viser. Så det er en blanding på mange ting, men det er selvfølgelig også bare det helt lavpraktiske. Altså kan vi sælge den her stol, eller kan vi ikke sælge den her stol? Og er der fremmøde på den stol? Hvis der ikke er fremmøde, så skal vi have den solgt til en anden.

Tea: Vi tænker tilbage på strategihuset. Det der med at skabe de bedste oplevelser i Danmark, det kan man have meget svært ved med sådan et halvtomt stadion men den der stemning, der bliver, jo flere mennesker der sidder samlet, jo bedre bliver den, jo flere mennesker vi kan køre igennem jo større muligheder har vi for at udvikle på vores tilbud, når man ikke bare sidder inde på sin plads, men også er i boderne og handle, og den oplevelse man har udenfor, Den bliver også bedre jo flere mennesker der er, fordi det hele gør jo, at vi kan lave en bedre forretning på det, og derfor kan vi udvikle på tilbud af mad for eksempel, så det ikke kun er en stadionplatte, men der også er alle mulige andre tilbud, man kan få. Vi kan henvende os til en bredere gruppe mennesker, og så bygger det sådan ligesom ovenpå så jo flere mennesker, jo mere kan vi gøre, jo mere kan vi markedsføre, fordi når Daniel taler om det her med ROAS, og hvordan virker vores annoncering, jamen, jo flere vi aktiverer der, jo bedre får vi udnyttet vores penge. Derfor må vi bruge nogle flere penge også på annonceringen. Altså, det er sådan ligesom den der gode spiral.

15:00

Studerende: Yes. Lige i forhold til VIP'en, måske gør det ikke så stor forskel på stemningen, at udnyttelsesgraden siger sig 90. Der er så mange mønstre. Er der andre ting, I kigger på i selve VIP'en?

Palle: Der er alligevel en markant synlighed, fordi den der følelse af stadion den er fyldt og du har et område, hvor der kun er halvfyldt så der er noget synlighed på det. Og så er der også hele netværksdelen bagved. Hvis vi gerne vil stå som det stærkeste netværk i lokalområdet, eller i kommunen og i større områder så dur det jo ikke, at det er et halvtomt bord, du kommer ind til det. Altså hvis du har en forventning om, at du kommer ind til et netværksmøde, eller et netværk og der sidder fire virksomheder ved samme bord som dig, og så du kommer ind, og så er de to andre

virksomheder, de er blevet væk. Altså så taber man jo ikke noget, så der er mange aspekter i det, for at skabe et stærkt produkt.

Tea: Og vi arbejder på rigtig mange andre parametre eller på parametre for at øge det her, blandt andet med hospitality og den der service, altså hele service koncept. Så det er jo både det udtryk vi har. Det skal være rent, det skal være lækker når man kommer der. Vi arbejder meget i det der med at prøve at skabe oplevelser rundt på hele stadion, men også i vores hospitality-del. Så hvis der er et tema på, som for eksempel Halloween eller efterår, så bygger vi det hele vejen rundt og vi gør meget ud af at snakke med personalet om, hvordan vi servicerer vores gæster på den bedste måde. Så det er jo hele tiden med at skabe oplevelsen og forbedre det.

Studerende: Alt det, I nu gør i forhold til billetter og især de her VIP-pladser, er det noget, I har bygget baseret på egen erfaring, eller har I sådan en indsigt over, hvad andre klubber gør eller potentielt hvad andre Superliga-klubber gør?

Palle: Jamen det er faktisk altså når man sådan lige spørger på den måde, altså det er ikke sådan en lille osteklokke, vi sidder i. Altså vi har faktisk ret meget samarbejde eller erfarringsudveksling på tværs af klubberne. Vi spillede pokalkamp nede i Næsby her, på vej til Næsby, der startede vi lige med at køre til Vejle og har to timers nørder med dem. Vi snakkede om, hvordan de sammensætter deres pakker hvad er det, der gør, at de når de omsætninger. Vi snakkede om, hvordan deres lounge fungerer og hvordan der er adgang til billetter til dem. Og så kører vi lige videre til Odense, hvor halvdelen af bilen går over til OB og snakker om kiosker med dem. Og den anden halvdel af bilen tager over til Odense håndbold, fordi de har fået nogle helt fantastiske resultater med fremmøde i deres lounge, og no-show gebyrer og sådan noget, hvis man ikke kommer der. Så på den måde så er der ekstremt stor samarbejde og erfarringsudveksling mellem klubberne. Jeg tror vi er ret enige om, at vi skal nok konkurrere på banen, men ellers så skal vi jo løfte produktet sammen.

Daniel: Ja selvom man kigger da mod de andre klubber hvad gør de? Hvad har de af gode erfaringer? For mit vedkommende vi fik jo også lov have en hel dag over ved København, som er førende inden for rigtig mange ting herhjemme. Og egentlig bare nørde i dybden med, hvordan gør I ting herovre, og få lov stille en masse spørgsmål, så kan vi jo tage noget af det med tilbage.

Tea: Det er noget af det, der har overrasket mig rigtig meget tilbage til det der med forskellige brancher og hvordan er forskellen. Altså fordi rigtig mange andre virksomheder og brancher der vil man jo aldrig sidde og dele med sine konkurrenter på den måde. Men her er det virkelig konkurrenter på banen men vi har jo også en idé om, at vi ikke kan stjæle FCK's fans ved, at vi gør det her arbejde. Så derfor kan vi sagtens dele om det, og det er ret fantastisk at man på den måde får rigtig meget viden tilført af hinanden. Og har sådan en sparring, og det gælder rigtig, rigtig mange områder.

Daniel: Sådan lige for at vende tilbage til det og tage FCK igen. Men de har også sådan en, at de vil rigtig, rigtig gerne løfte alle de andre klubber. Jo større konkurrence de har i ligaen, jo bedre kan de præstere når de skal ud og spille i Europa f.eks. Så det er også en ting, de tænker meget over

5. Billetter

Studerende: Lige i forhold til de der (andre?) billetter, eller de der billetter, der ligesom bliver udbudt, får I noget data ind på, hvem det så rent faktisk er der kommer? Hvis en sponsor eller en partner har fået 10 billetter, og du kan se at kun 9 af dem bliver hentet eller aktiveret, og at kun 8 af dem kommer.

20:00

Palle: Det er det hul, vi har lige pt. systemmæssigt. Men hvis partnerne bruger vores system rigtigt, og de går ind og booker billetterne, henter 2 billetter og sender 2 billetter til dig på mail, så ved jeg, at du har fået dem. Men, der er stadigvæk partnere som går ind og henter to billetter, printer dem ud, og går hen og afleverer dem til dig i papirform. Så kikser det for os. Så den der del, der har vi en opdragelses- eller en forklarings-ting, som vi skal snakke med ud. Og hvis du prøver at følge op i forhold til kommunikation med dem, altså vi vil rigtig gerne vide det der.

Studerende: Men har I nogen egen statistik på, hvor meget af det data I rent faktisk får ind. Hvor ofte printer han bare billetterne ud, og så prøver I at (??)?

Daniel: Nej det. Men det tror jeg faktisk bare, at kan finde ud af.

Studerende Okay. Ja. Studerende Giver det værdi for jer at vide, om det er marketingmanageren Peter Larsen der kommer, eller om det er en studenterhjælper.

Palle: Noget af det, som jeg tror, vi kommer til foråret, det er, at jeg tror, vi kommer til at dele vores erhvervsounge op i to dele, altså hvor folk i deres tilmelding, i dag der tilmelder du, og jeg tror, at vi allerede fra foråret kommer til at dele op, så du tilmelder dig med ønsker om netværk eller bare en familieday. Fordi der er selvfølgelig noget, hvordan man sætter brugerne sammen, men det, der ofte sker hvis der er nogle partnere, søger for eksempel nu vil jeg gerne snakke med murermesteren, fordi jeg har et projekt, jeg gerne vil snakke med ham om. Så snakker man med salg og beder dem om at facilitere, at man sidder ved samme bord og sådan nogle ting. Men den anden der, vi har lige undersøgt, når man i forhold til tilmeldinger om man kan lægge det lag på.

6. Partnere, sponsorer og gæster

Studerende: I sagde, at der var noget spisning til de her VIP-gæster før kampen. Hvor længe er det før kampen og foregår der andre ting, både før og efter kampen og måske også noget erhvervsmæssigt når der ikke er kamp, som måske kan koble sig op på det her netværk som I skaber for partnerne?

Tea: Der er en del forskellige aktiviteter. Både er der den her del omkring kampdag, hvor der bliver åbnet op for loungen to timer før kampstart. Og det vi ser, det er jo så det der med, at man kommer lidt afhængig af, hvad det er, man kommer for. Om man kommer for netværkets skyld som man har indikeret, at man gerne vil sidde et bestemt sted med nogle bestemte mennesker, eller om det er sådan en familiehygge man bruger det til som partner. Men der er selvfølgelig mulighed for netværk men derudover bliver der også arrangeret forskellige ture og netværksmøder for de her partnere, så de kan få nogle af de ting, som de efterspørger i, ved at være en del af gruppen.

Studerende Nu vil de indikere, om det er hygge eller netværk. Hvordan gør de det?

Tea: Jamen det gør de både igennem nogle spørgeskemaer, som salg laver til dem, og det gør de også ved den mundtlige dialog, de har med sælgerne her.

Studerende: Er der en limit på, hvor mange antal partnere I kan have, eller er det bare hvem der vælger?

Palle: Nej, men vi har jo den her p til den her grænse på omkring de her 1300, som vi har plads til i bespisningsdelen. Så hvad skal man sige, det giver jo et eller andet antal kort, du så køber ind og er den oppe. Og er den oppe og ramme loftet, og der er vi, altså, så på nuværende tidspunkt, så med de her puljebilletter vi har inde, så så håber jeg ikke, at de alle sammen møder op på søndag og tilmelder med alle de puljer, de har, fordi så skal vi ud og leje en hal et eller andet sted, så ja, det er der, men jeg tror ikke, altså så får vi tilpasset, vi kommer ikke til at lukke for tilgang med partnere.

Daniel: Så er der også noget med at opfinde nye produkter altså. Det kan både være hospitality-produkter, det kan også være nye eksponering-produkter. Der skal vi også være dygtige til, når vi begynder at sælge (billetterne?). Der har også været perioder hvor alle de skilte, hvis man kigger over fx, har været solgt og det, der kører elektronisk på LED-bannerne, også har godt fyldt op, så er det svært for sælgerne.

Studerende: Så I laver ikke noget målrettet markedsføring til partnerne?

25:00

Tea: Det er jo noget af det, hvor vi skal se det, at en partner også sagtens kan være en helt almindelig fan. Og det er jo det her med, at det også er lokalt, at man bliver eksponeret for både den helt almindelige markedsføring, der bliver lavet for klubben, og så noget, der er mere målrettet på den der forretningsdel. Så det, der bliver lavet, det er mere sådan en-til-en-markedsføring. Det er virkelig salgsdelen.

Palle: Vi har ret stor succes med at få en partner ind på mindre aftaler, og så løfte dem stille og roligt op i niveau. Strategien er sådan, at når folk først lærer os at kende, så får de så meget udbytte af netværket, at de kan løftes opad. Jeg ved ikke, hvor vi endte henne først heroppe.

Studerende: Det her med, om det er alle partnerne, der kan komme ind og bruge den her VIP-afdeling, eller om det kun er nogle bestemte aftaler man laver alt efter, hvilken slags partner man er.

Palle: Som Daniel siger, så er det meget forskelligt hvad du som partner ønsker at ud af det. Altså Mr. Green for eksempel som man siger, de kommer ikke.

Studerende: Det er meget forskelligt alt efter hvem der er lavet en aftale med. Kan VIP-gæster købe noget selv, eller er alt betalt fra starten af?

Palle: De kan jo ned og købe en frankfurter, hvis de ikke ønsker at spise det der vi har i erhvervsloungen og sådan noget men øl at drikke og sådan noget, det er fri så kan købe slik og sådan noget til børn eller hvis det er der, så det er, men det er ikke, altså det meste, det er betalt, det er ikke.

7. Forudsigelse af antallet af billetter

Studerende: Hvad gør I i dag for ligesom at forudsige de fremtidige billetal for VIP?

Palle: De fremtidige billetal for VIP?

Studerende: Ja, hvis I kigger ud i fremtiden for at kunne sige, At vi kommer til at have x antal billetter.

Palle: Men jeg tror, det er mere sådan økonomisk. Altså vi skal nå x antal kroner salgsmæssigt. Og det behøver egentlig ikke at være billetter. Det kan lige så godt være ekstra markedsføring, eller det kan lige så godt være det, som vi hæver os på.

Studerende: Hvad så når I har tomme pladser?

Palle: Hvis vi ude i fremtiden, kan man se, at vi har 1500 pladser til bespisning, vi kommer kun 1100 eller et eller andet, så er det, at kan åbne for salgskanalen til at du kan købe til dig og din kammerat.

Studerende: Hvor lang tid går der så før I åbner op for de private de kan købe?

Palle: Jamen, det er vi ikke endnu.

Studerende: Nå det er ikke noget, I gør endnu?

Palle: Nej, fordi vi har de pladser som vi har i spisningspladsen, det har vi mere end rigeligt besat af de partneraftaler der.

Studerende: Okay. Nå med tak for svaret.

Studerende: Har I så nogen mavefornemmelser i forhold til, hvorfor folk ikke dukker op, når man f.eks. har afhentet billet. Har I nogen som helst erfaring med, eller kommunikation med partnere, der fortæller, at man skulle lige noget andet? Har I nogen idéer om, hvordan det er?

(Billetmodtagernes adfærd)

Palle: VIP-delen eller hvad? Studerende Ja, det kommer egentlig helt an på hvad I gerne vil have at vi prioriterer vores fokus på, så begge vil (??). Jamen altså VIP-delen, det tror jeg, at der kommer nogle andre ting ind, men det er jo ikke ret mange. Vi ligger ret højt op, så det er jo ikke ret mange. Jeg tror langt mere, at den almindelige lægtebillettet, det er langt mere i forhold til forpligtelser overfor det. Altså, vi har jo sådan en regel, vi arbejder jo gerne mod, at folk går ind og laver en aktiv handling, altså hver gang man laver en aktiv handling, så er chancen for, at du bruger den handling, du har lavet, den er langt større. Når vi laver Halloween-tilbud, og folk her i Jylland bare skal betale 18,96, så ligger vi altså på nogen-og-firs procent i udnyttelse. Det der, at du skal have telefonen eller hvad man betaler med i dag, op af lommen for at få billetten, det betyder noget. Så gør man det. Hvorimod møder du, hvad det hedder chefen ude i kantinen og afleverer to printede billetter til dig, som du egentlig ikke rigtig anden har spurgt, jamen den er meget nemmere at skubbe til side.

Daniel: Det kan også være noget, du siger, at den person, der havde gang til at booke billetterne, hvis man har 10 billetter, jamen jeg hiver sgu lige de 10 billetter ud, så finder vi ud af bagefter, hvem skal bruge dem, og så kan de nogle gange bare hænge på en opslagstavle og ligge i en skuffe. Der er også nogen, der bruger det i konkurrencer, altså i virksomheder. Så ryger det jo også ud til nogen slutbrugere, som ikke har givet noget for dem, og så skal der bare ikke ret meget til.

30:10

Studerende: Ja, som ikke nødvendigvis har interesse.

Daniel: Ja, og hvis det er, at man ikke har givet noget for dem, så skal der ikke ret meget til, før man tænker, så kom vi ikke lige afsted. Så det kan være sådan en lille ting som, her regner det.

Studerende: Men hvad er det så for en, at vi, hvad er det så for en hvor vi gerne har os til at kigge ind i? Så igen, jeg ved altså ikke om vi er ude i vores opgavebeskrivelse, eller om vi selv skal finde ud af, hvad der er for noget vi skal arbejde med.

Daniel: Tænker at det er de lægtebilletter som vi giver vores partnere Det er der, vi har den største udfordring.

Studerende: Lægtebilletter, som?

Daniel: De lægtebilletter vores partnere kan hente. Så de billetter, partnere kan hente der ikke giver adgang til noget bespisning.

Studerende: Så det er Syd tribunen?

Palle: Nej, det er en i vest ved siden af, hvad skal man sige, VIP-afdelen. Så er det et område nede i E på Nordtribunen, og så er det også en del på 500 pladser på syden. Dem på syden de ryger altid.

Studerende: Hvad gør I på nuværende tidspunkt for folk hvad hiver folk ind på stadion på hverdagsaftner. Måske mandag aften klokken 7.

Palle: Hvad skal sige? Hvis vi lige går få år tilbage, så åbner vi porten og krydser fingre for, at folk de kom. Nu er vi meget mere om at lave hele temaet omkring kampene. Lave hele historier omkring kampene. Nu havde vi den her Halloween mod sønderjyske. Grunden til, at vi er ved med at tage den der sønderjyske, er, at vi bare på to år er gået fra 3.100 til 6.200. Det er hele den der ramme og hele temaet og hele fortællingerne omkring kampene som hænger sammen. Den måde Daniel kommunikerer på i forhold til kampene og laver op til kampene. Der forsøger vi at holde temaet på det. Vi laver billetaktiviteter, således det passer til kampene. Så vi forsøger at tematisere kampene til hver eneste gang, så oplevelsen er der også. Vores drøm specielt første gang i VIP'en, og så er stille og roligt nedad, det er jo, At fodboldkampen får mindre og mindre betydning, om du kommer. Altså om du skal være der for du skal bare være til eventen. Og det er jo den vej vi forsøger at arbejde ind på, at lave eventen så stærk, så det om hvad skal man sige, om fodboldkampen lige går til den ene eller den anden side, det er ikke det, der afgør, om du kommer igen, fordi du skal være til eventen.

Daniel: Så skal der være en grundoplevelse og noget rundt om, som så trods alt også har givet noget, selvom man skulle tage 5 - 0.

Palle: Og det er jo derfor, den der, som du spørger i forhold til det der med commitment til det, ikke? Altså hvis vi nu for pokker bare ved, at det er din mail, der har fået det, så kommer der nok også en mail ind til dig om, hvad er det for en kamp, du skal ind og se. Hvad sker der i fanzonen Er det fordi, I skal ind og have en øl eller to derinde, eller er det et børnetema, som er på hele kampdagen, eller hvad er det, der er?

Studerende: Helt overordnet. Har I en medbestemmelse i forhold til, hvornår kampen skal spilles, eller er det noget, der bliver bestemt?

Daniel: Det er Tv-selskaberne.

Studerende: Ja, I får et tidspunkt. Hvad så med... Kigger I så på sådan... Hvad kan ellers have indflydelse Hvad kan der være nogle andre arrangementer i byen, hvor dem, der kommer, altså, hvad det har betydning for, hvor mange der kommer til kampen og sådan noget?

Tea: Jamen det er helt sikkert at vi kigger ind i både, hvad der sker i byen, men også det der med tidspunktet, og hvem er det, vi henvender os til. Så fredag aften for eksempel kan være et andet publikum end søndag middag. Altså både apropos det der med, er det børnefamilier, eller er det for at få øl? Så vi kan også finde på at ændre et tema, vi egentlig havde planlagt til kamp. Vi havde tænkt det var temaet, men så fordi den blev flyttet til en fredagskamp, så var det måske ikke lige der, vi skulle give billetter på Aula for eksempel, fordi så er det nogle andre vi gerne vil have, så bliver det studerende i stedet for, som kun købe billige billetter på Syd tribunen. Så det der med at virkelig kigge ind i, hvem er det, vi skal aktivere på de forskellige tidspunkter.

Studerende: Men følger I så også op på, jeg ved ikke, hvis I nu har gjort nogle særlige indsatser på et tidspunkt hvis I har et eller andet at sammenligne med for nogle tidligere, eller følger I så op på, okay, hvor meget det har virket, eller hvad skal man sige.

Palle: Jeg følger op for al billetaktivering, om det er (tilbud?), eller om det er voucheraktivering via partner, der er tal på det hele.

Daniel: De der gange, hvor vi har nogle meget billige billetter i spil fordi vi ser dem, så skal vi måske prøve om vi kan ramme nogen, der ikke har fat i på forhånd hvor prisen godt kan være afgørende. Der prøver vi at gå ind og se, er det så faktisk nogle nye profiler, der køber de her billetter, som ikke har købt en billet før. Det prøver vi nogle gange at lave lidt.

33:07

Palle: For eksempel med Midtjylland-kampen, hvor man normalt går ind og køber billet hos os, så er det den voksne billetkategori der har været øverst. Nu har vi prøvet nu her til Midtjylland-kampen og skubbe det, vi kalder gulmenu øverst der er forplejende med i det.

Tea: På websitet når man kommer ind for at købe.

Palle: Den ligger normalt nederst fordi det er den dyreste. Og normalt i forsalg, altså på billetterne, så er der en masse, der købt ind på sæsonkort og sådan nogle ting. Normalt der sælger vi 10-15, der går ind, fordi folk ikke finder dem nødvendigt. Nu har næsten solgt 300, så det er 70 kroner lige oveni på hver eneste ordre, som vi har lavet. Det er sgu meget fint.

8. Pris på billetter

Studerende: Hvad er de forskellige priser for, når I spiller mod FCK, eller når I spiller mod Sønderjyske?

Daniel: Altså vi har jo sådan en fast... A-kampe, der er billetprisen sådan her, og de andre kampe der er det noget andet. Så der står det ret tydeligt på vores hjemmeside, at A-kampe der er billetprisen det der, eller andre kampe, det der.

Studerende: Men jeg tænker også, der er jo ikke sådan noget der holder jer fra at skulle rykke prisen. Nu hvor det ikke koster jer noget, det koster jo ikke jer noget, at der kommer en tilskuer ind på stadion. I har sådan et frit råderum?

Palle: Vi har alligevel næsten 4.000, der har købt abonnement. Hvis vi hver eneste gang går ind og gør noget der, så får I også et antal mails der er der. Hvorfor får vi ikke et eller andet? Så, ja.

9. Virksomhedens informationer omkring data

Studerende: Hvordan er virksomheden i de forskellige afdelinger? Hvad bruger I til beslutningstagning og vedrørende data og deling af data? Er det, sidder du med en markedsføring med en type data, og så sidder andre med noget billetdata og nogen andre ved det?

Daniel: Ja, jeg ved næsten ikke, hvor jeg skal starte henne på. Det er nok sådan lidt, det lidt oppe i afdelingerne, at vi sidder med vores egen data. Så hvis jeg har noget, jeg synes, det er jo sgu lige interessant, det sender jeg lige til Palle der arbejder med billetedelen. Og ellers har vi jo også, Vi har sådan nogle B2C-møder hvor vi mødes hver onsdag. Det vil sige alle os, der egentlig arbejder med fans, og hvad sker der til kampen og forhold til stadion og den slags Der kan vi godt sidde og dele vores data og sådan noget på baggrund af kampen.

Studerende: Ja, det er lige lidt tilbage til B2B-delen igen. I forhold til, når I sælger de her sponsorer eller partnerskaber, hvad for en service-produkt Vejer så højst i forhold til, hvorfor de køber ind på det. Altså er det bannerne og eksponering, eller er det det her netværk der på plads?

Tea: Det er fuldstændig afhængigt af den enkelte partner. Det er sådan en man kan sige, salgs største opgave til en start, når de indleder en dialog med en potentiel partner. Det er jo netop at finde ud af, hvad er det, de gerne vil købe ind i. Fordi vi kan tilbyde det hele. Og der er jo nogen, som er partner, fordi det har de været historisk og det er deres far var en del af klubben også, så det gør de bare, og ingen engang spekulerer over det. Og andre som kommer, Mr. Green har været nævnt en del gange, hardcore det er eksponering, og andre igen, fordi de er ved at etablere sig i byen, og de har brug for et erhvervsnetværk. Så det er fuldstændig forskelligt.

Studerende: Okay har I noget data på, hvor mange der gør det at den ene eller den anden grund? T

Tea: Nej.

Palle: Jeg tror måske, at vi kunne se, hvordan pakkerne er sat sammen. Ja, ja Måske vi kunne hve noget ud fra vores CRM-system. Men det er ikke noget, vi lige sidder og har ansvaret til.

40:00

Studerende: Har I nogen tal på, hvad en almindelig gæst nede på lægterne bruger gennemsnitligt, når de møder op til en kamp?

Palle: 58 kroner plus moms.

Lotte: Jeg kunne godt tænke mig lige at skrive, eller jeg kunne stille et spørgsmål, og er nogen, der vil sige kan vi have med, hvor meget hvad kan man sige arbejder I sammen omkring det her data, men hvordan opbevarer I det i forskellige afdelinger? Er det en Excel-ark, eller er det R, eller har I noget der kan tale sammen, eller har I noget, måske er en udfordring, som det er nu, I snakkede om, at der kommer datawarehouse?

Tea: Fordi det er jo en af udfordringerne, det er jo det her med forskellige systemer vi arbejder i, forskellige måder at arbejde med data, og det er noget, det Daniel kigger rigtig meget ind i. Så jeg tror næsten, det er mere rigtigt at spørge Daniel, fordi vi jo hver især har vores data, som vi arbejder med.

Palle: Altså hele billetdelen ligger jo fremme i billetsystemet hvor alle data ligger, og det er jo, når vi arbejder med dem, Så er det jo udtræk oftest. Så er, hvad det hedder Olga og dem, som er i gang ved at lave noget, som sker lidt mere på automatik for at udtrække noget af det. Så på den måde, og med partneraftalerne, ligger det i et (??)system. Så på den måde, så ligger de sådan systemmæssigt. Og så det vi arbejder med, det kan så (??).

Lotte: Hvordan er så kulturen om at bruge data i beslutningstagning i de forskellige afdelinger?

Daniel: Jeg synes i hvert fald, at det fyld markant mere end det gjorde for tre år siden. Vi forsøger da i hvert fald at bruge noget data på beslutningerne, og det har vi i hvert fald sagt, at vi vil gerne få mange flere beslutninger, taget på baggrund af datagrundlaget og ikke så meget af mavefornemmelser og oplevelser.

Tea: Som jeg oplever det, så er der også sket rigtig meget på sporten i forhold til data. Og det har flyttet vores virksomhed. Det har flyttet direktionen også. Og jeg tror det meget typisk i mange virksomheder, at man måske kommer fra et sted, hvor man ikke nødvendigvis er meget datadrevet. Men det her med, at der så lige pludselig bliver så meget fokus på data i en del af virksomheden, det har i hvert fald gjort, at det er blevet mere efterspurgt. Og så kan vi høre, at Palle har data tilbage fra rigtig rigtig lang tid siden. Og det er jo et tegn på, at det har været noget, der har været i dit fokus men det er måske ikke noget, som har været brændt hele vejen rundt i lang tid, men der er meget mere fokus på det nu, end der har været.

Studerende: Hvordan fungerer kommunikationen mellem datasystemer og (på tværs af?) afdelinger? For mig virker det som om, I hver især har jeres egen data, og så kommunikerer I ikke så meget sammen.

Tea: Jamen jeg ved ikke der er jo noget omkring at når vi har kigget i nye systemer så er det meget vigtigt for os at kigge på, om det kan spille sammen. Altså det her med, at Eventi billetsystemer kan spille over imod CRM-systemer, så det er noget, der bliver kigget på, men historisk set er det måske lidt mere det her med, at det har været... Mere afdelingsvist eller funktionsvist.

Daniel: Men det er også noget, vi har kigget meget ind i, fordi der er ingen tvivl om, at vi har ekstremt mange forskellige systemer hvor der er noget data i, og det der med at få det integreret lidt

sammen så det ikke bliver sådan meget silooplevelse, det er da en udfordring, vi har, men det er også ekstremt svært finde ud af, hvad fanden gør vi det i, fordi det er også meget ressourcekrævende at få det hele til at spille sammen på den optimale måde. Nu siger I, at der er sket meget udvikling inden for sportsverdenen generelt som gør, at det bliver mere datadrevet på den ene eller den anden måde. Er det også noget, der er med i budgettet, at man f.eks skal uddanne sig i det og få kurser i det her i Viborg?

Tea: Jamen det vil jeg sige ja. Altså det er noget, som fylder i organisationen det er, at I sidder her, det at der er ansat, altså at der er funktioner som arbejder med data, og så skal vi også sådan i forhold til den måde vi har tilgangen af medarbejdere, der er det også en del af det, som man gerne vil få den analytiske tilgang til nogle ting, frem for at basere ting kun på mavefornemmelser.

45:00

Studerende: Er det primært de nye medarbejdere, hvor I søger de kompetencer, eller er det også noget I uddanner nuværende?

Tea: Også uddannet nuværende. Ja. Og bare det, at vi hele tiden følger de her tal, vi sidder og kigger på uge på uge eller faktisk næsten dagligt på f.eks. billetsalg osv. Med til, at det bliver løftet i hele organisationen.

10. Datamodenhed

Studerende: Er det sådan noget, I har mødt sådan lidt modstand fra nogle medarbejdere? Altså nogle, der har været svære ved at sætte sig ind i den vej Eller har de bare blevet taget imod med åbne arme?

Daniel: Det er ikke sådan, de har siddet i modstand, men der er nok. Det kan være svært så lige at omstille sig til, at det er sådan, man skal til at gøre.

Studerende: Ja, så det har krævet noget tilvænning?

Daniel: Men det har været... Ja tror mere det, men jeg tror ikke, det er fordi, der har været decideret modstand. Jeg tror mange har fået set, at det er da en god idé. Men det der med lige at gøre det, og så nogle gange stole på noget data, som måske talte imod ens egen mavefornemmelse, tror jeg er en svær øvelse.

11. Sportslig placering

Studerende: Jeg ved godt, at jeg ikke lige sidder foran, men jeg (flytter lidt på?) plads, men kan jeg godt snakke her, eller skal jeg gå foran? Okay. I er jo på 8. pladsen lige nu, og sådan som jeg forstod det, så var det sådan lidt lige meget, om det var 8. eller 13. Altså i forhold til arbejdsfordelingen Men hvad så, når I når til europæisk fodbold? Er der en gevinst? Altså sådan et honorar? Hvordan er arbejdsfordelingen så? Ændrer den sig?

Tea: Først og fremmest var det netop ikke ligegyldigt i fodboldbranchen fordi det faktisk har så stor betydning med den der placering. Så det er ikke livet eller død, men det jo en kæmpe omvæltning, om vi spiller i Superligaen eller om vi spiller i 1. Divisionen Så det er en af de store forskelle i

fodboldbranchen, at de der, hvor det kan være sådan nogle få passer i et eller andet kendskabsgrad eller et eller andet på andre virksomheder, det er det ikke, når vi taler om vores placering i Superligaen. Og det har kæmpestor betydning, hvis vi tænker lige tilbage på graferne jeg viste omkring økonomien, så er der kæmpestøre forskelle på tv-indtægter for eksempel. Det her, du spørger til med, hvem bestemmer hvor kampene ligger, jamen, der får vi jo bedre placeringer på tv, jo bedre vi lægger rangeret muligheden for at komme til at spille i Europa, giver endnu... Altså det hele er ligesom den der spiral, som peger den ene eller den anden retning. Så det har meget, meget stor betydning. Og det vi arbejder på, og den her strategi er jo også bygget på, at vi skal gerne have en... Fast placering i Superligaen fordi man har tidligere haft de her år, hvor man var nede og vendte i første division, og endda var truet på, at man overhovedet som Palle fortæller om, at man skulle rykke længere ned. Og det har stor betydning for organisationen. Så der er helt klart et mål om at få den her stabile placering, så det ikke er det, vi skal sidde og frygte i forhold til, hvordan vi kan blive ved med at udvikle den her organisation. Så vi hele tiden kan kigge frem af og udvikle mere på alle de her ting, som vi har talt om i dag. Jeg ved ikke om jeg svarede helt.

Studerende: Det var sådan nogenlunde, men altså lad os nu sige, at nu har I jo spillet europæisk fodbold, men lad nu sige, at de når det til næste år. Altså sker der noget andet i forhold til jeres arbejdsopgave?

Tea: Der kommer mange flere kampe for eksempel. Det der med, at der bare skal afvikles flere kampe i løbet af en sæson. Noget af det, der også er specielt her, det er det her med, at vi skal have meget af lange lys på, vi skal tænke strategien fremadrettet, vi skal løfte oplevelsen på den lange bane, men samtidig med så har vi også et kæmpe event, som vi skal afvikle hver anden, tredje uge, afhængig af, hvordan planen er, og det er jo ret fascinerende hvordan man skal kunne køre et driftsspor, hvor alt bare skal spille i forhold til, at der kommer 6.000-8.000 mennesker, som skal have en rigtig, rigtig god oplevelse samtidig med, at man skal blive ved med at bygge på og udvikle. Og når der så kommer flere kampe ind i sådan en turneringsplanlægning, det betyder jo, at så er der bare endnu mere, der skal lykkes hele tiden. Og hele tiden holde den der kadence med, og få skabt det rigtige tema, og få tænkt rigtigt over billetter og alle de her ting. Så der er pres på.

Studerende: Og så kører I så samme strategi eller har I en anden strategi når det så kommer til det, eller hvordan.

49:42

Palle: Hvis nu for eksempel lad os gå tilbage til sidste gang, vi var ude at spille europæisk fodbold. Der havde vi to kampe mod klubber som var knap så kendte. Så egentlig i bund og grund, så er der ikke for eksempel vores partner, de har ikke adgang, altså deres produkter gælder ikke til de europæiske kampe, så det er egentlig et tilkøb de er. Fordi de to første kampe vi havde, der gik vi ind og sagde, prøv hør, jeres produkter kan I bruge til de kampe, altså billetter og det. Hvorimod nummer tre kampe mod West Ham, der solgte vi det hele. Det gør jo også så, at vi laver en helt helt anden omsætning på sådan en kamp, end vi nogensinde har gjort til andre kampe. Så på den måde der, så vil der være nogle helt andre opgaver på det. I forhold til organisationen så vil jeg sige det sådan, at jeg tror at vi som organisationsmæssigt, det bygger vi op til at klare det. Men den der

periode, hvis vi kommer europæisk, er det en måned eller tre måneder så løber vi sgu lidt stærkere. Og der er nødt til at sige, at der er det ikke fra 8 til 4, og så går vi hjem, så går vi hjem når vi er færdige.

12. Data software

Studerende: Yes. Hvilke IT-systemer bruger I i dag, f.eks. visualisering af dataerne? Den første, jeg læste Power BI, er...

Palle: Det er meget i salg, så det er faktisk ikke så meget os tre her. Men det er Power BI, som, hvad skal man sige, Olga og dem, de kigger på, og får, hvad skal man sige, data direkte ud på vores billetsystemsarbejde. Det hvert fald mig.

Studerende: Ja, det er et spørgsmål der. Altså, bruger I primært Microsoft-pakken Hvis I skal lave nogle udregninger, er det Outlook vi er inde for i kommunikationen? Er det Teams, hvor I deler filer, eller hvordan er det?

Daniel: Det er meget Microsoft. Hvad hedder det? OneDrive eller SharePoint, der kan jo så dele filer med hinanden. Der er nogle fællesdrev, hvor vi opbevarer vores ting.

Studerende: Altså, er SharePoint som et slags... intranet for alle, eller er SharePoint som et sted hvor der så er en mappe, der er nogen, der har adgang til, og så er der måske nogle forskellige mapper hvor der er forskellige adgange.

Tea: Ja, præcis.

Daniel: Jeg tror også, der er noget i det der med at visualisere meget af den data, vi har, til at give os noget indsigt. Det tror jeg er noget, der kunne give os noget, og det er ikke noget, der er særlig stor... Dagligdagen ruller også bare. Det er ikke noget, vi får gjort så meget.

Bilag 2: Transskribering af interview 2

Lotte: Vi har jo, hvad kan man sige nogle praktikanter her. Så få stillet nogle spørgsmål. Hvis der nu opstår nogle spørgsmål undervejs hos nogle af dem der sidder bagved, kan de så ikke på en eller anden måde tale ekstremt sydligt?

1. Data i virksomheden

Daniel: Ja. Så scenen er jeres, og I får lov til at styre det. Fedt det lyder dejligt. Vi sidder jo fire her med lidt forskellige kompetencer, så det kan godt være, I oplever, at der er nogle specifikke, der kommer til at svare på spørgsmålne. Men skyd ind med jeres spørgsmål, så tager vi det så godt vi kan.

Studerende: Kan vi igen få en lille kort præsentation i forhold til hvilken afdeling vi sidder i, og erfaringen her om praktikanterne og...???

Daniel: Jamen, mit navn er Daniel, jeg er 28 år, og jeg er sådan set ham der sidder som chef for dataafdelingen Så vi sidder alle sammen i dataafdelingen, men vi sidder med, hvad kan man sige, specifikke fokus.

Studerende: Det tror jeg det var fint, tak. Studerende: Hvor meget data har I en adgang til?

Daniel: Kan vi ikke starte nede ved Frederik og så gå op?

Studerende: Måske først på klub basis, og så måske Super League basis?

Frederik: Ja, altså personligt har jeg ikke selv siddet med Whitescout data endnu. Men det data, som jeg for eksempel har fået adgang til, det er noget, vi har generelt på en sky herovre, så det er meget bredt. Det er både alle de data, man har hørt fra Palle af, og også data omkring merchandise, og alt det data man næsten kan forestille sig.

Mohammed: Ja, jeg sidder med data fra Wyscout -siden, hvor Daniel har adgang til det og får det sendt til mig. Så har jeg bare bearbejdet med det gennem Excel-ark, og det er så meget, jeg har siddet med.

Olga: Er det ikke sådan... Noget med kommercial-data (?). Jeg har adgang til det, som er kørt her.

Daniel: Er der spørgsmål til, hvad Wyscout er, f.eks.?

Studerende: Ja.

Daniel: Hvis forstiller sig, at man ser en fodboldkamp i fjernsynet, så har de video fra alle lande man overhovedet kan forestille sig. Hvilket betyder, at de har video, og så sidder de og laver data på det. Man kalder det tagging eller kodning, hvor man siger hvad er det, man sidder og ser på den her. Hvem er det, der gør hvad? -Okay, der er et frispark, okay, der er et målspark, der er et skud på målet. Hvem gør hvad? Det er så det, de har på alle ligaer, man kan forestille sig. Det er et firma, der udbyder video og data på alle de ligaer og niveauer, man kan forestille sig.

Studerende: Og det er uden for at bruge forsag????

Daniel Behr: Ja.

Studerende: Hvad sagde du, de hed?

Daniel Behr: Wyscout. W Y og så Scout.

Studerende: Er det måske også ungdomsalderen?

Daniel Behr: Det er også tilgængeligt, Ja. Og dét er typisk specifikt mellem lande, så man ikke kan se mellem hinanden, så andre lande kan ikke se Danmarks ungdom. Danmark kan godt se Danmarks ungdom.

Studerende: Kommer det ikke an på, hvilken klub der bruger Wyscout måske?

Daniel Behr: Det kommer an på, hvilken liga du tilbyder.

Studerende: Okay, altså nu skal vi forestille os, eksempelvis Lyngby u. 13 afdelingen.

Daniel Behr: Det kræver, at er video for, at i kan lave det. Så hvis den ikke er optaget, så kan Wyscout ikke gøre så meget.

Studerende: Men hvis det er optaget, så kan det være tilgængeligt?

Daniel Behr: Så kan det være tilgængeligt, men u 13'eren nok lige herunder, men tanken er den rigtige, ja.

Studerende: Men hvad nu hvis man optager det på VU? Er det sådan, at man sender den over til dem, og så analyserer de det, eller hvordan fungerer det helt????

Daniel Behr: Det fungerer sådan, at de modtager en videofilm, som er optaget i den kvalitet, den nu er optaget på VU. VU er et selskab som filmer fodboldkampe på mange niveauer, for det kan stå selv, og så kan det filme kampen der hvor bolden er. Og ellers så er det et håndhold kamera, og det kan være mange forskellige ting. Yes. Cool.

Studerende: Det er i forhold til de data, I har. Har I sådan, hvilke type kampe, altså sådan A, B og C-kampe, hvor I kan se, hvor VIP'erne kommer? Altså sådan, hvornår dukker de op? Altså, hvor er det mest sikkert?

Daniel Behr: Ja. Jeg tror at Olga, hun er her.

Olga: Ja, man kan sortere det. Så det vil sige, at jeg har adgang til nogle reservationsdata - ikke de der, som bliver bestilt. Og man kan vælge sådan nogle forskellige kategorier. Man kan også vælge de der VIP, eller hvad det er, som man har brug for. Og så filtrere ud af det. Og så bagefter har jeg indgangsdata. Og så når jeg sætter det sammen så kan jeg se det. Så man kan udregne det på den måde.

Studerende: Ja. Er der nogle af de her datapunkter som er mere signifikante end andre, når man kigger på det her?

Olga: Det afhænger af, hvad der efterspørges.

Studerende: Super. Og hvordan kan mere af denne gruppe identificere sig til de her faktorer her?

Olga: Kan jeg få det igen?

Studerende: Hvordan identificerer I de her faktorer her?

Olga: Hvilke faktorer?

Studerende: Altså på hvor mange deltagere der kommer til kampen. Hvad har I med, f.eks. vejret også, for de der kigger på sådan noget?

Olga: Nåh, man kan godt så lave en machine learning model, ikke? Og så kan jeg udregne det. Men nu snakker jeg sådan, hvis det er, og så laver jeg en forecast, ikke? Ellers det var sådan, man kan godt sige, okay, hvis der bliver bestilt ti billetter, og der bliver brugt otte billetter, så man kan lige nemt udregne udnyttelsesgraden, ikke? Uden virksomhedshedsmodeller (?). Ja. Var det svar nok?

Studerende: Ja. Super.

Studerende: Ja, jeg er interesseret i at høre, sådan, hvor meget ejerskab har i over jeres data? Nu er der meget snak omkring at I prøver at få meget mere førsteparts-data, som I har ejerskab over. Nu kan vi så høre, at I bruger Wyscout og sådan noget.

Daniel Behr: Vi har noget tredjeparts-data. Det er et virkelig godt spørgsmål. Fordi som virksomhed, så bliver vi tilbydt enormt mange forskellige typer af data. Mange forskellige ting. På det sportslige, der fungerer det som regel sådan, at der kommer en udbyder og tilbyder noget data. De kan producere noget data og lave en platform til os, så vi kan gå ind og se de ting, vi gerne vil. Men hvor bliver de ting gemt som du lidt spørger om her? Og der er vi ved at, enten via API, hvis vi har adgang til det, eller også simpelthen sætte en manuel op for, hvordan bliver det downloadet og gemt i Sky, så vi faktisk selv får ejerskab over det. Men det er en reel problematik i den branche, vi arbejder i, at virksomhederne ikke gemmer det selv, så de har ikke ejerskab over det selv. Det er særligt på det sportslige område. Men det er noget, vi kigger på og arbejder på. Det er et rigtigt godt spørgsmål.

Studerende: Som opfølgende, altså kommerscielt, nu har I eventi osv., har I ejerskab over dét?

Daniel Behr: Ja, der har vi ejerskab. Alle har været så gode at downloade, ikke over lang, lang tid, men over de næste par år, der kommer nok til at være sat nogle strukturer over for, hvordan det bliver gemt, så det bliver til at arbejde med over tid.

Studerende: Har I noget data, I holder for jer selv, og hvis I har det, så hvad er for noget?

Daniel Behr: Når du siger holder for os selv, vil du ikke lige uddybe det?

Studerende: Altså nu kan jeg for eksempel godt forestille mig, at data fra spillerne fra træning, det er måske ikke noget, I deler med hele Superligaen?

Daniel Behr: Altså alt det data vi selv genererer, det er altså de her GPS-veste det er altså forskellige spørgeskemaundersøgelser til den kommersielle afdeling, det er altså skadesrapporter på spillerne, det er jo noget vi selv laver, det har vi ikke en interesse i, at skulle dele med andre.

Studerende: Hvad så med fra kampe, altså fra officielle kampe? Med performance?

08:09

Daniel Behr: Ja, performance data er noget andet. Der køber man via Divisionsforeningen, der bliver man tvunget til at købe f.eks Wyscout og andre som har nogle platforme hvor man kan gå ind og kigge på data. Det er det samme. Det er ikke noget data, vi genererer. Det er noget, nogle firmaer kan gøre. Og så kan man sige, i opfølgning til det, så ligger vi jo med noget enormt GDPR-tungt data, på skadesdelen f.eks., som jo i virkeligheden er sundhedsdata. Så det er jo på niveau, hvis man er positiv til et eller andet ting.??? Der har vi nogle ret store krav til, hvordan de ting bliver opbevaret, og det har vi jo på en måde nogle interesser i at give videre. Så det næste gode spørgsmål er, hvad så når vi selv armer?? vores rigtig gode spillere til en anden klub, hvad sker der så med den data? Sletter vi den? Hvad sker der? Der er nogle klubber som har et rigtig godt samarbejde, hvor man overleverer den data, der er relevant. Det kunne for eksempel være fysisk data, så den nye klub kan se, okay, hvordan kan vi putte ham herind i den bedst mulige forløb? Og der er også noget med skadeshistorik og sådan nogle ting. Men det er klart at der er også markedet hvor hvis du sælger til dem, så kan det godt være, at kommunikationen ikke er så god som andre. Men det er noget, vi prøver at gøre til praksis at vi sender en pakke med alle de data, vi har, så klubben er bedst klædt på til at tage sig af den medarbejder vi sender videre.

Studerende: Jeg ved godt, at jeg ikke sidder på første række, men jeg har en spørgsmål. Kan man lade være med at informere en anden klub om en skade? Er der set eksempler på det? At man ikke lige har fået sagt, at ham der havde en fibersprængning for fire år siden..

Daniel Behr: Det er klubernes eget ansvar at lave skadestest. Så de har læger ansat, alle klubber på et vist niveau, som undersøger spillerne. Så der laver man simpelthen sådan et rutinetjek, og det er meget forskelligt hvor grundigt det er. De skader, som der er, de vil blive opdaget i testen. Så det har klubberne sådan set. Men der ikke nogen, der skriver under på noget, før de har testet igennem først. Det er i hvert fald ikke normalt på det niveau, vi snakker om her. Og desto højere op du kommer, desto dybere går de undersøgelser. Jeg har set eksempler på, at skader er blevet fundet, og så skriver man ikke under, f.eks. Så man kan sige, at vi gør vores med at fortælle om det, men det er ligesom, at en almindelig arbejdsplads ikke går ud og siger, at der er nogen, der er stressmeldte på deres hjemmeside. Så er der ikke krav til os om, at vi skal gå ud og fortælle omverden, at der er en skade. Hvis vi er i forhandling med en anden virksomhed, en anden klub, så har vi jo dialog omkring tingene.

2. Interne data og struktur

Studerende: Hvordan opbevarer I de data der, altså jeres primære data, det i genererer selv? Ligger det i Excel-filer rundt omkring, eller..?

Daniel Behr: Det er desværre en praksis vi ser rigtig meget. Så det er.. (Til praktikanterne:) I har jo siddet med Excel. Kan I ikke prøve at fortælle lidt om, hvordan I har arbejdet med data? Vi kan bare starte på Frederik så opad.

Frederik: Meget af det data, jeg har siddet med, er data jeg selv har samlet ind, blandt andet til brug til de her apps, som jeg har arbejdet med. Det er selvfølgelig scouting og træner-data, så det er noget, jeg selv har hentet ind gennem webscraping Jeg har faktisk ikke helt brugt vores egen data, udover superlige-service, så jeg kan desværre ikke helt svare på det på den, tror jeg.

Studerende: Og du har også hentet dit ned i Excel-ark, og så taget derfra?

Frederik: Noget af det. I form af en webscreening har jeg ikke omformet det til Excel. Der har jeg bare taget det direkte ved R, og så bare kørt det igennem.

Mohamed: Ja, som Daniel nævnte omkring Wyscout, så hvis man skal have indhentet informationen af de forskellige spillere, i det her tilfælde har jeg fokuseret meget på Superliga-spillerne kun i Superliga, så har jeg indhentet det i et Excel-ark, hvor det så er fordelt i kolonner, i de forskellige metrikker - hvordan de spiller på banen, performance, mål, assist, progressivt løb og defensiv orientering osv. Det er så fordelt op i Excel-filen, og det er så indlæst inde i R, og så er det fordelt rundt. Så er der selvfølgelig nogle NA-variabler, hvor der er nogle spillere, der ikke har målt metrikker. Den har jeg bare lagt som NA-variabel, så selve R-programmet kan køre det.

Studerende: Har du selv valgt de metrikker ud?

Mohamed: Ja, til at starte med lavede jeg faktisk en offensiv og defensiv matrik, hvor man fokuserede på det offensive og det defensive. Og så har jeg gået mere i dybden med det efterfølgende, hvor jeg skulle fokusere på de forskellige positioner på banen. En højrebak kan godt være offensiv, men også være defensiv. Så for at vurdere den specifikke spiller, hvor god de er på de forskellige KPI'er så har jeg selv valgt at sige, I Viborg FF har de behov for at vide, hvor god er den her spiller på den her position i forhold til det offensive parameter, performance. Og de metrikker har jeg selv udvalgt stille roligt hen ad vejen gennem koden.

Studerende: Og har du bare gjort det gennem R, og bare bedt den om at hente nogle metrikker ned?

Mohamed: Det gjorde den til at starte med, men så tager den nogle metrikker, der ikke er relevante i forhold til for eksempel at drible. Hvis man skal drible, okay, er det vigtigt for en forsvarsbriller at drible? Nej, det er mere vigtigt for en, som kan drible eller en angriber. Og det er derfor, at det gør den, men problemet er bare, at det skal jeg selv udvikle.

Studerende: Og selv sætte og sortere i det?

Mohamed: Ja, selv at sortere i det og så køre det igennem en efter en.

Studerende: Ja, og så tænker jeg at det måske i virkeligheden er dig (Olga), at spørgsmålet er mest relevant til. Du har jo siddet med noget af det data i har genereret selv, ikke?

14:15

Olga: Ja. Eventi.

Daniel Behr: De gør det samme; genererer data for os, kan man sige.

Olga: Så det var en app. Det det, som alle sammen arbejder med. Så man kan trække det hele ud ved hjælp af... så det kommer til at være Excel-fil. Det er bare spørgsmål, om man har lyst til, hvis man er medarbejder her, og vi snakker ikke om dataafdeling, vi snakker om sådan de andre medarbejdere. Så man ligesom kan trykke på nogle knapper, og så hjælper selve appen med at sortere de der vigtige ting. Så man får det der udtræk, som man har brug for i Excel-fil. Jeg gjorde det anderledes, fordi det var også nogle muligheder, hvor jeg trækkede sådan lidt rå data, men de var ikke en Excel-fil. Så jeg har uploaded alle de der Excel-filer, sat dem sammen, og så har jeg lavet nogle dataset. Og så bagefter, hvis jeg for eksempel skulle sende nogle data til Daniel, så var det RDS-fil. Eller for mig selv, og så bagefter bare bruge dem i app. Så hvis det var noget jeg skulle kommunikere videre med andre medarbejder, så var det selvfølgelig Excel-fil. Så det var det.

Studerende: Så igen, så vil jeg vide, hvilke platforme, programmer eller systemer I skal bevæge jer rundt i for at kommunikere på tværs af af afdelingen?

Daniel Behr: Der er meget ad hoc i virksomhed og branche, så folk sidder meget med deres egen computer. Man downloader tingene ned i Excel, og så ligger det i mapper på folks computer, og hvor ligger det henne, og hvem har hvad, og hvem har troet hvad med hvad? Og der har vi prøvet at igangsætte nogle IT-uddannelses-dage, for ligesom at hæve niveauet for, hvor bliver tingene gemt henne. Altså hvad er OneDrive, hvad er SharePoint, altså sådan nogle helt basale ting.

Studerende: Ja, for der snakkede i jo også om, at når folk faktisk bruger SharePoint, hvad er det så ligesom I har liggende derinde, som folk kan tilgå på forskellige måder?

Daniel Behr: Det er lidt forskelligt fra afdeling til afdeling, men man kan sige, at SharePoint, det er der, hvor Olga har været inde og hente det gamle Eventi-billet-data. Så der ligger ting inde i SharePoint, men der skal komme en bedre struktur til de ting der ligger der. Studerende: Og det er for at ting ligger samlet hele tiden?

Daniel Behr: Ja, over tid, men det er et stort arbejde. For at summe op: Det ligger på mange forskellige måder, og hver afdeling har dybest set sit egen praksis. Og ikke selv lærer meget af det, vi har gjort (??). Og så føler jeg, at der var en ting i forhold til Eventi. Jeg tror ikke helt, at vi fik forklaret, hvad Eventi er. Eventi er vores billet-partner. Det vil sige at hvis jeg skal ind og se kampen på søndag, så går jeg ind i Eventi og logger ind med min bruger. Og hvis jeg har sæsonkort, så henter jeg dem.

Studerende: Så det er billetkøbsplatformen?

Daniel Behr: Lige præcis. Det er platformen, hvor billetterne bliver hentet. Så når jeg går ned på stadion på søndag og scanner min billet, så kan man se inde i Eventi at jeg har scannet min billet. Så det er derfor, at de ligger inde med det hele. Fordi det er ligesom, at det er dem, der kører det. Så der var lige et eller andet i dét.

Studerende: Jeg skulle nemlig også lige til at spørge om det der med... Palle snakkede nemlig også noget om, at så scanner man et kort, og så siger man, at der er så også registreret noget data, men det er også på selve billetten?

Daniel Behr: Ja.

Studerende: Okay, så I har egentlig ikke noget (data), I sidder med sådan selv?

Daniel Behr: På billetdata, vi genererer ikke noget selv, nej. Det får vi nogle andre til at gøre for os.

Studerende: Og så er der hjemmeside, og noget merche og noget ting og sager..

Daniel Behr: Det får vi også hjælp til, med et lignende firma.

Studerende: Men det er jer, der ejer rettighederne til det data, ikke?

Daniel Behr: Det vores data.

3. VIP-gæster

Studerende: Et helt andet spørgsmål. Hvordan definerer I VIP's?

Daniel Behr: Ja det er jo et rigtig godt spørgsmål.

Studerende: Det virker som om det er sådan et meget fluffy spørgsmål, alt efter hvilken afdeling man snakker med.

Daniel Behr: Vi snakker VIP's som billetter på stadion?

Studerende: Ja.

Daniel Behr: Det er jo nok i virkeligheden Palle, der skal besvare det her spørgsmål. Fordi det er ham, der kender de forskellige billetkategorier.

Studerende: Ja, fordi der er godt nok mange.

Daniel Behr: Ja.

Lotte: Må jeg lige afbryde et øjeblik? Jeg tror simpelthen Simon vil sige lidt om de her VIP billetter.

Simon: Der står i opgaven, at det er til VFFs VIP-gæster, og som I kan høre, så Daniel refererer til Palle, men da Palle fik spørgsmålet, så er han også sådan 'Jeg tror ikke nødvendigvis at det er det, der er en del af lingoen herude, at man siger VIP'. Så det er derfor, jeg forstår godt, at det giver anledning til bekymring. Grunden til, at har skrevet VFFs VIP-gæster, det er, at hvis jeg spørger alle jer herinde, hvad er en VIP-gæst, så vil der måske være 50 forskellige definitioner af det. Og det er faktisk det, der meningen. Hvis i ikke kan definere sort på hvidt, hvis jeg ikke har sagt, at f.eks. 'VIP-gæster er alle dem, som er virksomheder', mere end et eller andet andet. Altså VIPgæster.....(????), altså du tænker, at der er jo hr. og fru Danmark, skulle jeg til at sige, som køber en billet, og så er der dem, der sidder på den del af stadion, som er VIP'ere, altså det ligger jo i ordet det er nogle af dem, der er lidt vigtigere. Og hvem lige præcis det er, det er jo det, som I som gruppe skal definere, hvad er det, I vil kigge ind i i den her opgave. Og jeg tror, at da jeg havde snakken ovre ved kaffeautomaten med Per, så siger du selv, at hvis vi havde defineret det, så havde vi set 12 af de samme opgaver, og det er lige præcis det, vi gerne vil undgå. Så det der med, hvad er VIP i virkeligheden her, som der står i opgavebeskrivelsen, det er jo op til jer at definere.

Studerende: Og sådan helt konkret, så er det i vores afgrænsning, at vi ligesom skal gå ind og sige...

Simon: Yes. Det er ligesom at i nok kunne få et spørgsmål fra mig om, hvilken industri er det, vi er i. Det kan være, at der er nogen, der mener at vi er i oplevelsesøkonomi i Region Midtjylland. Det kan være, at der er nogen, der mener, at industrien er professionel fodbold i Danmark. Hvad er det i virkeligheden, vi snakker om? Så vi er nødt til at... De ting, som vi ikke 100% ved og kan henvise til... Det kan være, at Frederik har sagt noget omkring noget, som I bruger. Det er jeres antagelse om det. Så har I en, der har sagt det. Hvis I ikke selv har det, så I ikke nødt til at lave jeres egen antagelse. Fordi Lotte, Bjarne og jeg, vi har aldrig kunne komme til jer og sige, men det der er jo ikke VIP, og så kan i bare sige, der står ikke noget om VIP, vi har antaget, at var dem, dem og dem. Giver det mening? Så vi har egentlig forsøgt at lave det sådan lidt fluffy for at undgå, at vi ser de samme opgaver, og igen, jeg synes, det er mega fedt, altså I kunne se, Daniel har jo heller ikke helt tvivl om, hvad er VIP'erne, fordi det, som er formålet med at være her nu, det er også at få en idé om, hvad er sproget her, Hvad er det for nogle ting, man gør her? Her bruger man måske ikke nødvendigvis VIP, det er måske det forkerte udtryk, men vi ved alle sammen, hvad VIP sådan nogenlunde er, og så er det op til jer at definere, okay, vi kigger kun på dem her, eller andet.

Studerende: Jeg tror, der var også lidt forvirring i forhold til, at jeg tror der mange af os der havde tænkt erhvervkunder, og der begyndte de jo lige pludselig at sige, jamen, det er jo bare slet ikke interessant. Og så afgrænsede det jo allerede lidt fra os. Vi ønsker jo ligesom at levere noget til dem, som giver mening.

Simon: Ja, ja. Så er de ikke en del af dem, der er interessante for jer. Så det vil sige, vi har taget VIP-kunder eksklusivt dem her, fordi Palle sagde, at det var ikke interessant, og et eller andet sted vil vi gerne skabe værdi, så det er jo sådan set, hvordan I selv skærer kagen. Så I kan sådan set slippe af sted med alt, bare I sådan ligesom forklarer hvorfor I har gjort det. Og hvis I kan referere til andet end det, synes vi bare, at vi skulle. Hvis der er en, der sagt noget, eller I siger at det giver mening i forhold til noget af, der er blevet sagt, så er det sådan set fint.

Lotte: Jeg tror lige, vi lukker her med Simon, fordi.

Simon: Så sidste spørgsmål.

Studerende: Jeg kan for eksempel godt sige, at stemningssektionen det er det, jeg definerer som VIP.

Simon: Jah, altså det ville vi jo godt kunne i principippet. Jeg tror, at når I får adgang til data, så giver det måske ikke så meget mening, men i principippet, altså rent princippielt, så ja.

Studerende: Okay.

22:23

Studerende: I siger at I modtager data via en Excel-fil, og det er ligesom et problem, så har I gjort nogle overvejelser omkring, hvordan I ellers ville have modtaget den, hvilken andre mulighed der skulle være end en Excel-fil?

Daniel Behr: Vil du gøre det lidt mere konkret omkring, hvor tænker du, fra en udbyder eller tænker du på medarbejdere imellem?

Studerende: Det lyder som om, at Excel-filer er et problem for jer at modtage data på den måde. Så medmindre der er nogle andre måder, og jeg ved ikke i hvert fald, hvad man ellers kunne gøre, har det fint at arbejde med Excel.

Olga: Ja, jeg vil lige prøve at svare. Hvis du tænker det er første gang, og når vi er praktikanter og sidder her, og det første gang, at vi arbejder med data. Så før den der Eventi-app den blev blevet??? Så på almindelige medarbejdere, og de kan ikke arbejde, de kan ikke kode. Så det vil sige, at Excel det er det rigtige og det rigtige format for VFF. Og for eksempel mig, da jeg ville gerne arbejde i R, fordi det giver nu flere fordele, så jeg ville godt, hvordan skal jeg lige transformere Excel i noget andet. Så i mine øjne, det er så ikke noget problem.

Studerende: Okay. Jeg synes bare, at jeg har fået en fornemmelse af, at det ligesom var et lavt dataniveau, fordi man arbejdede med Excel.

Daniel Behr: Nej det er ikke sådan, at det skal ses. Det skal ses, at hvis der er nogle faste opgaver, som vi godt kunne tænke os bliver løst sådan her (knipser), så er det lidt træls at skulle stå og downloade og køre R igennem, downloade, køre R igennem, downloade køre R igennem. For eksempel, jeg kommer bare med et eksempel på en case, vi er i gang med at arbejde med: Når vi har nogle gæster, som er spisende gæster oppe i loungen, så kunne vi godt tænke os at få et overblik live på, hvem er her, og hvem er her ikke. Det kan vi gøre ved, at vi ser på, hvem har været inde og trække deres billetter, og hvem er kommet, og hvem har scannet deres billetter. Så kan vi se, hvis, nu nævner jeg bare en kunde, Peter Larsen, de har trukket 10 billetter, der er kommet 8. Det skal vi kunne se live. Men hvis vi skal gøre det i Excel, så skal vi downloade Excel hele tiden, og trykke kør her, kør her, og der kommer vi nok til at kigge ind i noget, som hedder API'er. Hvor vi kan sætte computeren til at køre de her ting live, så tingene sker automatisk. Så det er ikke fordi Excel nødvendigvis er dårligt eller noget, men det er hvor, hvis vi godt kunne tænke os, at der er en fast proces, der bliver løst på en vis måde automatisk fordi at enten der ikke er tid til, eller vi ikke gider bruge tid på det mere til at downloade det, jamen så ville vi nok sætte op på den måde. Så det skal ikke ses som at det er dårligt, det er hvis vi gerne vil gøre tingene automatisk, så skal vi udenom det der download-ting.

Studerende: Jeg forstår. Tak for svaret.

Daniel Behr: Værsgo.

4. Dataafdeling i virksomheden

Studerende: Ja, det er i forhold til datadeling. Hvordan ser I, at de andre afdelinger, altså deler data på tværs af en anden hinanden?

Daniel Behr: Ja, jeg kunne godt tænke mig også at høre jeres (praktikanternes) syn på det her. Det tror jeg kunne være meget spændende. Vil du ikke prøve at... Hvad din... I kan bare fortælle, hvad jeg tror, det er...

Frederik: Altså jeg vil i hvert fald sige, jeg tror det kommer an på, hvor langt visse afdelinger er i f.eks hvordan man håndterer data. Fordi som Olga også kommer ind på, så synes jeg klart, at det er nemmest, at man bare har det i en Excel-fil og sender det videre. Fordi det er også forholdsvis nemt at arbejde med i R, og det er noget, som alle forstår. Så det er noget, de vil forstå i scouting-afdelingen, det er noget, de vil forstå i salgsafdelingen. Det ville være i hvert fald meget lettere at kommunikere på den måde ja, det ville i hvert fald være min holdning til det.

Mohamed: Kan jeg lige få spørgsmålet igen?

Studerende: Ja, altså hvordan I ser, datadelingen på tværs af afdelingerne? Hvad er jeres holdning herinde til, hvordan er?

Mohamed: Altså jeg synes, at datamodenhedsmæssigt, altså nu skal I også tænke på det, jeg har været her sidste år, Sammen med Olga. Datamodenhedsmæssigt så føler jeg, at Viborg F.F. har rykket sig en del fra sidste år her i forhold til datamæssigt. Som Frederik nævner, at ja, det er nemmere at arbejde igennem filer fra Excel, fordi dataanalytiker som os, vi forstår det meget nemmere. Det er et bedre format at forholde sig til. Også at indlæse det på R. Det er ikke fordi, at det er så svært igen, men hvordan de har det på tværs, det er ikke noget, jeg har færdes med på den måde personligt, og jeg ved ikke, hvordan administrationen bearbejder med Excel, fordi jeg har mest forholdt mig til det sportslige og afdelingen.

Olga: Jeg gæt ind til det med Eventi app med alle de der data, og så det, som jeg faktisk giver tilbage det er nogle Shiny apps.

Daniel Behr: Min oplevelse er, at man sender Excel-ark på mail til hinanden, når man enten har gjort noget med dem, eller når man har været dem, der har været downloadet. Og min holdning til det er, at det er en fin første skridt men at vi ansætter folk, som er specialister inden for noget særligt, så skal de bruge så lang tid på at bruge de kompetencer som muligt. Så ansætte en ekspert til at være ekspert. Så hvis man fx er ansat som fysisk træner, Og man får tilsendt en Excel-fil, og man ikke er ekspert i at arbejde med Excel eller R eller noget som helst, man er god til at træne fodboldspillereude på banen, og man skal faktisk bare have en kurve der viser, hvordan det ser ud, så er det ikke for mig at se en særlig god proces over tid, fordi de skal have en rapport, det kan være en PDF, det kan være én PowerPoint-slide. Så det er der, vi gerne vil hen, at de mennesker der sidder og faktisk er specialister på et eller andet område (nu nævnte jeg bare fysiske trænere, det kan være med alle med henblik på (?) de data, At de ikke får Excel-ark, de får præsentationer nu siger Powerpoint, Power BI måske kunne være andet.

Studerende: Det er ikke sådan, at det skaber nogle irritationer med at den her data det bliver delt ?? måske i forskellige niveauer?

Daniel Behr: Jeg ved ikke om irritationer, fordi tingene fungerer jo. Jeg tror bare, at når vi kigger tilbage på det om 5 år, så tænker vi; var det virkelig sådan vi gjorde?

Studerende: Har I ikke oplevet i jeres tid, at I ligesom har spottet trends eller sammenhænge eller et eller andet ved data, som I ligesom har forsøgt at videreforsmide til en afdeling eller et eller andet, hvor det bare falder ned mellem to stole. Altså noget I ser i data, eller synes I får med i data, men

som ikke bliver anvendt f.eks fordi der ikke er kompetencerne til det, eller ikke kan formidles (i et sprog?) man kan bruge til noget, eller... Giver det mening?

Respondent: Jamen altså, det giver fin mening. Altså jeg har ikke helt oplevet det. Altså man kan selvfølgelig sige, at det måske ikke er helt totalt datarelevant, men man kan selvfølgelig sige fx da jeg kiggede på Superliga Service, der var der fx nogle trends, jeg kunne se, og det er jo sådan set også i teorien indsamlet data, hvor jeg kunne se nogle trends med folk, der mente, at der var noget, der kunne forbedres. Og så når man fx formidler det, så er det måske nogen som har gjort noget på en måde som de har gjort det på de sidste 15 år, hvor man måske kunne tænke lidt der nogle gange, altså sådan okay. Der kunne man have en idé, hvor man så kunne tænke sig, måske kan (udvide det?) herfra, fordi man har nogen konkrete data på det. Ja det kunne være mange ting der, i hvert fald lige det eneste sted, vi selv har oplevet det.

Studerende: Jeg tænker det er et meget godt eksempel men har du noget indtryk af, om det så ligesom er fordi, at der er så langt fra at blive opmærksom på et problem, eller en trend for den sags skyld og til ligesom at få i gang med noget handling, eller fordi dataen ikke bliver taget alvorligt? Stoler man på dataen?

Respondent: Jeg i hvert fald sige, at jeg har indtryk af, at man stoler på dataen, men jeg vil også sige, at jeg har indtryk af, at i virkeligheden kunne det være noget med større efterspørgsel på vores (?? billetter) hvor man fik gjort noget ved det forholdsvis hurtigt, hvor det kom fra Super League surveyen året før, og hvor man så bare er hurtig ude og får gjort noget ved det. Og så kan man jo sige, at næste skridt kunne være, at det kunne være mange ting. Det kunne være handicapelevatoren, der ikke bliver brugt til noget, som folk kommenterer noget på. Det kan være mange forskellige ting.

Studerende: Det var egentlig også et eksempel på, at det rent faktisk ret hurtigt bliver anvendt det er det, jeg tænker, bliver taget affære.

Respondent: Det vil jeg i hvert fald sige, også når man kigger på fx, kan jeg jo sige, så med Superliga-survey, hvor man kunne se, at der var flere der ønskede mere aktivitet i fanzonen, og man ønskede, at var måske nogle andre, forbedringer i fanzonen, og hvorefter man har kigget på de dataer, så er tilfredsheden med fanzonen også gået opad, og man har lavet nogle nye tiltag, og man har prøvet at skabe noget mere familiært når familien er på besøg og noget større sikkerhed og hygge omkring det. Så jo, jeg har i hvert fald indtrykket af, at det bliver taget seriøst, i hvert fald det jeg har siddet med.

5. Undersøgelse

Studerende: Hvor mange respondenter har du typisk på en survey?

Respondent: Den sidste, det ligger ved VFF, lå den nok omkring 363 som den laveste og lige under 500 som den højeste. Og så kan man selvfølgelig sige, at der er fodboldklubber som FCK og Brøndby, som selvfølgelig skulle være en del højere på antallet af respondenter, men den ligger deromkring.

Studerende: Har I et indtryk af, hvem det er, der responderer på de surveys?

Respondent: Ja, der er klart at de første slides, der kommer i Superliga surveys, de indeholder informationerne om selve respondenterne, fordi de selvfølgelig svarer på køn, alder, alt muligt forskelligt om man har børn med til kampe osv., hvor man sidder inde på tribunerne, så man kan faktisk sådan lidt, sætte dem ind i en kategori og sige, at de fleste er mellem 30 og 49 år og sidder over på Østen og har børn.

Studerende: Så det er lige til at kortlægge, men du kan ikke huske noget om, om det er et typisk segment, der svarer eller om det er blandede segmenter der svarer?

Respondent: Altså jeg vil sige, at jeg synes, at det er blandet, forholdsvis blandet. Vi skulle være ret højt på kvinder, hvilket da bare er fedt. Studerende: Det var nemlig også sådan noget, jeg tænkte, da du sagde kvindetoiletter, at det er kvinder, der sidder og svarer på spørgsmål. Altså bare i forhold til at kigge ind i, om de er relevante i data, eller om de repræsenterer i jeres tilfælde.

Respondent: Det synes jeg bestemt, det gør. Helt bestemt. Jeg håber, det var svar nok.

Respondent: Jeg har også noget til at tilføje. Jeg synes, at vi er rimelig opmærksomme på det. Hvis man tænker, at Pelle har skabt det og opbygget det for 17 år. Jeg kan også antage, at før i tiden var Pelle meget fokuseret på det. Men nu kan jeg også, det er min oplevelse, at alle medarbejdere begynder at forstå, hvor vigtigt det er, og hvad det er, der giver sig nu. Den er sådan. Der er værdi i det, og man kan faktisk optimere noget ved det. Så det vil jeg sige bestemt her. For eksempel det her eksempel som jeg har siddet med, at vi fik det der forespørgsel ind fra Palle. Det er vigtigt at finde ud af, udnyttelsesgraden af billetter, dem som partnerne får fra VFF. Og så kunne de ikke sætte det sammen fordi hvis man tager et ark, og så den anden ark, og så begynder at sammenligne dem, det kan tage en evighed for alle kampe. Så begyndte jeg ligesom at gå lidt dybere i det. Og så kunne jeg, okay, hvordan kan manøre det? Så kan man tage det der, som blev reservations-data og indgangs-data, og så sammenligne dem. Så kan man sige, okay, man har bestilt 10 billetter, man har brugt 8 billetter. Men så kunne jeg ikke sætte dem sammen. Jeg kunne sætte dem sammen fordi det var nogle reservationsnumre, men hvem er de? Hvem er de? Der var ikke nogen navne på.

Studerende: Nej, man ved ikke (??)

Respondent: Ja, så hvordan kan man vide det, ikke? Og så fandt jeg, okay, der er noget, at det er (kort nøgler?). Det er også udtræk, så man kan få alle de der kort sammen faktisk til at finde det. Okay, så har jeg prøvet at sætte det sammen så det er to sæt. Men så igen problemet, at hvordan kan jeg koble dem sammen?

Studerende: Ja.

Respondent: Fordi reservationsnummer, f.eks hvis man har flere kort, eller når man har den der billet, Så man kan have flere reservationsnumre, så de vil se et kort, der ikke ligger som et reservationsnummer. Så det var sådan, det var lidt bøvlet, og man kunne ikke ligesom finde ud af, hvordan hænger det sammen? Og så det er der, hvor jeg fik den der idé, efter vi snakkede med Daniel sammen at så skal man have det der kunde ID, alle mulige steder, ikke, så man har

fællesnøgler, så kan man koble det sammen. Og så da jeg gjorde det, så fandt faktisk nogen mangler for eksempel det er nogen kunde ID, Og det var stort, så der er ikke nogen navne, så det findes faktisk nogen partnere, som aktivt kan bestille nogen billetter, men der er ikke nogen navne på.

Studerende: Nej.

Respondent: Altså angående det der kunde ID, det blev organiseret sådan rimelig hurtigt i det der firma, så det var bare meget sådan, det var bare næsten med det samme. Et par år så var vi der, så det ville sige, at vi har været utrolig opmærksomhed. Og også det med navnet, for eksempel også det, jeg skrev til Daniel og til Palle, At vi har nogen kunder, vi ved ikke hvem de er, vi har ikke nogen navne på, men vi har kun det der nummer. Okay, så Olga, skriv til Eventi. Og det er på den måde, det fungerer. Så det vil sige, at er hele tiden det der samarbejde, så skriver vi til Eventi, og så de opdaterer data. Og så det vil sige, det opbygges og opbygges, så det vil sige, at det går meget stærkt nu, vil jeg sige, det er min mening.

38:05

6. Opgaven

Studerende: Jeg forstiller mig, som jeg forstår vores opgavebeskrivelse, at det er lidt det samme, vi skal kigge ind i. Har I noget indtryk eller kan I sige noget til os om hvad I egentlig gerne vil have, at vi kigger ind i? Altså det handler jo lidt om at forudse noget af det der forbrugsgrad der, ikke? Ja, udnyttelsesgrad, som jeg kan forstå det. Og hvad har I så ikke på dem I gerne vil have, at vi kigger på?

Respondent: Altså det handler jo om det her med, altså opgavebeskrivelsen er jo VIPs, og det kan man jo definere på mange måder. Men det der med at kigge på brugsgraden for de enkelte typer kunder kunne være enormt interessant. Altså hvorfor er der forskel? Hvornår er det, der er forskel. Fordi jeg tænker, det er en rigtig interessant undersøgelse. Er der nogle segmenter du nemmere kan forudsige end andre?

Studerende: Nu kører det bare og jeg sidder og tænker, hvad har I af data, for hvem er der nogle segmenter I har mere data på end andre? Det giver jo mening, at der har I ikke vildt meget personlige data, I ved ikke, hvem det er, fordi de oplysninger har I ikke har når I bare giver en stak billetter ud, så der har I selvfølgelig mindre data, men det er vel også der I har mest brug for hjælp, eller idéer eller hvordan?

Respondent: Ja, det kan du godt sige. Men det er hele tiden for ikke at binde det op på enkeltpersoner så bygge dem i grupper. Altså er du sæsonkortholder eller er du partner på et vist niveau, så man ligesom får en lidt større pulje. Men for os er det jo rigtig interessant, at kan man forudse brugsgraden på de enkelte. For de adskilte segmenter.

Studerende: Ja.

Respondent: Og er der forskel på, at man nævner at være en partner A, B og C gruppe kan man nemmere forudse det for B'erne. Hvorfor kan man det? Er der et mønster i det data som...

Studerende: Så I opdeler jeres partnere i A, B og C grupper?

Respondent: Ja, det er altså nogle forskellige grupper. De har nogle forskellige navne, men jeg kalder det bare som et eksempel at der er nogle, der er A, B og C. Og de hedder så noget andet i data.

Studerende: Men I deler ikke jeres kontrakttyper op på nogen måde? I har bare vanvittigt mange forskellige slags typer kontrakter med jeres partnere, ikke?

Respondent: Jo.

Studerende: Er det ikke et stykke arbejde i sig selv at få dem kategoriseret, hvis nogen af dem skal adskilles i et (??) segment også? Fordi inde i dataet, der står alt efter, om de er, kan du de der forskellige typer af billetter.

Respondent: Man kan sådan adskille det, men jeg kan ikke se nogen kontrakt. Og jeg ved ikke engang hvis man tænker, okay, for eksempel den der guldmenu hvor meget kan jeg lige få, eller sådan noget. Det kan jeg ikke se.

Studerende: Kan du gentage det?

Respondent: Ja. Det der for eksempel i forhold til kontrakter det er ikke noget, i det mindste har jeg ikke adgang til det.

Studerende: Nej til kontrakter?

Respondent: Nej. Men vi ved, hvor mange billetter der er ude, så hvis jeg er en partner på et vist niveau, så har jeg mulighed for at trække billetter på et vist niveau.

Studerende: Ja, og vi kan se, hvor mange partner A har adgang til?

Respondent: Ja jeg er usikker på om I får adgang til det, men det har jeg lige snakket om et par gange Men hvor mange der kommer, er de.

Studerende: Ja, fordi jeg tænker, der er jo lettere forskel på, hvor mange billetter de har mulighed for at trække, og hvor mange de rent faktisk trækker eller bestiller, og hvor mange der møder op.

Respondent: Ja, lige præcis.

Studerende: Og det har I ligesom?

Respondent: Det har vi, ja.

Studerende: En form for overblik over?

Respondent: Ja. Jo, vi ved godt på hvilken kunde-niveau, ikke på individet. Det er jo så det, at Olga hjælper os med at give de her ID, så vi faktisk er i stand til at sige, at det er det samme kort, som bliver ved med ikke at komme. Så hvis der er ti kort, jeg trækker ni billetter, og der er kun otte, der kommer. Det kan vi faktisk begynde at se, men før der havde vi så store problemer med at sige, hvem er det, der ikke kommer, fordi vi kunne ikke adskille det fra hinanden.

Olga: Men jeg har ikke arbejdet med dem, som... Så i den der mulighed, eller i det hele, for eksempel, det har jeg ikke, så jeg bare har taget kun dem, som blevet bestilt. For eksempel man kan have 10 kort, og så bestille for eksempel 8 stykker eller 8 pladser og så brug 6 pladser Men det er det, jeg har altid arbejdet, så det vil sige at jeg bare har taget dem, som blevet bestilt, og dem, som er blevet brugt. Det er det, som jeg gør.

7. Kommunikation

Studerende: Sætter I målsætninger til udnyttelsesgraden fra kamp til kamp, f.eks. på søndag regner I med, at det er 95% af udnyttelsesgraden?

Respondent: Altså der er sådan en mail, som Palle (sender ud) i forhold til hvad forventer han, (udnyttelsesgraden for den enkelte kamp). Og det plejer at være på 75%.

Studerende: Og det gør I fra ham? Og det hver kamp? Respondent: Hver kamp Ja, er en mail, som er noteret. Den bor hos Palle, det ham der sender dem ud, jeg tror det er dagligt. Hver morgen som noget af det første, så får man en. Hvor mange billetter er der i omløb? Hvor mange har været inde og trække sine billetter? Hvad er den forventelige udnyttelsesgrad? Så kan man sådan se stadion, hvor fyldt ser det ud, og hvordan passer det med de målsætninger, der er i forhold til de 7.000 i gennemsnit.

Studerende: Er det en (mail til alle)?

Respondent: Nej det er til de medarbejdere, som de er relevante til, så ja. Og det var lige præcis faktisk det point, at ligesom jeg skulle lige skabe det der oversigt over data, hvordan var det sådan? Fordi man har nogle forventninger, og det er det, som man kan sige, men okay, så var det der 75 eller 85% eller ej? Så det er det, som giver det der sammenhæng.

Studerende: Har der så været sammenhæng altså hvis I nu har forventet, at der kommer 75, har der så været 75% til kampen?

Respondent: Jeg ved ikke mit arbejde (???) Det har aldrig været helt væk fra.

44:06

8. VFF's forventninger og mål for opgaveløsningen

Studerende: Men som jeg forstår det, er det det, vi skal gøre?

Respondent: Ja, nu er vi bare tilbage til de der ID, hvor man der fik indlagt også nogle demografiske variabler nedover. Er det fordi, de ikke har haft noget at kunne se på? Men vi har nogle af det også.

Olga: Ja, vi har nogle adresser, men vi er ikke så...

Studerende: Jeg tænker det kunne være spændende, hvis man måske kiggede lidt ind i jobtitel og geografi og alder. Så havde man jo mere, man kunne måle på at arbejde med for at komme frem til en anden løsning, måske.

Olga: Det er rigtig Men det er sådan lidt lange seje træk, så den app, som Daniel snakkede om i hans oplæg, hvis vi skal være i stand til at gøre det, så skal vi tænke over lige nøjagtigt det, du siger der fra bunden Så kan det være, nu finder bare på noget, kløver-ID, at hver gang du skal noget i samarbejde med VFF, så skal du bruge din kløverkonto, som er bundet op på kløver-ID. Så jeg har mit eget kløver-ID, vi har allesammen vores eget kløver-ID. Så for jeg kan gå hen og hente min billet, så logger jeg ind med min bruger, som er forbundet med kløver-ID. Så kan vi nemlig lige nøjagtig gøre det, du siger der. Men fordi tingene ligger hos Eventi, så er det jo sådan set Eventi vi skal få til at stille de her spørgsmål, og det kunne vi godt tænke os vi selv gør. Vi kunne godt selv tænke os at lave den bruger, så når nogen er kunde hos os, så bruger de det samme kløver-ID på tværs af vores.. Så hvis de er inde og købe en trøje i kløvershop, hvis de er inde og trække deres billet inde på Eventi, så er det det samme login de kan bruge. Så det er en rigtig god pointe, men vi er der ikke endnu. Så vi kan ikke koble de to ting der.

9. Info ift. afdelinger

Studerende: Lige lidt om forretningen, altså hvor mange afdelinger, hvilke afdelinger er det I har, og hvor mange sidder I hver afdeling?

Daniel Behr: Nu kan du virkelig udstille mig, fordi vi sidder jo i dataafdelingen. Nej, hvis vi siger drift, det er under Palle. Nu siger jeg, at de sidder mellem fire og otte personer som ligesom drifter kampene. Og der er cirka 200 frivillige, som ligesom er folk, der står i boder og laver andet arbejde. Så er der folk, der står i loungeområder, forskellige skyboxer serverer køber mad osv. Det ligger ligesom ud over det. Så i vores salgsafdeling, der er de en chef og tre ansatte. Så i vores medieaflægning er de fire på fuldtid. Hvad hedder det? Merchandise der er de to. De hører ind under Thea. Så har vi to, der sidder i vores event-team. Det vil sige, hvis der skal være nogle forskellige begivenheder. Lad os sige, at vi klæder op til Halloween. Til hele stadion, så sidder det event-team. Og så er der den sportslige afdeling. Eller tænker du kun på administrationen?

Studerende: Altså jeg tænker bare på administrationen.

Daniel Behr: Ja, det tror jeg sådan. Og så er vi selvfølgelig nogen for en dataafdeling. Det tror jeg også. Og vi selvfølgelig en direktør og en økonomidirektør oppe over det hele kommercielt. Så vi er vel en 20- 25 i alt.

10: Datasoftware

Lotte: Nu skal jeg prøve tale højt nok heroppe fra. Jeg kan godt tænke mig at prøve at have, at vi prøver at tale lidt ind i, nu nævner du data warehouse, og I må gerne prøve sådan at svare med udgangspunkt i både datadeling, datakvaliteten og så videre. Som jeg forstår det, så er det som om, at der ligger en masse dataprodukter i det her datalandskab, der er lavet forskellige transformationer på forskellige måder. Og der er nogle forskellige spørgsmål der kommer op her, men når I sidder og laver transformationer, nu er der ikke Data Warehouse endnu, men sørger I for, at hvis det er, at nu I benytter den samme data, at I også benytter de samme transformationer således at de analyser I laver, det bliver måske lidt indviklet, men at det ligesom har det samme udgangspunkt?

Daniel Behr: Ja, det er et virkelig godt spørgsmål. Man kan sige, at det nemme for os er jo at vi ikke er ret mange. Og det er ikke ret mange, som har de kompetencer som vi sidder med. Det hjælper jo lidt på det, kan du sige. Men det er klart, det er... Der er noget uddannelse i det, som vi helt klart skal ind over, og sikre os, at dataen er gemt et sted. Ja det er jo meget godt, men hvad sker der så, når vi begynder at lege lidt med det på min computer, og I sidder og kigger på det samme data? Så når vi laver vores præsentationer snakker vi så bare allesammen om de samme ting. Der er noget uddannelse, og hvad kan man sige forretningspolitik der skal ned over det. Og sikre os, at lige præcis som du siger at når.. Når vi så viser en graf over det samme er det så det samme, vi faktisk viser. Det er helt sikkert. Men det hjælper os lige nu, at vi ikke er ret mange, og der at ikke er ret mange der sidder med de samme kompetencer.

Lotte: Det er ambitionerne i forhold til når vi snakker data warehouse. Jeg ved ikke om det så er et data warehouse, eller om vi erude i noget andet. Men det er simpelthen for at kunne gøre data mere tilgængeligt. Nu lægger jeg måske ordene lidt i munden på jer. Lidt mere imod. Hvad skal man sige? Gøre mere tilgængeligt, men samtidig også sørge for, Hvad skal man sige, at det er sådan, at når I kommunikerer noget ud, har den samme kvalitet.

Daniel Behr: Det har du nemlig helt ret i. Og så vil vi rigtig gerne også tage manuelle opgaver væk fra dem, som sidder med Excel-ark i dag.

Lotte: Jeg tænker, nu nævner du Palle, at han sender en mail ud, en rapport.

Daniel Behr: Det er et godt eksempel, og der er også nogen som er meget dårlige i Excel end Palle, som også sidder i Excel i dag. Altså, tag opgaverne væk fra dem, find ud af, hvad er deres behov. Og så på datan i Data Warehouse, så det bare kan spytte rapporter ud automatisk.

Lotte: Ja, og rent teknologi-wise, så tænker jeg, at når I kører Microsoft, så er det noget Azure eller noget Fabric eller et eller andet, I kigger ind i der.

Daniel Behr: Ja, og det vil helt klart være cloud, fordi som flere også er kommet og spurgt, hvor skal jeres nye klubhus ligge? Jamen, vi bygger ikke lige et helt nyt Data Warehouse i Viborg for at så flytte om to år, hvor vi er nødt til at starte det hele op igen. Og så er der den anden ting, vi har ikke råd til at have tre-fire mennesker, der kun skal stå for Data Warehouse Så det kommer vi til at lave i samarbejde med en tredje, en partner.

Lotte: Det sidste spørgsmål lød netop i forhold til, når vi snakker API og alt sådan nogle ting. Virker det til at der bliver brugt en hel del af, når vi snakker datakilder? Og der kunne man jo så, at nu snakker lidt om Excelark og sådan noget, de kunne eliminere også den vej igennem ved, at API'erne bliver tilkoblet direkte til datawarehouses. Og det er også nogle af de ambitioner der ligesom er tænkt ind for at demokratisere data.

Daniel Behr: Det det ikke men der er også nogle steder, hvor vi har været nødt til i den periode hvor vi har været Og gå ud og efterspurgt faktisk, at vi kunne få fat i den API, for det er ikke et behov der været for, fordi folk bare er gået ind og downloaded data ind. Men det er rigtigt, det er noget, vi kommer til at sætte op.

Lotte: Så der er nogle af de løsninger I bruger i dag, der måske ikke har et API, siden Excel-arker er en nødvendighed?

Daniel Behr: Der er nogle af de løsninger, vi har i dag, hvor API'en er så dyr for os, at det er en reelt økonomisk overvejelse, om det kan betale sig. Fordi der er så meget data, og fordi det firma kræver så mange penge for at vi får adgang til API, så vi kan godt downloade det og have det tilgængeligt og kan sætte det i strukturer, som vi har lyst til. Men der er noget med den pris, firmaerne kræver for et API som er for os i hvert fald lige nu lidt i overkanten. Men de fleste, altså alle har det sådan set tilgængeligt, men et eksempel er Eventi. De har arbejdet med mange forskellige klubber. De har aldrig oplevet at der er nogen, der kommer og spurgte efter det. Så det er bare for at sige, at der sidder mange, der sidder og arbejder med det, men de sidder og gør det i Excelark og har deres egen måde at arbejde med det. Og så kommer nogen, som har kompetencer, som I har, så får de lidt en, altså de synes jo, det er meget fedt, fordi der kommer faktisk nogen, der stiller nogle krav til dem, om at de er de, som skal levere noget nyt.

Studerende/Lotte: Et spørgsmål. Tidligere nævnte Thea, at de er i gang med og har uddannet personalet som de i forvejen har, men at de på samme tid også går ud og efterspørger nogle af de her kompetencer, som du også nævner, at de har de her kompetencer inden for data. Men det hun startede med at nævne, det var, at I uddanner internt Men du siger, at der mangler nogle kompetencer, så hvad er det helt præcist for nogle kompetencer, der mangler i forhold til, at der måske i forvejen bliver uddannet folk inden for det her?

52.51

Daniel Behr: Jeg tror, det handler, nu ved jeg jo ikke præcis hvad til Thea har refereret til at uddanne kompetencer, altså vi havde en IT-uddannelsesdag, og for alle jer, så ville det nok virke sådan relativt banalt, men der snakkede vi om sådan noget som hvad er Onedrive, hvorfor skal man ikke opbevare tingene på sin computer og sådan nogle ting. Vi laver noget uddannelse til at løfte IT-niveauet i virksomheden. I forhold til data, der er jeg ikke bekendt med, at vi uddanner folk. Man kan sige, at der er nogen, der kommer forbi og spørger os, hvordan kunne man gøre det her smartere? Det er jo en form for uddannelse, men vi har ikke decideret at sætte uddannelsesdage op. Det er min optik i hvert fald i forhold til dem. Så vi giver noget uddannelse på, at vi sikrer, at folk ved, hvor de skal gemme deres ting. Så når de smadrer deres computer på eller tidspunkt, så har vi gemt deres ting. I forhold til de kompetencer, vi efterspørger som virksomhed, så efterspørger vi nogen, som er i stand til at automatisere processer. Vi efterspørger nogen, som er i stand til at arbejde med enormt store datamængder og kunne præsentere det på en god måde.

10. Kompetencekrav til ansatte

Studerende/Lotte: Okay, og er det nogle af de kompetencer som I som datateam efterspørger på medarbejdere, som I måske mangler på? (mumlen)

Daniel Behr: Jeg oplever faktisk at generelt er folk gode til det, hvis de bliver præsenteret i en figur f.eks. Min oplevelse er, at folk sidder med enormt store Excelark og så prøver de at lave mening ud af det. Jeg synes faktisk at folk er generelt gode til, når det bliver præsenteret i en PowerPoint, at

der er så mange udnyttelsesgradværdier i forskellige områder af stadion for eksempel. Altså, så er folk faktisk gode til at forstå det. Jeg ved ikke, om det besvarede spørgsmålet. Jeg har ikke så...

Studerende/Lotte: Jeg tænker, taler I ikke lidt tilbage i det der du snakker om, at vi mangler sådan nogle automatiserede processer der kan præsentere de her ting, ligesom I viser os dine apps, præsentere noget forstærligt og noget, der er nemt at høre dataet ud af. At det er mere det, der (er hullet), at I lækker ressourcer fordi I ikke er godt nok til at kunne producere de værktøjer til de øvrige afdelinger.

Daniel Behr: Det kan du godt sige. Vi leder efter nogen som kan automatisere og præsentere data, hvor det er deres kompetence, ikke hvad det er præcis de præsenterer. Så det er vel ikke fordi, man behøver at være fodboldspiller, men man skal kunne håndtere datamængder, der er rigtig store omkring fodbold, og så kunne præsentere det på en måde så folk kan forstå det. Vi leder efter folk, der ikke nødvendigvis har fodboldkompetence men datakompetence.

Studerende/Lotte: Du tænker at uddannelsesniveauet blandt det øvrige personale, det er på sin plads i forhold til at, altså det skal ikke hæves det niveau for at kunne forstå den data, som bliver leveret fra jeres team?

Daniel Behr: Det synes, altså på nogen dele kunne du godt have en pointe, men det synes jeg egentlig ikke. Jeg synes ikke det er der jeg vil, hvis du spørger mig om jeg hellere ville bruge tid på at uddanne det øvrige personale, eller om jeg vil have en ekstra en, der kunne sidde og arbejde med data, så vil jeg bruge min energi på at få en, der er rigtig god til at arbejde med data.

Lotte?: Nu skal jeg nok stoppe med at blande mig.

Daniel Behr: Nej det er okay. Fordi for mig der handler det om, at folk skal bruge deres tid på det, de har kompetencer til. Og hvis folk ikke har kompetencer til at sidde og arbejde med data, og det ikke er det, deres interesse er, det er at få outputet, så har jeg ikke ret stor interesse i at uddanne dem til at automatisere processer og kode ting i R. Så vil jeg hellere have en person, der kan kode i R, der kan præsentere.

Lotte: Det er sådan ret tydeligt med dig Mohammed når du snakker om det, du har siddet med, at du også virkelig har en interesse for fodbold og spillerdata. Hvor at hvis jeg for eksempel skulle sidde med fodbolddata, så ville jeg jo ikke ane hvad defensiv og offensiv altså hvad forskellen er, så er der ikke også noget i at have nogen, der fra barnsben nærmest har set fodbold og lyttet til fodbold og kender alle de der termer og ved, at nu skal vi sammenligne den her spiller med den her spiller.

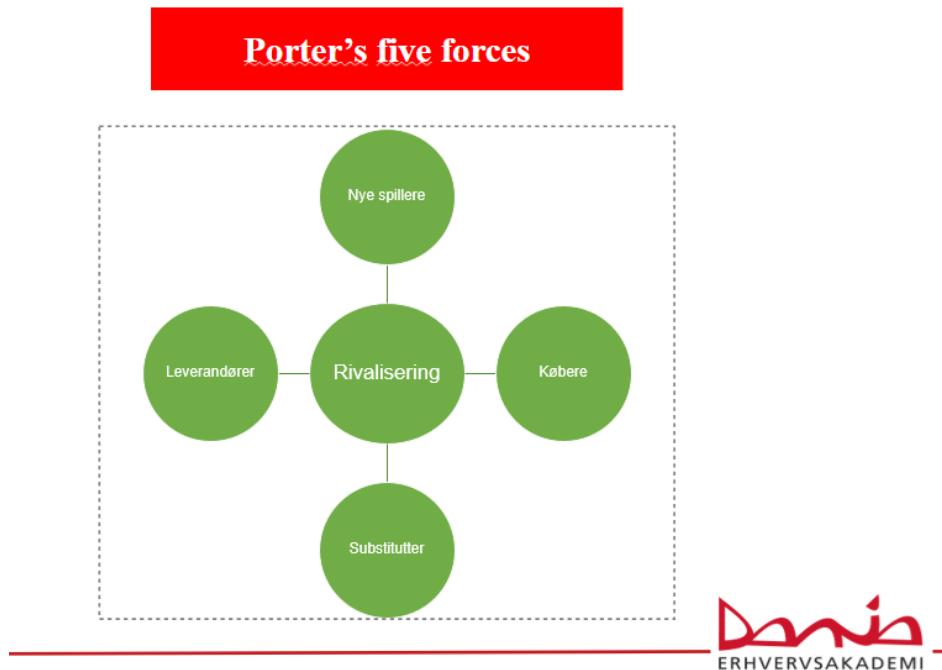
Daniel Behr: Så sikrer vi også, at fodboldbranchen aldrig ændrer sig. Hvis vi kun tager folk ind, som er biased af, hvad de har set siden de var børn så kommer det ikke til at ændre sig. Jeg synes, det er sundt nogen gange, at vi som forretning og vi som branche bliver udfordret på den måde, vi gør ting. Fordi hvad nu, hvis der sidder en, som altid har godt at kunne lide at spille skak eller læse bøger, som kan løse de ting, vi sidder og laver meget bedre og meget smartere, end vi gør? Så er vi nødt til at acceptere, at der kan komme nogen ind med nogle kompetencer en ny måde at se tingene på, som måske kan være enormt givende for os. Og så kan det godt være at vi bliver udfordrede, og vi stiller spørgsmål til at starte med, men vi er nødt til at acceptere, at vi kigger på et område, som

forandrer sig enormt meget, og vi behøver ikke at have folk, som har fodbold som deres første prioritet i en dataafdeling. Det er sådan, jeg ser det. Så er det klart, at det giver nogle muligheder for at kunne snakke med nogle kollegaer og sådan nogle ting, men jeg tror, at det meste af det kan man tillære sig, hvis du er god til at arbejde med data. Og måske i virkeligheden kan udfordre hele branchen, hvis du tør tage nogen ind, der kan se tingene på en lidt anden måde.

Mohammed: Som opfølgende, hvad Daniel siger, vi er jo også ret forskelligt os praktikanter. Altså, Olga til at starte med, hun ved jo ikke så meget omkring fodbold, men hun er knivskarp, når det gælder forecasting f.eks. Og det kunne være relevant i forhold til at finde ud af, hvor mange der køber billetter og hvor mange der kommer på stadion. Det er jo mere dataorienteret med databriller. Sådan en som mig, Jeg valgte den sportslige afdeling at (beskæftige mig) med og valgte at implementere en app til dem, hvor de kan så benytte det, benytte af det de data derfra og gøre det nemmere altså innovativt for dem at benytte det i for eksempel transfervinduer og scout og sådan noget, ja.

Daniel Behr: Jeg vil prøve at sige at vi tager rigtig gerne imod folk, som har en kæmpe interesse indenfor fodbold og ved en hel masse om fodbold. Vi kigger på, om de er rigtig gode til data. Det er det, der er vigtigt for os, fordi det er sværere for os at lære en, der er god til at snakke om fodbold, noget om data, end det er at lære nogen noget om fodbold, som er god til data.

Bilag 3: Porter's Five Forces



Kilder: Billede fra PPT-præsentation om Strategi – studiestartsugen 04-09, Dania 2024.

Her vil jeg analyse VFF gennem alle fem aspekter i Porter's Five Forces:

Nye spillere: Truslen fra nye aktører i fodboldbranchen er lav, fordi det kræver betydelige ressourcer for at etablere en professionel fodboldklub med et stærkt brand. Nye klubber skal konkurrere om adgang til sponsorer, fans og dygtige spillere, hvilket udgør store barrierer. Dog kan teknologiske aktører eller alternative underholdningsformer, som e-sport, udfordre VFF's position ved at tiltrække sponsorer og publikums opmærksomhed.

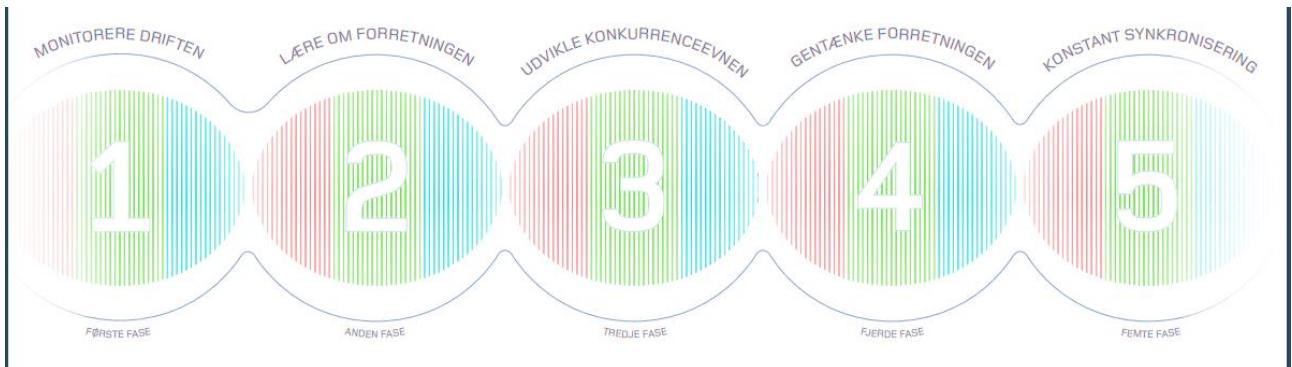
Rivalisering blandt eksisterende konkurrenter: Rivaliseringen blandt Superliga-klubberne er intens, da alle kæmper om at tiltrække sponsorer, VIP-gæster og fans. Klubber som FC København og FC Midtjylland tilbyder lignende, VIP-pakker og sponsorsamarbejder, hvilket gør det nødvendigt for VFF at differentiere sig. Gennem datadrevne løsninger, som prædiktionsmodeller til optimering af VIP-oplevelser, kan VFF reducere ressourcespild og forbedre deres service, hvilket styrker deres konkurrenceevne.

Købere: VIP-gæster, sponsorer og partnere har høj forhandlingsstyrke, da de kan vælge andre klubber med mere attraktive tilbud eller succes. For VFF er det vigtigt at tilbyde særlige oplevelser og værdi for deres samarbejdspartnere. En bedre dataindsigt hjælper klubben at målrette deres tilbud og skabe løsninger, der kan øge kundetilfredsheden og loyalitet.

Substitutter: Substitutter i fodboldindustrien kan være andre former for underholdning, som koncerter, musikfestivaler, biografbesøg eller digitale oplevelser (fx streaming af sport eller gaming). Mens fodbold stadig er en af de mest populære sportsgrene i verden, skal klubber som VFF arbejde på at skabe en unik og uforglemmelig oplevelse for deres gæster, hvilket gør det sværere for substitutter at tiltrække den samme opmærksomhed. Hvis VFF kan tilbyde en særlig VIP-oplevelse, vil truslen fra substitutter være mindre, hvilket gør industrien mere attraktiv.

Leverandører: Leverandører i fodboldindustrien kan omfatte stadionudstyr, cateringfirmaer, trænere og spillere. De har en vis forhandlingsstyrke, især når det gælder talentfulde spillere og trænerstab, som er nødvendige for at sikre sportslig succes. Hvis en leverandør, som en spiller eller en teknologipartner, har en stærk position, kan de kræve højere betalinger eller bedre kontrakter. For VFF betyder dette, at de skal forhandle effektivt med deres leverandører og sikre, at de får værdi for deres investeringer. På den anden side kan en god forvaltning af leverandørrelationer og optimering af ressourceanvendelsen gøre dette mindre en udfordring.

Bilag 4: Alexandra modellen



Kilder: Billede fra Alexandra Instituttet PDF, 2020, Find-vej-i-din-dataindsats.

Alexandra-modellen er en klassisk model, som typisk bruges til at forstå og analysere organisationers dynamik og forhold til deres omgivelser. Modellen er udviklet af Kølsen, Nielsen og Bækby i samarbejde med Alexandra Instituttet for Industriens Fond. Den inddeler modenhed i fem niveauer, der spænder fra simpel overvågning til fuld synkronisering af forretningsprocesser gennem data.

Fase 1: Monitorering af driften

Denne fase har fokus på at opsamle og bearbejde relevante data, som kan anvendes til at monitorere klubbens drift og forretning. VFF opsamler data fra flere kilder, såsom Eventi (billetsystem), Superstats.dk og Wyscout, men bearbejdningen sker ofte manuelt, hvilket begrænser effektiviteten. Daniel Behr siger at: ”*Man downloader tingene ned i Excel, og så ligger det i mapper på folks computer. [...] Vi er ved at sætte nogle strukturer op for, hvordan det bliver gemt, så det bliver til at arbejde med over tid.*” (Bilag 2) Denne fase belyser behovet for at få mere systematik i opsamling og lagring af data for bedre at kunne monitorere VIP-gæsters fremmøde og ressourceforbruget ved kampene.

Fase 2: Lære om forretningen

I anden fase fokuserer organisationen på at bruge data til at skabe indsigt og forståelse for forretningen. For VFF betyder det at sammenkøre data fra forskellige afdelinger for at identificere mønstre og optimere processer. Et konkret eksempel er analysen af VIP-gæsters adfærd ved at kombinere reservationsdata og indgangsdata: ”*Jeg har adgang til nogle reservationsdata [...] og bagefter har jeg indgangsdata. Når jeg sætter det sammen, så kan jeg se det.*” (Olga)

Denne fase hjælper VFF med at forstå, hvilke faktorer der påvirker fremmødet og udnyttelsen af VIP-billetter. De begynder også at anvende værktøjer som machine learning for at forudsige fremmødet: ”*Man kan lave en machine learning-model og udregne det [...] og lave en forecast.*” (Olga) (Bilag 2)

Fase 3: Udvikle konkurrenceevnen

I denne fase begynder organisationen at se data som en strategisk ressource, der kan give en konkurrencefordel. VFF ønsker at bruge data til at forbedre VIP-gæsternes oplevelse og optimere ressourcerne. Derudover arbejder de på at opbygge ejerskab over deres data og reducere afhængigheden af tredjepartsplatforme: *“Vi prøver at få meget mere førstepartsdata, som vi har ejerskab over.”* (Daniel Behr) (Bilag 2)

Fase 4: Gentænke forretningen

I fjerde fase bruger organisationen data som en central del af at gentænke deres forretning. For VFF kan det betyde at implementere avancerede teknologier som API'er for at automatisere processer og gøre data tilgængelige i realtid: *“Vi kigger nok ind i noget, som hedder API'er, hvor vi kan sætte computeren til at køre tingene live, så tingene sker automatisk.”* (Daniel Behr) (Bilag 2)

Denne fase åbner også muligheden for at bruge big data til at skabe helt nye forretningsmodeller og optimere kundeoplevelser på innovative måder, fx ved at tilpasse VIP-oplevelser i realtid baseret på fremmødedata.

Fase 5: Konstant synkronisering

Den sidste fase handler om konstant at tilpasse sig og arbejde i et dataøkosystem med omverdenen. Selvom VFF endnu ikke er i denne fase, nævner de potentialet for at skabe stærkere samarbejder med deres partnere og billetleverandører gennem bedre datadeling og integration: *“Det er hele tiden samarbejde, så vi skriver til Eventi, og så opdaterer de data. Det opbygges og går stærkt nu.”* (Olga) (Bilag 2)

Bilag 5: Kotters 8 trins model

Trin 1: Skabe en fælles forståelse.

Det første skridt er at skabe en bred forståelse for vigtigheden af at implementere en prædiktionsmodel samt behovet for at styrke dataindsamlingen. Palle udtales: *"Man tilmelder sig, for at vi ikke skal gøre klar til samtlige, der har kort, så tilmelder man sig eventen, så vi ved, hvor mange der er. Det er sådan med madspild og borddækning og alt sådan nogle ting."* (Bilag 1). Denne indsigt kan fungere som en motivation for medarbejderne, da en prædiktionsmodel vil mindske unødvendigt arbejde og reducere spild.

Trin 2: Opbygning af en stærk koalition.

For at sikre en vellykket implementering er det afgørende at samle en gruppe nøglepersoner, der kan drive forandringen. Head of Data, Daniel Behr, kan bidrage med teknisk viden og udvikling af modellen, mens Marketing- og kommunikationschef, Tea N. Pedersen, kan indsamle værdifuld data om gæsternes adfærd. Billet- og stadionansvarlig, Palle Nielsen, har indsigt i billetsystemet, og Salgs- og partnerskabschef, Christian Storvik, kan sikre, at sponsorer og samarbejdspartnere engageres i processen, da de har interesse i VIP-oplevelsen.

Trin 3: Udvikling af en vision og strategi.

En inspirerende vision kunne være at prædiktionsmodellen ikke kun leverer værdifulde indsigter, men også reducerer madspild, optimerer ressourcer og forbedrer VIP-gæster oplevelser. Med fokus på fællesskab og bæredygtighed kan VFF bevæge mod en mere datadrevet fremtid.

Trin 4: Kommunikation af visionen.

Visionen skal formidles klart og inspirerende gennem forskellige kanaler, såsom møder, interne nyhedsbreve derudover kunne visionen skrives på kontorartikler. De ledende personer i koalitionen, som Daniel Behr og Tea N. Pedersen, bør fungere som ambassadører for forandringen. Derudover bør SMART-mål anvendes, f.eks. målet om at indsamle data fra mindst 70% af VIP-gæsterne inden næste sæsonstart. Dette vil give medarbejderne en tydelig retning og konkrete mål at arbejde hen imod.

Trin 5: Overvindelse af barrierer.

For at sikre fremdrift er det vigtigt at fjerne potentielle forhindringer. En central indsats kunne være etableringen af en fælles dataplatform, såsom et data warehouse, der kan samle og integrere oplysninger fra forskellige afdelinger. Dette vil reducere datasiloer og fremme tværgående samarbejde. Derudover bør medarbejderne trænes i at håndtere og anvende data effektivt, så modellen bliver en naturlig del af arbejdet.

Trin 6: Skabe kortsigtede gevinster.

Tidlige succeser er vigtige for at opretholde motivationen. Et konkret mål kunne være at reducere madspild i VIP-loungen med 5% ved hjælp af prædiktionsmodellen. Når sådanne resultater opnås, bør de anerkendes og fejres med medarbejdere og interessenter for at styrke engagementet omkring forandringen.

Trin 7: Forankring og videreudvikling.

Når de første resultater er opnået, bør indsatsen intensiveres ved at inkludere flere datakilder og variabler om gæsternes adfærd. Den valgte *bottom-up*-tilgang sikrer, at medarbejdernes input og erfaringer kontinuerligt bidrager til at forbedre modellen. Samtidig bør de, der har været en aktiv del af implementeringen, anerkendes for deres indsats.

Trin 8: Sikring af langsigtet forankring.

For at sikre, at prædiktionsmodellen bliver en integreret del af Viborg F.F.'s daglige drift, skal den forankres i organisationens kultur. Dette kræver, at modellens resultater aktivt anvendes i beslutningsprocesser og kommunikeres løbende. Medarbejdere, der har bidraget til forandringen, skal fortsat støttes, og modellens værdi skal synliggøres, så datadrevet arbejde bliver en naturlig del af klubbens fremtidige strategi.