

Bilag 1: Indsamling af empirisk data

En del af datagenereringsprocessen.

Forarbejde

Før gennemførelsen af de to interviews blev temaer kategoriseret i samarbejde med medstuderende og underviser i videnskabsteori og metode. Disse temaer dannede den overordnede ramme for interviewene og sikrede en målrettet tilgang.

Tilgangen blev valgt som semistruktureret, da dette giver mulighed for at stille specifikke spørgsmål, der relaterer til projektets problemstilling, samtidig med at der er plads til at udforske nye og relevante indsigter, der måtte opstå under samtalerne.

Interviewene blev udført med tre medarbejdere og tre praktikanter fra VFF, udvalgt fra forskellige afdelinger som respondenter. Respondenterne havde forinden de to interviews hver især fremlagt en præsentation om VFF, ud fra egne arbejdsområder i organisationen, tilknyttet hver sin afdeling. Derudover deltog både undervisere og medstuderende i at stille spørgsmål, hvilket sikrede en bred vifte af perspektiver og dybdegående svar.

Gennemførelse og optagelse

Interviewene blev foretaget som semistrukturerede samtaler og fandt sted, inden problemformuleringen var fuldt færdigformuleret. Dette giver mulighed for en retroduktiv tilgang (indenfor kritisk realisme), hvor indsigterne senere blev analyseret i lyset af projektets problemformulering.

Lydoptagelser blev lavet med tilladelse fra respondenterne vha. en mobiltelefon fra et gruppemedlem. Dette sikrede en nøjagtig gengivelse af samtalerne.

Transskribering

Vha. et webbaseret værktøj: descript.com, som er en cloudbaseret transskriptions- og lydredigering platform, har vi transskriberet vores lydfil med interviewet med varighed: 60 min.

Analyse af det indsamlede interviewmateriale

Det transskriberede materiale blev systematisk struktureret og analyseret for at udlede relevante indsigter. Interviewanalysen havde til formål at belyse centrale temaer såsom Infrastruktur, VIP-

gæsters fremmøde og netværksoplevelser, der understøtter projektets videre analyser og bidrager til besvarelsen af problemformuleringen.

Den færdige interviewanalyse udgør en væsentlig del af projektets videnskabelige tilgang.

Analysens resultater er afgørende for at kvalificere de videre undersøgelser og for udviklingen af løsningsforslag.

Interviewanalysen fungerer som en løbende reference i projektet, da den udgør en central kilde til den indsamlede empiri.

Bilag 2: Interview 1 Transskribering

Lydfil varighed: 60 min.

Respondenter til dette interview er tre medarbejdere i VFF, hhv. Tea Nørgaard Marketing- og Kommunikationschef, Daniel Lindemann Jakobsen Marketingansvarlig og Palle fra Billetsalg.

Interview efter transskribering med descript-webværktøj:

Den første del vil være lidt mere om hvilken slags produkter og sådan noget. Detaljeret. Og den sidste del af interviewet, går lidt mere ind i organisationen. Hvordan gør I det?

Vi kunne godt tænke os at få et overblik over, hvad det er for nogle vip-billetter i har? Altså der er vel både sponsorer og partnere der kan købe sig til vip-billetter? Hvad er det for nogle typer i har?

Ja, VIP-billetter. Partnerne, ikke? Når der indgås aftaler, så har de adgang til, hvad skal vi sige, almindelige lægte billetter og det er uden for VIP-området. VIP, i vores verden, så er det noget med, bespisning i hospitality-delen. Så partneren, når de indgår en normal aftale, køber de X antal almindelige billetter til lægterne.

De billetter kan enten være, hvad vi kalder en aktiveringsbillet, det er en stor pulje, for eksempel kapelli, der har 100 til hver kamp. Så kan det være det vi kalder almindelige sponsorbilletter, det er typisk 2 til 4 alt efter aftalens størrelse. Så kan man få dem lidt mere raffineret, så det bliver med en gylden menu, så den er med hvad den hedder, og med en stadionplatte på.

Eller, du kan vælge at få det med sådan en klubmenu, så er det fri forplejning. Så kan du vælge alle de Fad-bamser og alle de Frankfurter man kan, under sådan en kamp. Så det er de almindelige lægte billetter. Så er der VIP-delen, dvs. hvad skal vi sige til hospitality-delen. Den er opdelt i partnerkategorier, alt efter hvor stor aftale der er.

Alt fra hovedpartneren til Peter Larsen, til en klub 96. Og der bliver lagt X antal kort ind, alt efter hvad de forhandler, sig frem til i de forskellige aftaler. Så der kan man have fra, hvad skal jeg sige, alt fra 2 til 8 eller 10, eller hvad det nu er, alt efter hvor stor aftalen er. Og det er alt sammen til, hvad skal jeg sige, hvor der er forplejning med i det.

Derudover har du mulighed for som virksomhed at købe det vi kalder puljebilletter. Det betyder, at du køber X-antal, som du kan trække over hele sæsonen. Og, øh, de almindelige kort, du har til hver kamp. Så hvis du for eksempel har to kort, så har du adgang til hver kamp for to personer. Så kan du for eksempel købe puljebilletter derovre.

Så f.eks. seks. Og så kan du trække dem til, øh, til nogle af de kampe, øh, hvad skal vi sige, måske har brug for ekstra gæster og sådan noget. Så, øh, og i øjeblikket har vi, øh, syv skyboxe. Og det er et tilkøb der er oveni, hvor partnerne de køber, hvad hedder det, en skybox til en eller flere kampe. Og fra januar får vi det her, hvad hedder det, øh, øh, Scanlux Lounge, som er et mellemniveau mellem vores normale hospitality og vores, øh, hvad hedder det, øh, vores skyboxe. Ja. Okay. Men, så det vil man sige, at det er også, altså, så er det jo forskellige ting med i, altså, eller efter hvilken billet det er, men, Men har i ligesom, også, det er også relateret til VIP billetter, har du nogle særlige fordele, har du din egen indgang, har du din egen, øh, øh, bod, disse ting, der er inkluderet i din billet, eller har du nogle særlige fordele?

Taler vi om lægte billetter nu, eller taler vi om VIP-delen, eller hvad? Ja, VIP-delen. VIP-delen. De har, hvad skal vi sige, vores lounge, øh, hvad hedder den, den almindelige erhvervslounge, den er

bag målet der i samarbejde. Men har de alle sammen adgang til det? Ja det har de alle sammen adgang til.

Og der er kommer omkring 900 nu her til Midtjylland-kampen i den. Og der er der så bespisning bag målene der. Og så går de ud til den vest-tribune og har det område derude. Og det er kun dem, der har det område. Og så hvad det hedder, og så er der som sagt bespisning inden kampen. Kaffe og kage i pausen, inden de kan vælge at gå tilbage i loungen eller der er et helt afsnit nedenunder tribunen, hvor der er gratis drikkevarer og kaffe og kage i pausen. Som kun er til dem? Som kun er til dem. Okay, og nu siger du, det kommer til 900, er det fordi det er billetterne, hvor de har, ligesom har... Man tilmelder sig for at vi ikke skal gøre klar til samtlige der har kort eller andet.

Så du tilmelder dig, hvad hedder det eventen, så vi ved, hvor mange der er. Det har noget at gøre med madspild og de forskellige ting, borddækning og sådan nogle forskellige ting.

Så har vi egentlig også, som en tilføjelse til det, nogle få kampe hvor almindelige mennesker også kan købe en vip light billet kalder vi det, hvor det også en billet med gratis stående forplejning ved det partnerområde der. Så der kan de også, det er en pulled pork burger der er med, så eller bare gratis drikke.

Hvis vi lige skal runde den der, har vi ikke været i en situation, hvor vi har haft mulighed for at lukke op for almindelige salg. Jeg mener, hvis du f.eks. tager til England for at se fodbold, så kan du som privatperson gå ind og købe hospitality. Vi har ikke haft mulighed for at gøre det endnu, fordi vi har et kapacitetsproblem omkring bespisning.

Vi har ikke plads til at have flere. Men det er noget, jeg mener, nu får vi 200 pladser og mere. Så det er noget, vi vil se nærmere på et tidspunkt. Er det noget vi kan få ind, for vi kan måske få pladserne til det. Øh, det er ikke sådan, at det ikke sådan at det ikke er den vej vi ønsker det, Vi har bare ikke bespisningspladser nok. Nej, det er godt. Helt lav praktisk bliver nødt til at have talsmænd bliver nødt til at sætte dig på forreste række i forhold til, øh, K&K. Øh, vil du gerne hoppe ned på forreste række? Dem der er det. Det er rent praksis. Ja. Ja.

Hvor mange er der plads til og hvor meget, øh, hvor stor en andel udgør partnerne i dette, i forhold til billetter? Ligesom, nu siger du, at der er billetter, du kan købe, um, til partnerne, er det almindelige billetter, og hvor mange af dem udgør de her vip-billetter?

Nå, hvad vi har 1.300, vi har 1.300 pladser, cirka 1.300. Vi har plads til bespisningsmæssigt, tre forskellige niveauer. Vi har noget for vores personale. Så har vi denne erhvervslounge, og så har vi skyboxene. Så cirka 1.300. Øh, men på den tribune, hvor de er, er der, okay, 1, 500, 1, 600 pladser, er der på den tribune, hvor de er.

Så der har vi en ekstra kapacitet. Så det med VIP Light, så forsøger vi til de store kampe at aktivere, for at kan få fyldt det hele ud. Derudover har de som sagt de her ekstra lægtebilletter. Der afsætter vi samlet set 3500 pladser af allokering, når vi starter med at åbne for salget. Og så ser vi på, alt efter hvordan interessen den foregår.

Hvis de ikke går ind og aktiverer deres billetter to dage før, så åbner vi for, hvad skal vi sige, almindeligt billetsalg. Den Vest tribunen, hvor vores partnere enten er i VIP eller i partnerbilletten, den er næsten altid usolgt. Så du forstår, på den måde kommer den alminde tilskuer ikke ind og køber billetter på.

Kan du sige noget om hvad er udnyttelsesgraden pr tilskuer, blandt vip-gæsterne og evt. om det er tilfredsstillende?

Øh, jeg tror, vi er helt oppe på 86 procent på VIP, hvor der er bespisning og den slags, og det er rigtig pænt og det er et produkt der er eftertragtet, så det er rigtig fint. Men, men vi har, vi har som

sagt en, hvad skal jeg sige, en overkapacitet ude på tribunen, så der skal vi have flere derinde. Og derfor laver vi en ny lounge. Og så tror jeg, det er omkring 80 på lægte billetterne. Øh, hvad hedder det? De almindelige billetter, som partnerne har. Og der har vi, der er vi vokset meget i år. Um. Par 60 eller sådan noget.

I skriver, at på sæsonkort der er der krav til fremmøde. Det er mindst 65 procent på faste sæder. Hvad gør man rent praktisk, hvis der ikke er sponsorer der ikke?

Så kommunikerer vi med dem. Øh, og så, som en sidste opfølgning, at der er nogle sponsorer, der bruger mange penge i jeres klub.

Øh, men som ikke bruger de her billetter, de får. Men i er jo, interesseret i pengene. Øh, kan der være en risiko forbundet med at sige, at i bruger ikke jeres billetter? Men måden vores system er bygget på, de billetter, som partnerne henter, det er en stor pulje. Der tildeler vi bare pladser på stadion,

Så partnerne går aktivt ind og siger, jeg vil gerne have en billet til denne kamp. Så henter man billetter og så får man en plads. Men fordi man for eksempel har fire billetter, har man ikke bare fire pladser på stadion. Du skal aktivt sige, jeg kommer i dag, og jeg bruger mine pladser. Så i vores kontrakt, lad os bare sige, at vi har solgt hundrede billetter, der være at der er kun 90, der afhenter. Og så er der 80, der vil bruger. Forstår du, hvad jeg siger? Ja, det var det jeg mente. Ja, så på den måde er det ikke alle, der er inde for at hente deres billetter, for du, det er lidt ligesom med vores billetabonnement.

Kan de så gå til nogle andre, de billetter?

Hvis to dage før, kampen, der åbner vi, hvis det er således at billetterne ikke bliver hentet i de afsnit. Og så kommunikerer vi med dem, hvis det er sådan, at benyttelsen er skidt ud. Ja, okay.

Er det den del, i vil have os til at forudsige? Mere om to dage før, hvor mange der kommer? For vi har en opgavebeskrivelse, som lyder på at kunne forudsige udnyttelsesgraden hos VIP-gæster. Og det savner jeg i det hele taget specifikation på, hvem er VIP-gæsterne. Er de partnere, eller sponsorer, eller abonnenter eller alt? Lyder opgaven på VIP-gæster?

Ja. Det står i opgavebeskrivelsen.

Jeg tror, det handler om de gyldne menuer. Nej, nej, nej. Okay. Så det er nogle af de ting, vi mangler. Specifikationer. Og jeg tror, det er derfor, der er kommet mange input til abonnenter og gæstetyper eller billettyper. Så det savner vi, i det hele taget noget klarhed over. Det er et spørgsmål om, hvem der skal give os det.

Men bare for at sige, det er det, vi mangler information om. Hvad er det, vi skal se nærmere på? Hvad vil du have os til at forudsige? På hvilke billettyper, eller hvilke tribuner, eller hvilke gæster?

Ja, jeg skal være ærlig, jeg har ikke den samme viden om, hvordan man stiller spørgsmål. Jeg synes ikke, det er specielt svært på VIP-dagen, for det er en meget lille gruppe, og der er meget fremmøde, så jeg tror, at vi for eksempel til den her kamp, vi har med Midtjylland, der mangler vi måske

40 partnere eller sådan noget, som ikke har meldt tilbage endnu, på aftrækket deres billetter eller tilmeldt sig eventen. Så det, det er, det er, jeg skal gøre det her for dig. Som jeg hørte dig sige tidligere, er det partnerne som ikke altid dukker op, og så de billigste abonnenter der bliver væk. Nej, det sagde jeg ikke.

Det er sydsiden. Ja, den sydlige del, ja. Nej, partnerne ligger ret godt. Men det som kunne være interessant at dykke ned på et tidspunkt. Om det er forskellen på, hvad der er kontraktmæssigt altså hvad giver vi egentlig adgang til for partnerne kan trække af billetter? Kontra, hvor mange går ind og afhenter billetter? Og hvor mange der kommer? Og når jeg siger forbrugsgrad, så er det baseret på, hvem der henter billetterne, og hvem der bruger dem.

Ja, for det er det man kalder forskellen mellem brugsniveau og udnyttelsesniveau, eller hvad? Jamen hvad hedder det i forhold til, for mit bekendtskab er vi klar over at for dem der sælger billetter til vores samarbejdspartnere, er det lige så vigtigt hvor mange billetter der hentes. Men jeg får først optaget en plads på stadion, når de henter en billet. Ja, når de kommer. Ja. Så, øh, så er der, der er, når vi siger, når jeg siger, at der er, øh, hvad hedder det, øh, hvad hedder det, 80 procent eller noget, der udnytter deres, øh, plads, så er det ude af billetter, der er afhentet. Det er ikke hvad der står i kontrakten. Okay. for det.

Er der nogen omkostninger, hvis de har hentet billetten, men så kommer de ikke? Har det nogle omkostninger for jer?

Ja, så kan jeg ikke sælge pladsen. Og der er tomt på stadion. Og vi får ikke omsætning i boderne. Det er den verden, vi lige pludselig er kommet ind i. Hvor vi for år tilbage bare åbnede porten. Fordi der er masser af plads. Du skal selv bestemme, hvor du skal hen. Så, det er, det er, det er, det er det bare ikke, det kan ikke, det er der ikke i dag.

Hvilke parametre lægger partneren vægt på når de skal vælge en pakke? Altså guld pakken eller platin pakken, altså hvad går de sådan op i?

Der er jeg ikke den rigtige til at svare. Men ud fra erfaring. Der er mange ting der er med i pakken. Der er også nogle eksponeringsting. Der er nogle eksponeringsting som led banner og på storskærme og på skilte rundt på stadion.

Så det er bare en blanding af en billetpakke og en eksponeringspakke. Og også nogle, hvad skal vi sige, øhm, netværksmøder og nogle forskellige ting, der er i pakkerne. Så jeg tror, det er meget, øh, jo højere du kommer op, jo mere eksponering har du. Nu kan du se Peter Larsens kaffe, som er på vores bryster på tøjerne ikke?

Så det er, det er en temmelig høj eksponeringsplatform. Men jeg tror, at hvis det er tilfældet, så skal vi bare få nogle af vores sælgere til at tage et skridt ned i det. Det er meget forskelligt, for nogle af de mere lokale virksomheder, de kan have et stort ønske om en masse hospitality-billetter, hvor der måske er, Hr.

Green, for eksempel, de har ikke et lokalkontor her. Så de er ikke interesserede i billetter og sådan noget. Det handler mere om eksponering. Hardcore eksponering. Øh, de køber ind i det. Så det er meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvad de vil have.

Hvad er den primære grund til, at du vil have udnyttelsesgraden op på vip-billetter? Er det for at sælge nogle billetter til nogle andre eller er det pga. madspild?

Den primære årsag er en blanding af mange ting, for det tror jeg, folk oplever i dag, når man tager en kamp som mod Sønderjyske, hvor der før var 3.000, så det er en helt anden ramme, du kommer til i dag, og der er 6.000 tilskuere.

Det er en helt anden oplevelse for de folk der er der, vores produkt er langt stærkere ift.. nye partnere og nye sponsorater der bliver solgt ind. Hvis vi kun er 3.000 samlet så kan man godt se okay skal vi være med i det her netværk? 6.000 samlet, det bliver et helt andet produkt, som vi viser. Så det er en blanding af mange ting. Men det er selvfølgelig også bare det helt lavpraktiske. Kan vi

sælge den her stol eller kan vi ikke sælge den her stol? Og er der fremmøde på den stol? Og hvis der ikke er fremmøde, så skal vi have den solgt til en anden.

Hvis man tænker tilbage på Strategihuset, tanken om at skabe de bedste oplevelser i Danmark. Det kan være meget svært på, på, på sådan et halvtomt stadion, men den der stemning, når der sidder flere mennesker samlet, jo bedre bliver det. Jo flere mennesker vi kører igennem, jo større muligheder vi får at udvikle på vores tilbud, når man ikke bare sidder inde på sin plads, men når man også er i boderne og handle og den oplevelse man har udenfor den, bliver også bedre jo flere mennesker der er. Det hele gær at vi kan lave en bedre forretning. Og derfor kan vi udvikle på tilbuddet af mad f.eks. så det ikke kun er en stadionplatte, men der også er alle mulige andre tilbud man kan få. Vi kan henvende os til den bredere gruppe af mennesker også bygger det sådan ligesom ovenpå. Så jo flere mennesker jo mere kan vi gøre, jo mere kan vi markedsføre. For når Daniel taler om Ruas, hvordan virker vores annoncering? Jamen jo flere vi aktiverer der jo bedre får vi udnyttet vores penge. Der kan vi bruge nogle penge f.eks. på annoncen. Det er ligesom den gode spiral.

I forhold til VIP'en er der måske ikke den store forskel på stemningen, at der er, at udnyttelsesniveauet siges at være 90. Der er ikke så mange mennesker. Er der andre ting, du kigger på, især med VIP'en?

Nå, der er stadig en bemærkelsesværdig synlighed. Fordi den følelse af stadion, den er fyldt. Og du har et område, hvor der kun er halvt fyldt. Så der er en vis synlighed på det. Og så, hvad hedder det, så ligger der også, hvad skal vi sige, hele netværksdelen bag. Hvis vi gerne vil stå som det stærkeste netværk i lokalområdet eller i kommunerne og i større områder, vel.

Jamen, så går det jo ikke, at det er et halvtomt, hvad hedder det, bord, der kommer ind. Hvis du har en forventning om, at du kommer til et netværksmøde, og der sidder fire virksomheder ved samme bord som dig, og så kommer du ind og de to andre virksomheder er væk. Så taber man noget, så der er mange aspekter for at skabe et stærkt produkt.

Vi arbejder rigtig meget på andre parameter f.eks. hospitality og hele det her servicekoncept. Så det er både det udtryk, det har, det skal være rent, det skal være lækkert, når man kommer. Vi arbejder meget med at skabe oplevelser overalt på stadion, men også i vores hospitality delen. Så hvis der er et tema, som for eksempel Halloween eller hvad ved jeg efterår, jamen så bygger vi det hele vejen rundt, og gør meget ud af at snakke med personalet om, hvordan vi servicerer vores gæster på den bedste måde. Så det handler om at skabe oplevelsen og forbedre den.

Alt det i nu gør, angående billetter og især disse VIP-pladser, er noget du har bygget ud fra dine egne erfaringer, eller har du et indblik i hvad andre klubber gør, eller, ja, potentielt, hvad andre Superliga-klubber gøre?

Jamen, det er faktisk, når man spørger det sådan, at det ikke er som et lille påskeæg, vi sidder i. Jeg mener, vi har faktisk ret meget samarbejde, eller erfaringsudveksling, på tværs af klubberne. Vi spillede en pokalkamp nede i Næsby, da vi var, da vi lige begyndte at køre til Vejle og har to timers nørderig med dem og snakkede om, hvordan de sammensætter deres pakker, og hvad der gør det muligt for dem at nå deres omsætning.

De taler om, hvordan deres, øh, hvad hedder den, lounge fungerer, hvordan der er adgang til billetter til dem. Og så kører vi videre til Odense, hvor halvdelen af bilen går over til OB og snakker kiosker med dem, og den anden halvdel af bilen går over til Odense Håndbold, for de har opnået nogle fantastiske resultater med, øh, fremmøde i deres lounge,

Og no show gebyr hvis man ikke kommer der. Så der er ekstremt stort samarbejde og erfaringsudveksling mellem klubberne. Jeg tror, vi er ret enige om, at vi skal konkurrere på banen,

men ellers skal vi løfte produkter sammen. Så, Daniel, du kan også fortælle mig, med FCK, hvor stor du har været involveret i at løfte, især på abonnements-delen.

Jamen, der er ingen tvivl om, at man ser på de andre klubber, og hvad gør de. Hvad har de af erfaringer. Jamen, for mit vedkommende fik vi også lov til at bruge hele dagen i FCK, som er førende på rigtig mange ting herhjemme. Og faktisk bare for at komme til bunds i, hvordan man gør tingene her, og for at få lov til at stille en masse spørgsmål.

Og så kan vi tage noget af det tilbage og sige, jamen, vi kan også bruge det her. Det er noget, der har overrasket mig meget. Går tilbage til de forskellige brancher og hvor forskellige de er. For i en masse andre virksomheder og brancher ville man aldrig sidde og dele med sine konkurrenter på den måde.

Men her, virkelig konkurrenter på banen. Men vi har også en idé om, at vi ikke kan stjæle FCK's fans ved at udføre dette arbejde. Så derfor kan vi dele om det. Og det er ret fantastisk, man får meget viden tilført af hinanden og man har sparring og det gælder mange områder i virksomheden.

FCK vil gerne opløfte mange klubber, for jo større konkurrence de har i ligaen, jo bedre præstere de når de skal spille i Europa. Så det er også en ting de tænker meget over.

Vi er også havnet i en platform nu, hvor folk de kommer til os. Vi har lige haft besøg af Esbjerg, som har brugt en hel dag her. Horsens sidste gang. Og Vejle, da vi gik ned for at besøge dem, sagde de: Den stemningstribune her, vi har nappet fra jer. Så det er det fede.

Specifikt i forhold til de partnerbilletter eller de billetter, der bliver solgt. Har du noget data på, hvem det er, der kommer? Jeg mener, hvad mener du? Jeg mener, hvis en sponsor eller en partner har modtaget, lad os sige 10 billetter, og du kan se kun 9 af dem bliver hentet eller aktiveret, og kun 8 af dem kommer?

Ja. Hvem er det, der kommer? Det er det hul, vi har pt, systemisk. Men, Hvis partnerne, hvis partnerne bruger vores system rigtigt, og de går ind og booker billetterne, henter to billetter og sender to billetter til dig på e-mail, så ved jeg, at du har fået dem. Men der er stadig partnere, der går ind og henter to billetter, printer dem ud og går og leverer dem til dig i papirform. Så kikser det for os. Så i den der del der har vi en opdragelses eller en forklaringsting som vi skal have snakket med dem om. Hvis man prøver at følge op ift. kommunikationsmæssigt, vi vil rigtig gerne vide det der.

Har i nogle hvor meget af det data i rent faktisk får ind? Hvor ofte han printer billetterne ud også får i nul og nik?

Nej, det har vi ikke, men det tror jeg faktisk godt vi kan finde ud af.

Giver det værdi for jeg at vide om det er marketingmanageren for Peter Larsen, der kommer, eller om det er en studerende, eller lignende at? Noget, som jeg tror, vi kommer til, øh, til foråret. Det er, at jeg tror, vi kommer til at dele vores erhvervslounge op i to dele, hvor folk, i deres tilmelding, i dag der tilmelder man sig. Og jeg tror, vi allerede i foråret kommer til at dele således at man tilmelder sig med ønske om at netværke eller bare en familiedag. For der er selvfølgelig noget om hvordan, når man sætter bordene sammen. Men! Det der ofte sker, hvis der er nogle samarbejdspartnere, der bare søger, for eksempel nu vil jeg gerne tale med mureren der, for jeg har et projekt, jeg gerne vil tale med ham om.

Så snakker man med dem selv og beder dem om og, øh, og hvad skal vi sige, at faciliterer, at du sidder ved samme bord og sådan noget, ja. Men, men, den anden der, så har vi undersøgt ift. tilmelding om man kan lægge det lag på og det kan man. Ja.

I sagde at der var noget spising for 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 nogen kamp, som måske kan koble sig direkte til dette netværk, som vi laver for partnere?

Der er en række forskellige aktiviteter. Både, der er denne del om kampdag, hvor der åbnes op for loungen to timer før kampstart og det vi ser er, at du kommer, lidt afhængigt af at man hvad man kommer for om man kommer for netværkets skyld, om man har indikeret for, om du vil sidde et bestemt sted sammen med bestemte personer, eller om det er en familienydelse, du bruger som partner.

Men der er selvfølgelig mulighed for at netværke, men derudover arrangeres der også forskellige ture og netværksmøder for disse partnere, så de kan få nogle af de ting som de efterspørger, ved at være en del af klubben.

Nu siger du at de indikerer om det er hygge eller netværk, hvordan gør de det?

Det gør de igennem nogle spørgeskemaer som salg laver til dem og det gør de også ved den mundtlige dialog de har med sælgerne.

Er der en limit for hvor mange antal partnere i kan have, eller er det bare dem der vil?

Vi har, vi har, denne her P til den her grænse som er omkring de her 1300, som vi har plads til i bespisningsdelen.

Så hvad skal man sige, det giver et vis antal kort, du køber ind, og anapper ramme loftet. Og der er vi. Så på nuværende tidspunkt med disse Pulje-billetter, vi har herinde, så jeg håber ikke, de møder alle sammen på søndag og tilmelder alle de puljer vi har. for Så skal vi ud og leje en hal et sted.

Så, øh, ja, det er det, men jeg tror ikke, sår får vi tilpasset. Vi kommer ikke til at lukke for tilgangen af partnere.

Så handler det også om at opfinde nye produkter til den. Jeg mener, det kan både være hospitality-produkter, det kan også være nye eksponeringsprodukter. Jeg mener, det skal vi også være gode til, når vi begynder at se en grænse, for der har også været perioder, hvor alle reklameskiltene, hvis man ser derovre, har været solgt og

Det der kører elektronisk på LED-bannerne også, så der er godt fyldt op. Så er det svært for sælgerne.

Så I laver ikke noget målrettet markedsføring til partnerne? Eller hvordan gør I det?

En partner kan også sagtens være en hel almindelig fan og det er det her med at det også er lokalt at man bliver eksponeret for både for den helt almindelige markedsføring, der bliver lavet for klubben. Og noget, der er mere målrettet på forretningsdelen. Så det, der bliver lavet, er mere en til en markedsføring. Så det er egentlig salgssiden. Vi, vi har, vi har ret stor succes med at få en partner ind på, hvad skal vi sige, mindre aftaler.

Og så løfte dem stille og roligt op, jeg mener, ind i niveauet. Øh, og det, jeg tror, det er ligesom, jeg mener, strategi, jeg mener, hvad skal vi sige, strategien er ligesom, når folk, jeg mener, når folk først lærer os at kende, mener jeg, så er de også indstillet, så får de lige så meget udbytte af netværket, at de kan løftes op af.

Er det alle partnerne, der kan komme ind og bruge denne VIP-afdeling, eller om der kun er bestemte aftaler, man laver ud fra, hvad det er for en partner, man er?

som Daniel siger, det er meget anderledes. Hvad vil man som partner ønsker at have ud af det. Mr. Green, for eksempel. De kommer ikke. De kommer ikke. Ja, de køber ikke.

Kan vip gæster købe noget selv eller er det betalt fra start af?

De kan gå ned og købe en frankfurter, hvis de ikke ønsker at spise det der er oppe i erhvervsloungen. Øl og drinks og sådan noget, det er gratis. Og så kan de købe slik og sådan noget. til børnene og sådan noget, hvis der er nogen. Men det gør de ikke. Det meste er betalt.

Hvad gør i for at for at forudsige fremtidigt billetsalg for vip?

Det fremtidigt VIP-billetsalg? Ja, ja, og så, øh, hvis man ser ud i fremtiden, og man kan sige, så kommer vi til at have X antal billetter. Men, men, jeg tænker, hvad skal jeg sige, de er, det er mere som, det er mere, hvad skal jeg sige, øh, økonomisk, jeg mener, øh, vi skal nå X antal kroner, øh, hvad skal jeg sige, salgsmæssigt.

Og det behøver egentlig ikke være billetter. Det kan lige så godt være ekstra, øhm, markedsføring eller hvad det nu hedder. Det kan lige så godt være det, hvad skal vi sige, vi er stolte af. Okay.

Men hvad med, når du har tomme pladser?

hvis vi for eksempel, hvis vi er, hvad hedder det, ude i fremtiden eller på kort sigt, så har vi 1.500 pladser til rådighed, men vi får kun 1, 100 eller noget.

Kan vi åbne for salgskanalen for så du kan købe til dig og dine venner. Så jeg kan købe.

Hvor lang tid går der for der åbnes op for salget, kan du bare åbne op?

Det er vi ikke nu. Åh, det har du ikke nu? Nej, fordi, øh, hvad hedder det, de pladser som vi har bespisningsmæssigt, det er mere en rigeligt besat af de partneraftaler der allerede er.

Har i nogle mavefornemmelser for, hvorfor folk ikke dukker op, men for eksempel har afhentet billetter? Har du nogen erfaring med eller kommunikation med partnere, der fortæller dig, at du skal tage et andet sted hen? Har du nogen idé om, hvad der foregår?

VIP-delen eller lægte eller hvad?

Øh, ja, det kommer egentlig an på hvad i gerne vil have vip er fokus på.

Vip-delen kommer der er nogle andre ting ind, men der er ikke mange. Jeg mener, vi er ret højt oppe, øh, ja. Så der er ikke mange. Jeg tror, det er meget mere lægte billetten. Jeg tror, det er meget mere i forhold til forpligtelse over for det.

Vi har ikke en regel, men vi arbejder gerne mod at folk går ind og laver en aktiv handling. Hver gang vi foretager en aktiv handling, så er chancen for at bruge den handling, du har foretaget, meget større. Øh, når vi laver halloween-tilbud og folk her i Jylland bare skal betale 1896, så ligger vi på ca. 80 procent af udnyttelsen.

Det, at du skal have en telefon, eller hvad du betaler med, fra arbejde for at få billetten, det betyder noget. Så gør man det. Hvorimod møder du øh, hvad hedder det, cheferne i kantinen som afleverer to printede billetter til dig, som du ikke rigtig har bedt om? Det er meget nemmere at skubbe det til side. Det ryger ned i handskerummet og bliver glemt? Ja.

Der kunne også være noget, siger hun, ham der havde adgang til at bestille billetterne, hvis du har ti billetter, jamen så kan jeg lige give dig ti billetter ud, og så finder vi ud af bagefter, hvem der skal bruge dem, og så kan man nogle gange bare hænge dem på en opslagstavle eller lægge dem i en skuffe.

Der er også, øh, der er også nogle, der bruger det i konkurrencer, jeg mener, virksomheder. Øh, så går det også ud til nogle slutbrugere, der ikke har givet noget for det, og ikke, så skal der ikke ret meget til. Så det er nødvendigvis så interessant. Ja. Og hvis du ikke har givet noget for det, jamen, så er der ikke meget at gøre, før du tænker, jamen, så kom vi ikke lige afsted.

Så det kan være sådan en lille ting som, lad os, det regner lidt, det ønsker vi ikke.

**Men hvad er det så for en af dem, hvad er det for et hul i gerne vil have os at kigge ind i?
Og igen, jeg ved ikke, om vi er ude i vores opgavebeskrivelse, eller om vi selv skal finde ud af det, eller om der er et hul, vi gerne vil have et kig på?**

Jeg tror, det handler mere om de der lægte billetter ikke? Mm hmm. De lægte billetter som vores partnere kan hente. Mm hmm. Det er der, vi har den største udfordring. Så de billetter, partnerne kan hente, som ikke giver adgang til noget bespisning før kampen. Så det er South Tribune? Nej det er vest ved siden af vip-delen så er det et område ned i E på nordtribunen, også er det også en del på 500 pladsen på syd. Men dem på syd de ryger al sammen.

Hvad gør i på nuværende tidspunkt for at få folk ind på stadion på en hverdags aften? Altså på de der lidt dårlige dage?

Hvis vi går tilbage til fortiden, åbnede vi portene og krydsede fingre for de mennesker, kom. Nu er vi meget mere omme og lave hele temaet omkring kampene. At lave hele historier omkring kampene. Vi havde en halloween mod sønderjyske, og grunden til vi bliver ved med at tage sønderjyske er fordi vi kun på to år er gået fra 3.100 til 6.200.

Men det er hele den der ramme og hele det her tema og hele historien 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 billet aktivering for at sikre, at alt passer til kampene, så vi forsøger at tematisere kampene hver eneste gang, således at oplevelsen den er der også. Vore drøm specielt første gang i vip-delen altså stille roligt nedad, det er at fodboldkampen får mindre betydning om du kommer, fordi du skal bare være der til eventen og det er den vej vi forsøger at arbejde ind på. Og lave eventen så stærk så det om fodboldkampen går til den ene eller den anden side, det er ikke det, der afgør, om du kommer tilbage, for du skal være med til eventen.

Okay. Så det skal være en grundlæggende oplevelse, noget rundt omkring. Hvilket på trods af at have givet noget, selvom du skulle tage en 5-0 inde på fodboldbanen. Og det er derfor du spørger om forpligtelsen til det, ikke? Hvis vi nu for pokker nu bare ved at det er din mail, vi har fået, så kommer der nok en mail til dig om, hvad den hedder, hvilken slags kamp du skal se, hvad der foregår i fanzonen, har du, hvad hedder det, er det fordi du skal have en øl eller to derinde, eller er det et børnetema, der er på hele kampdagen, eller hvad er det?

Sådan helt overordnet, har i medbestemmelse til hvornår kampen skal spille eller er det noget der bliver bestemt ovenfra?

Det er tv-selskaberne, der vælger det.

Okay, så I får et tidspunkt.

Hvad kigger I så på. Hvad kan have indflydelse, kan der være andre arrangementer i byen? Om det har betydning for jer hvor mange der kommer til kampene?

Vi kigger både på, hvad der sker i byen, men også tidspunktet og hvem er det vi henvender os til? Så fredag aften kan for eksempel være et andet publikum end søndag eftermiddag. Så, øh, begge dele, øh, apropos det, er det børnefamilier, eller er det for at få øl, eller sådan, så, så vi kan også finde på at ændre et emne, vi oprindeligt havde planlagt til en kamp, vi har tænkt at det var temaet, men fordi det blev flyttet til en fredagskamp, så var det måske ikke lige der vi skulle give billetter på aula, fordi så er det nogle andre vi gerne vil have, måske studerende i stedet for som

kan købe billige billetter på sydtribunen. Så det med at kigge ind i hvem er det vi skal aktivere på de forskellige tidspunkter.

Følger I så også op på? Hvis I nu har gjort nogle særlige indsatser på et tidspunkt, hvis I har noget at sammenligne med fra nogle tidligere. Følger I så op på hvor meget det her har virket?

Vi følger op på alt billet, alt billet aktivering. Om det er tilbud via, eller om det er voucher aktivering via partner eller noget, ja, der, der, der, der er tal på det hele.

De der gange hvor vi har nogle meget billige billetter på spil, for de vi siger så skal vi prøve måske om vi kan ramme nogle vi ikke har fat i, hvor prisen godt kan være afgørende, der prøver vi at gå ind og se, jamen er det nogle nye profiler som køber de her billetter, som ikke har købt en billet før. Det prøver vi nogle gange at lave lidt statistik på.

For eksempel så har vi Midtjylland kampen her. Normalt går man ind og køber billet hos os, så er det den voksne. Voksenbilletkategorien har været øverst.

Nu har vi forsøgt at, øh, til Midtjylland kamp, øh, at skubbe det, øh, det, vi kalder guldmene øverst.

Der er forplejning i det. Det står også på hjemmesiden, når du kommer ind for at købe billetter.

Den ligger normalt som den nederste fordi det er den dyreste. Øh, og normalt, øh, i forsalg, dvs.

på billetterne er der en masse der er købt på sæsonkort og sådan noget. Normalt sælger vi 10 til 15, der går ind, fordi folk ikke kan finde dem. Nu har vi næsten solgt 300. Så det er 70, der kommer oveni hvert år. Ja, nogle. Ja.

Hvor tit er det i rykker på priserne på billetterne? Er det noget i gør ugentligt?

Den generelle billetpris er vel en gang om året. Det er ikke sikkert, at vi ændrer på det, men vi snakker om, hvordan billetprisen skal være. Og så kan der være, det er igen det, vi internt deler kampene lidt op i A, B og C kampe. Og det er ligesom, det er både der, hvor tager højde på for hvor attraktive er modstanderen, det kan også være, vi tager højde for, hvornår på året denne kamp er, er det rigtig koldt udenfor, hvor det er svært at få folk ind på stadion. og ting.

Så har vi ligesom, vi vil gerne have to, tre C-kampe. Der kan vi godt prøve at gøre noget, hvor vi kan justere billetpriserne for at fylde stadion.

Så der kan være forskellige priser for når man spiller mod FCK eller Sønderjyske?

Vi har en fast struktur. I A-kampe er billetprisen sådan. Og i de andre kampe er det noget andet. Så det er ret tydeligt på vores hjemmeside, at i A-kampe er billetprisen sådan.

Eller i andre kampe er det sådan her.

Der er ikke noget der holder jeg fra at skulle rykke prisen. Det koster jo jer ikke noget at der kommer tilskuer ind på stadion. Har i lidt råderum?

Vi har alligevel næsten 4.000, der har købt abonnement. Åh, ja. Hvis vi hver gang bare går ind og laver noget der, så ja. Så får jeg også en del e-mails der, det, at Hvorfor får vi ikke noget? Så, så, ja.

Hvordan er virksomheden og de forskellige afdelinger struktureret i forhold til beslutningstagning og vedrørende data og deling af data? Sidder du i markedsføring med én type data, og i andre sidder med billetdata? Eller hvordan er det?

Ja, jeg ved ikke engang, hvor jeg skal starte med det.

Det er nok i afdelingen vi sidder med vores egne data. Så hvis jeg har noget, som jeg synes er en interessant vinkel, som jeg kunne give til Pelle, som arbejder meget med billetafdelingen, ja, så

viser jeg ham det. Og så har vi også, jamen vi sidder på, vi har B2C-møder, hvor vi mødes hver onsdag.

Det betyder alle os, der rent faktisk arbejder med fans, og hvad der sker med kampene, for at få folk på stadion og den slags. Kan vi sidde og dele data på baggrund af kampene.

Ja, det er lidt tilbage til BTB-delen igen. I forhold til når du sælger disse sponsorater og partnerskaber, hvilken slags serviceprodukt vejer højest ift. hvorfor de køber ind på det? Er det bannerne og eksponeringen eller er det dette netværk og hvad er det?

Det er helt afhængigt af den enkelte partner.

Okay. Ja, det er der, det er simpelthen, øh, salgs største opgave til at starte med, de indleder en dialog med en potentiel partner, er at finde ud af, hvad det er, de vil købe ind, for vi kan tilbyde det hele. Øh, og der er nogle, der er partnere, fordi de har været der historisk, og deres far også var en del af klubben, så de gør det bare og spekulerer ikke engang i det.

Og andre, som du ved, Mr. Green har nævnt det mange gange. Hardcore er eksponering. Og andre igen, fordi de er ved at etablere sig i byen. Og de har brug for det. Det er ethvert netværk. Så det er helt anderledes.

Har du nogen data på hvor mange der gør det? Er det det ene eller det andet?

Nej. Jeg tror måske, vi kan se, hvordan pakningen er sat sammen.

Hvis det er sådan. Hvis vi kunne tage noget ud af vores CMS-system. Ja. Men det er ikke noget, vi bare kan sidde og svare på lige nu.

Har du noget tal på hvad en almindelig gæst ned på lægterne bruger gennemsnitlig, når de møder op til en kamp?

58kroner. Plus moms. Ja.

Nogen nævnte, hvor meget I arbejder sammen om dataene. Men hvordan opbevarer I det i de forskellige afdelinger? Er det i Excel ark eller i R? Har I noget, hvor de kan tale sammen? Har du nogle udfordringer? I snakkede om at der kommer et dataware house?

Det er en af udfordringerne, det er at de her med systemer. Forskellige systemer vi arbejder i, forskellige måder at arbejde med data. Det er noget Daniel kigger rigtig meget ind i. Så det er næsten mere rigtigt at spørge Daniel. For vi har hver især vores data som vi arbejder med.

Hele billetdelen ligger i billetsystemet. Hvor alle data er. Og når vi arbejder med dem, så er det oftest udtræk. Så hvad hedder det, Olga arbejder stille og roligt på noget, der sker lidt mere på automatik for udtrækningen af det. Partneraftalerne ligger i et system.

Så på den måde systemmæssigt. Så på den måde der arbejder vi på hvad skal man sige i skyen. Ja.

Hvordan er kulturen om at bruge data i beslutningstagningen i de forskellige afdelinger?

Jamen, jeg kan kun tale for vores afdeling. Jeg synes, at det er noget, der fylder mere, end det gjorde for tre år siden. Vi forsøger at bruge nogle data på beslutningerne.

Vi har sagt, at vi gerne vil have beslutninger taget på baggrund af data og ikke så meget på baggrund af mavefornemmelser og erfaringer. Som jeg oplever det, er der sket meget på sporten i forhold til data. Og det har flyttet vores virksomhed. Det har også flyttet direktionen. Og jeg tror, det er meget typisk i mange virksomheder, at man kan komme fra et sted, hvor man ikke nødvendigvis er meget data drevet, men det faktum, at lige pludselig er så meget fokus på data i en del af virksomheden, har gjort at det er blevet mere efterspurgt og SÅ KAN VI HØRER AT. Palle

har data tilbage fra rigtig lang tid siden og det har været et tegn på at det er noget der har været i Palles fokus, men der er ikke noget som har været bragt hele vejen rundt i lang tid. Men der er meget mere fokus på det nu end der har været.

Hvordan fungerer kommunikationen mellem datasystemer på tværs af afdelinger? For mig ser det ud til, at I hver især har jeres egne data og ikke kommunikerer så meget?

Øh, jeg ved det ikke. Der er noget omkring, når vi har kigget i nye systemer. Så er det meget vigtigt for os at se på, om det kan spille sammen. Jeg mener, det faktum, at Eventii billetsystemet kan spille mod CRM-systemet.

Så det er noget, der bliver kigget på. Men historisk er det måske lidt mere, at det har været mere afdelingsvist eller funktionsvis. Men det er også noget, vi har kigget meget på, for der er ingen tvivl om, at vi har mange forskellige systemer, hvor der er noget data i. Og det med at få det integreret lidt sammen, så det ikke bliver meget silo opdelt, det er en udfordring, vi har.

Men det er også ekstremt svært at finde ud af, hvordan pokker vi gør det, for 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 indenfor sportsverdenen generelt, som gør at i bliver mere datadrevet på den ene eller den anden måde. Er så noget i har med i budgettet at man f.eks. skal uddannes i det eller have kurser i det her i Viborg?

Det er noget som fylder i organisationen. Det at det i sidder her. Det at der er ansatte, der er funktioner som arbejder med data. Så skal vi også, i forhold til den måde, vi har tilgang til medarbejdere på, så er der også en del af det, øh, så man kan have ville, det at have fået den mere analytiske tilgang til nogle ting frem for at basere ting kun på mavefornemmelser.

Er det primært de nye medarbejdere hvor i søger de kompetencer eller er det også i uddanner nuværende?

Vi uddanner også nuværende. Bare det vi hele tiden følger de her tal vi sidder og kigger på uge for uge eller næsten dagligt f.eks. billetsalg og osv. Det er med til at det bliver løftet i hele organisationen.

Er det noget, I har mødt modstand fra, fra nogle medarbejdere? Er der nogle der har haft svære ved at skulle mere den vej? Eller har det bare været modtaget med åbne arme?

Jeg tror ikke, der har været modstand, men det har været svært at omstille sig til at.

Det kan være svært at tilpasse sig, at det er sådan. Jeg tror, at mange mennesker har set det, som en god idé. Men det lige at gøre det, også nogle gange stole på nogle data, som måske taler imod ens egen mavefornemmelse, det er en svær øvelse.

I er på 8. pladsen lige nu. Og så vidt jeg forstår det, er det lidt lige meget om det er 8. eller 13. i forhold til arbejdsfordelingen. Men hvad sker der, når du når det europæiske fodbold? Er der en gevinst eller honorarer, hvis i kommer videre til gruppespillet? Og hvordan er arbejdsfordelingen? Ændre den sig eller hvordan?

Først og fremmest er det ikke ligegyldigt i fodboldbranchen, for det har så stor betydning med den der placering, så det er ikke liv eller død, men det er en kæmpe omvæltning om vi spiller i superligaen eller første divisionen. Så det er en af de store forskelle i fodboldbranchen at de der, nogle få passer i en eller anden bekendtskabsgrad i en eller anden på andre virksomheder, det er det ikke når vi taler om vores placering i superligaen. Og det har kæmpe stor betydning, hvis vi kigger tilbage på graferne jeg viste økonomien, så er der stor forskel på eksempelvis tv-indtægter.

Dette spørger du om, hvem der bestemmer, hvor kampene ligger, ja, der får vi bedre placeringer på tv, jo bedre vi er rangeret, vil muligheden for at spille i Europa.

Det hele er ligesom den der spiral, der peger i den ene eller den anden retning. Så det har en meget, meget stor betydning. Og det, vi arbejder på, og denne strategi er også bygget på, er, at vi gerne vil have en fast placering i Superligaen. For man har tidligere haft de her år, hvor man var nede og vinde i første division, og så var man sikker på, at man overhovedet var, som Palle siger, at man skulle rykke længere ned.

Og det har en stor betydning for organisationen. Så der er helt klart et mål at få denne stabile placering, så det ikke er det, vi skal sidde og frygte, øh, i forhold til, hvordan vi kan fortsætte med at udvikle denne organisation, så vi kan blive ved med at udvikle os mere på alle disse ting, som vi har talt om i dag.

Men lad os bare sige det nu, nu har du spillet europæisk fodbold, men lad os bare sige, at du når næste år. Øh, så sker der noget i forhold til jeres arbejdsopgaver?

Der kommer mange flere kampe. Jeg mener bare det faktum, at der skal afvikles flere kampe i løbet af en sæson.

Øh, noget der også er på spil her er, at noget af det vi skal have meget af det lange lys på. Vi skal tænke strategien fremad. Vi skal løfte oplevelsen på sigt. Men samtidig har vi også et kæmpe event, som vi skal afvikle hver anden, tredje uge, alt efter hvordan planen er.

Og det er ret fascinerende, hvordan man kan køre en bane, hvor alt bare skal spille i forhold til, at der vil være seks-otte tusinde mennesker, som skal have en rigtig, rigtig god oplevelse. Samtidig skal man blive ved med at bygge og udvikle sig. Og når der er flere kampe ind sådan en turneringsplan, betyder det, at der bare er endnu mere som skal lykkes. Og hold altid kadencen. Og skab det rigtige tema. Og få det til at tænke over de rigtige billetter osv. Masser af pres.

Kører i så samme strategi eller har i en anden strategi, når det så kommer til det?

Lad os gå tilbage til sidste gang vi var ude og spille europæisk fodbold, der havde vi to kampe mod, de klubber som er knap så kendte. Så egentlig i bund og grund, så er der ikke f.eks. vore partnere de har ikke adgang, altså deres produkter gælder ikke til de europæiske kampe, så det er egentlig et tilkøb de er. De to første kampe vi havde, der gik vi ind i og sagde prøv at hør, jeres produkter kan i bruge de kampe, altså billetter og det, hvorimod kamp tre mod westham, der solgte vi det hele. Det gør jo også så at vi laver en hel anden omsætning, på sådan en kamp end vi nogensinde har gjort til andre kampe. Så på den måde de, så vil der være nogle helt andre opgaver på det. Organisationsmæssigt bygger vi op så vi kan klare det, men den der periode, hvis vi kommer i europæisk, er det en måned eller tre måneder, så løber vi lidt stærkere. Der er jeg nødt til at sige, at der er det ikke fra otte til fire også går vi hjem. Der går vi hjem når vi er færdige.

Hvilke it-systemer bruger du i dag? For eksempel datacentre og så videre? I bruger Power BI?

Det er meget ind i salgsafdelingen. Det er ikke så meget os tre her.

Men det er Power BI, hvad skal jeg sige, Olga og de andre kigger på, og hvad kalder vi det? data direkte ud for vores billetsystemdata. Der gør det ikke noget at der kommer nogle mennesker og lærer os noget af det her, i hvert fald ikke mig.

Bruger du hovedsageligt Microsoft-pakken til som hvis i skal lave nogle beregninger eller er det Outlook vi indenfor i kommunikationen eller teams hvor i deler filer eller hvordan er det?

Det er meget, øh, hvad hedder det, Microsoft. Og så har vi, hvad hedder det, OneDrive eller SharePoint, eller hvad det nu hedder, hvor vi kan dele filer med hinanden. Hvor vi har noget fælles drev, hvor vi opbevarer vores ting.

Er SharePoint som en slags intranet for alle eller et sted hvor der er en mappe hvor der er nogle der har adgang til, også er der måske nogle forskellige mapper, hvor der er forskellige adgang?

Jeg tror, der er noget med at visualisere de data, vi har for at give os indsigt. det er noget, der kan gives os noget, og det er ikke noget, der er en særlig stor. Hverdagen ruller også bare, så det er ikke noget, vi får gjort så meget.

Hvad var det mest brugbare i fik tilbage fra opgaven fra sidste år?

Jeg synes, det var svært. For i første omgang havde Olga det fantastiske stykke arbejde, hun lavede, men meget af det var at gå ind og se på, hvordan du binder dataene sammen, og så kan du sige, vores billetleverandør, vi har et rigtig, rigtig tæt på samarbejde med vores billetleverandør. Så der er simpelthen nogle, hvad hedder det, nøgler bag i vores, hvad hedder det, i vores data, som vi har fået strammet op på, så der er flere af vores forskellige typer, som hænger sammen via disse nøgler. Og så, i forhold til at estimere tilskuerantallet, øh, så synes vi, vi har masser af kampe. Men hvis vi bare gik ned og nørrede lidt og sagde: Okay, hvis jeg skal finde ud af Nordsjælland, Hvor mange tilskuer kommer der til den kamp? Så har vi nok kun data for 4-5 kampe. Så bliver det pludselig meget begrænset, mængden af data, når man går så langt ned. Så øh, så vi har stadig noget, der kan tunes i forhold til den del der, for vi får mere og mere data, øh, ind i stilheden og roligt.

Der er ekstrem stor forskel, eller der kan være ekstrem stor forskel på, hvordan sportslige de forskellige sportshold går. Øh, og nogle gange kan det også være lidt i forhold til, om det er en fredag aften eller en søndag. Så ja, der er stadig nogle meter at gå.

Du lyttede til præsentationen sidste gang. Var der noget, der fik dig til at få en øjenåbner?

Åh, det var længe siden. Jeg kunne bare ikke komme i tanke om noget. Jeg tror, det er mere bare, at vi er. Vi har fundet ud af, at det er meget komplekst at forsøge at forudsige det der, for der er godt nok mange variabler i spil. Ja.

En ting, jeg kan huske fra sidste gang var, at den måde i delte A, B og C-kampene var noget med, at Brøndby var en gruppe for sig?

Ja, begge dele. For jeg tror også, vi er nået til et punkt, det tror jeg også, du har snakket lidt om, med alt den historik som var den gang, var noget som ligesom gik 20 år tilbage. Der var ikke så meget i den periode før Corona og derefter efter. Så de data, der er før Corona, hvor tilskuerantallet var markant lavere, det er ligesom, det trækker det ned på en eller anden måde. Eller have kigget på noget, hvor man kun ser efter Corona-perioden i det seneste år. Ja. Øh, men ja, det er rigtigt. Der var noget i det. Og der er også noget, vi ofte taler om. Hvordan er det, vi kategoriserer bare ABC-kampene der.

Alt det her med at folk laver en aktiv handling. Det er vigtigt for os. At folk tager det, hvad skal vi sige, at vi kan vælge eller hvordan man udtrykker det. Men det er det, men rent faktisk er det, som du siger, det her event, jeg gerne vil deltage i. det har i hvert fald meget for vores udnyttelsesgrad og sådan noget.

Bilag 3:

Lydfil varighed: 60 min.

Respondenterne til dette interview er Dataafdelingschefen Daniel Behr og tre praktikanter i organisationen som er igang med en datarelateret uddannelse hhv. Frederik, Mohammed og Olga.

Interview efter transskribering med descript-webværktøj:

Giv en kort præsentation hvilken afdelingen i sidder i og de erfaringer i har?

Mit navn er Daniel, jeg er 28 og jeg sidder som chef for dataafdelingen. Vi sidder alle sammen i dataafdelingen, men vi sidder alle sammen med specifikke fokuser.

Hvor meget data har i adgang til? Både på klub basis og superliga basis?

Jeg har ikke siddet med Wyscout data endnu, men det data jeg har fået adgang til er noget vi har generelt på en sky. Så det er meget bredt. Det er både alle de data, som man har hørt fra Palle af og også data omkring merchandise og alt det data, man næsten kan forestille sig i hvert fald.

Jeg sidder med data fra Wyscout siden, hvor Daniel har adgang til det og får det sendt til mig. Så har jeg bare bearbejdet det med det gennem en Excel-ark.

Ja, og det er så meget, jeg har siddet med.

Ja, men det er ikke sådan de kommercielle data, og jeg har gang til det, som man kan her, i princippet.

Hvad er det for et fint spørgsmål? Er der spørgsmål til hvad Wyscout er, f.eks.? Wyscout er et firma, som tager... Hvis man forestiller sig, at man ser en fodboldkamp i fjernsynet, så har de den video fra alle lande man overhovedet kan forestille sig.

Hvilket betyder, at de sådan set 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 fodboldkamp? 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? Og det er så det, de har på alle ligager, man kan forestille sig.

Det er et firma, der udbyder video og data på alle de ligager og niveauer, man kan forestille sig.

Og det er uden for europa...?

Ja. Hvad siger du, de hedder? Wyscout. W, Y, og så scout.

Er det ungdomsalderen eller er det kun..?

Det er også tilgængeligt, ja For nogle lande har jeg specifikt valgt at man ikke kan se mellem hinanden, så andre lande kan ikke se Danmarks ungdom.

Danmark kan godt se Danmarks ungdom.

Kommer ikke an på, hvilken klubber der bruger Wyscout?

Det kommer an på, hvilken liga du er tilknyttet. Okay,

Kan du forstille dig løbevis U13 afdelingen?

Det kræver, at der er video for, at de kan lave det. Så hvis den ikke er optaget, så kan Wyscout ikke gøre så meget.

Men hvis det er optaget?

Så kan det godt være tilgængeligt.

U13 er nok lige lavt nok, men tanken er den rigtige her.

Men hvad nu, hvis man optager det på VO? Er det sådan at man sender det over til dem, og så analyserer de, hvordan fungerer det her?

Det fungerer sådan, ja. De modtager en video fil, som er optaget i den kvalitet, den nu er optaget, VEO.

VEO 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 er det et håndhold kamera, og kan være mange forskellige ting.

I forhold til de data, I har. Hvilke type kampe, altså A, B og C-kampe, hvor vi kan se, hvor VIP'erne kommer? Hvornår dukker de op? Hvor er de vislige?

Jeg tror, at Olga du... Ja, man kan sortere det. Det vil sige, at jeg har alle gange til nogle reservation-data. Det er de der, som bliver bestilt. Og man kan vælge nogle forskellige kategorier. Man kan også vælge VIP, eller hvad det er, man har brug for. Og så filtrere ud fra det.

Og så bagefter har jeg indgangs-data. Og så når jeg sætter det sammen så kan jeg se det. Så man kan udregne det på den måde.

Er der nogle af de her datapunkter som er mere signifikante end andre, når vi kigger på det her?

Det er lidt afhængigt af, hvad er det, som faktisk efterspørges

Hvordan kan de her datapunkter identificeres, altså de her faktorer her? Altså på hvor mange deltagere der kommer til kampene. Hvad har I ud fra vejret?

Man kan godt leve i en machine learning model.

Og så kan jeg udregne det. Men nu snakker jeg sådan, hvis det er, altså at lave forecast, ikke? Ellers er det bare sådan, man kan godt sige, okay, hvis der bliver bestilt ti billetter, og der bliver brugt otte billetter, så kan man nemt udregne udnyttelsesgraden. Uden hvilken som helst modellen.

Hvor meget ejerskab har I over jeres data. Nu har du meget snak omkring at I prøver på meget mere førstepartsdata, som I har ejerskab over. Nu kan jeg jo så høre, at bruger Wyscout og sådan noget. Så I har noget tredjepartsdata?

Det er et virkelig godt spørgsmål, fordi som virksomhed bliver vi tilbudt 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 så simpelthen sætte en manual op for, hvordan bliver det downloadet gemt i skyen så vi faktisk selv får ejerskab over det. Og det er en regel 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 sportsområde, ja. Men det er noget, vi kigger på og arbejder med.

Kommercielt, nu har I Eventii osv., har I ejerskab over det?

Ja, det har vi ejerskab over, og vi alle har været så gode at downloade tingene lang, lang tid tilbage, men over de næste par år, der kommer nok til at være sat noget struktur over for, hvordan bliver det gemt, så det bliver lidt nemmere at arbejde med over tid.

Har I noget data, I holder for jer selv? Og hvis I har det, så hvad er det for noget? Altså nu kunne jeg for eksempel godt forestille mig, at data fra spillerne fra træning, det er måske noget, I deler med hele Superligaen?

Altså alt det data vi selv genererer, det er altså de her GPS-veste, det er altså de her forskellige spørgeskemaundersøgelser i den kommercielle afdeling, det er altså, hvad kan man sige, skadesrapporter på spillere. Det er jo noget vi selv laver, det har vi igen interesse at skulle dele med andre

Men hvad så med fra kampdag? Altså fra officielle kampe? Gennem performance?

Ja, performance data er noget andet man køber man via divisionsforeningen, der bliver man tvunget til at købe for eksempel Wyscout og nogle andre, som ligesom laver de her, som har nogle platforme hvor man kan gå ind og kigge på data, og det er det samme.

Det er ikke noget data, vi genererer, det er noget nogle firmaer genererer for os.

Og så kan man sige lige i opfølgning til det, så er der jo noget, vi ligger jo inde med noget enormt GDPR-tungt data på skadesdelen for eksempel som jo i virkeligheden er sundhedsdata. Så det er jo på niveau, hvis man er på hospital og sådan nogle ting.

Der har vi nogle ret store krav til, hvordan de ting bliver opbevaret, og det har vi på ingen måde nogen interesse i at give videre.

Så er der noget, så dit næste gode spørgsmål det bliver, 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?

Og 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 markeder 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 klubberne er bedst klædt på til at tage sig af den medarbejder, vi sender videre.

Kan man lade være med at informere en anden klub om en skade? Er der et eksempel på det? At man ikke lige har fået sagt, at man havde en fibersprængning?

Det er klubbernes eget ansvar at lave skadetest. Så de har læger ansat, alle klubber på et vist niveau, som undersøger spillerne.

Så der laver man sådan et rutinetjek, og det er meget forskelligt, hvor grundigt det er. Og der sket de skader, som der vil være, de vil blive opdaget i de test. Så det har klubberne sådan set, men der ikke nogen, der har skrevet under på noget, hvis de ikke har gennemført testen. 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. Der er set eksempler på, at skader er blevet fundet, og så skriver man ikke under på spilleren, for eksempel.

Vi gør vores med at fortælle om det, men det er ligesom en almindelig arbejdsplads ikke går ud og siger, at der er nogen der har stressmeldte på deres hjemmeside, så har vi heller ikke, der er ikke krav til os om, at vi skal gå ud og fortælle omverdenen at der er en skade.

Hvis vi er i forhandling med en anden virksomhed, en anden klub, så har vi jo en dialog om at omkring tingene.

Hvordan opbevarer I data? Altså de primære data I genereret selv. Ligger de i Excel-filer rundt omkring?

Det er desværre en praksis vi ser rigtig meget, ja. Så det er... I har jo siddet med Excel.

Kan I ikke fortælle lidt om, hvordan I har arbejdet med data, som I har fået fra virksomheden?

Du kan bare starte fra Frederik.

Meget af data, jeg har siddet med, det er det data, jeg selv har samlet ind. Blandt andet til brug til de her apps, som jeg har arbejdet med. Det er jo selvfølgelig scouting og trænerdata Så det er noget jeg selv har hentet ind gennem webscraping.

Jeg har faktisk ikke helt brugt vores egen data, udover superliga-surveys, så jeg kan desværre ikke helt svare på det på den samme måde, tror jeg.

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

Noget af det.

I formen en webscrabing som jeg har gjort, der har jeg ikke omformet det til Excel, der har jeg bare taget det direkte ved VR og så bare kørt det igennem.

Som Daniel nævnte omkring Wyscout, så hvis man skal have indhentet informationer de forskellige spillere I det her tilfælde har jeg fokuseret meget på Superliga-spillerne, kun i Superligaen.

Så har jeg indhentet det i en Excel-ark, hvor det så er fordelt i kolonner i de forskellige metrikker hvordan de spiller på banen Performance, mål, assist, progressiv løb og defensiv orientering osv. Det er blevet så fordelt op i Excel-filmen, og det er så indlæst inde i R. Og så fordele det 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-variabler, så selve R-programmet kan køre det.

Har du selv valgt de metrikker ud, eller har du bare taget dem alle sammen?

Til at starte med lavede jeg faktisk en offensiv og defensiv metrik, hvor man fokuserer på det offensive og defensive. Og så har jeg gået mere i dybden med det efterfølgende, hvor jeg skulle så fokusere på de forskellige positioner på banen, fordi en højrebark kan godt være offensive, men også være defensive.

Så for at vurdere den specifikke spiller, hvor god de er på de forskellige kpi'er, så har jeg selv valgt at sige, okay, i Viborg FF har de behov for at vide, okay, hvor god er den her spiller på den her position i forhold til den offensive parametre/performance, og de metrikker som du nævnte, det har jeg selv udvalgt stille roligt hen ad vejen gennem kodning.

Er det igennem R og bare bedt den om at hente nogle metrikker ned?

Det gjorde den til at starte med, men så tager den nogle metrikker, der ikke er relevant i forhold til for eksempel dribble, hvis man skal dribble. Er det vigtigt for en forsvarsbriller at dribble? Nej, det er mere vigtigt for en kant at dribble eller en angriber. Og det er derfor, at det gør den, men problemet er bare, at det skal jeg selv udvælge.

Så selv sortere i det bagefter?

Ja, så selv sorterer i det bagefter, også køre det igennem en efter en. Ja, alt efter parametrene. Ja præcis.

Du har siddet med noget af det data, I har genereret selv?

Nej, mest via Eventi. Det er Eventi. Og de gør det samme altså det er en udbyder som genererer data, en forsker. Så det var en app, som alle sammen arbejdede med. Man kan trække det hele ud, så det kommer til at være Excel-fil. Det var spørgsmålet, om man har lyst til, hvis man er medarbejder her, og vi snakker ikke om dataafdeling, vi snakker om de andre medarbejdere.

Så man kan trykke på nogle knapper, og appen hjælper med at sortere de vigtige ting. Så man får det udtræk, som man har brug for i Excel-fil.

Jeg gjorde det anderledes, fordi det var også nogle muligheder bare at trække rådata, men de var igen i Excel-fil. Så jeg har afprøvet alle de der Excel-filer, sat dem sammen og så har lavet nogle dataset.

Og så bagefter, hvis jeg for eksempel skulle sende nogle data til Daniel, så det var RDS-fil. Eller for mig selv ikke, og så bagefter bare bruge dem i app, så det var RDS-fil. Hvis det er noget, som jeg skulle kommunikere videre med de andre medarbejdere, så det var selvfølgelig Excel-fil.

Så igen så vi lidt ude i det der med, platforme, programmer, systemer I bevæger jer i for at kommunikerer med folk i afdelinger?

Der er en meget ad hoc i virksomheden og branchen, så folk de sidder meget med deres egen computer, og som I oplever i, altså der er mange der 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 gjort hvad med hvad.

Og der har vi prøvet at igangsætte nogle IT-uddannelsesdage for de, som har hæve niveauet for, hvor bliver tingene gemt henne. Altså hvad er OneDrive, hvad er SharePoint? Altså sådan nogle helt basale ting.

I snakkede jo også om, at I faktisk bruger SharePoint. Hvad er det så ligesom I har liggende derinde, som folk kan tilgå forskellige måder?

Det er lidt forskelligt fra afdeling til afdeling. Men man kan jo sige, at i SharePoint, det er der, hvor Olga har været inde og hente det gamle. Hvad kan man sige, Eventii billetdata. Så der ligger ting inde i SharePoint, men der skal komme en bedre struktur på de ting der ligger derinde.

I har tænkt jer at samle det hele?

Ja, over tid, men det er et stort arbejde. Men ja, det er over tid. Så for at summe op, det ligger på mange forskellige måder, og hver afdeling har dybest set sin egen praksis. Og Excel er meget den måde, vi har gjort det på. Der var en ting i forhold til Eventi, jeg tror ikke helt, at vi har forklaret hvad Eventi er.

Eventi er vores billetpartner. Det vil sige, at 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 min billet. Så det er en billetkøbsplatform? Lige præcis. Det er en platform, hvor billetterne bliver hentet. Så når jeg går ned på stadion på søndag og scanner min billet, så kan man se, inde i Eventi jeg har scannet min billet. Så det er derfor, at de ligger inde med det hele, fordi det er dem der kører det. Så der var et eller andet i det.

Der blev nemlig snakke om, at så scanner man et kort, og så siger man, at der må også registreres noget data, men det er også... Det bliver gemt oppe i skyen.

Så I har egentlig ikke noget, I sidder med 100%?

Nej. På Billetdata vi genererer ikke noget selv, nej. Det får vi nogle andre til at gøre for os.

Og så er der hjemmeside... Og noget merch, og noget ting og sager?

Det får vi også hjælp til, med lignende firma af Eventi.

Men det er jer der ejer rettighederne til det data?

Det er vores data.

Hvordan definerer I vip?

Ja, det er jo et rigtig godt spørgsmål.

Er ikke sådan et meget flot spørgsmål, alt efter hvad for en afdeling man snakker med?

Vi snakker vip, som i billetter på stadion. Det er jo nok i virkeligheden Palle, der skal besvare det her spørgsmål. Fordi det er ham, der kender de forskellige billetkategorier.

Ja, fordi der er godt nok mange.

Må jeg lige afbryde et øjeblik? Jeg tror simpelthen Simon lige vil sige lidt om de der VIP-gæster, for der kørt mange spørgsmål. Ja vi kan bare lige tage den på. Jeg er nødt til at runde her om lidt. Det gør jeg ikke nok. Der står i opgaven at det er til VFF's VIP-gæster. Og som I kan høre, er Daniel referere til Palle.

Men da Palle fik spørgsmålet, så var han også sådan, du ved, jeg tror ikke nødvendigvis 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 at bekymre mig Grunden til, at vi har skrevet VFF's 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, fordi hvis I ikke kan definere, hvis jeg ikke har Hvis jeg ikke har sagt, at VIP-gæster er alle dem, som er virksomheder mere end et eller andet. VIP-gæster er jo herre og fru Danmark som køber en billet, og så er der dem, der sidder på den del af stadion, som er VIP'ere.

Det ligger jo i ordet at det er nogle af dem, der er lidt vigtigere og hvem lige præcis det er, Det er jo det, I som gruppe skal definere hvad I vil kigge ind i den her opgave. For jeg tror, da jeg havde snakket over ved kaffeautomaten ved 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.

Helt konkret, så er det i vores afgrænsning, at lige skal gå ind og sige?

Ja. Ligesom I nok vil få et spørgsmål fra mig om, hvilken industri er det, vi er i. Det kan være, at er nogen, der mener at vi er i oplevelsesøkonomi i Region Midtjylland.

Det kan være, at er nogen, der mener, at industrien er professional 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 er ikke nødt til at lave jeres egen antagelse. Fordi Lotte Bjarne og jeg vil aldrig kunne komme til jer og sige, men det der er jo ikke, at er VIP. Så kan I sige, der står ikke noget om at er VIP. Vi har antaget, at det var dem, dem og dem. Giver I 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. I kunne se, at Daniel og jeg var heller ikke helt i tvivl om, hvad er VIP'erne, fordi det, som er formålet med at være her nu, det er jo 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'er, er jo måske et forkert 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.

Jeg tror, der var også lidt forvirring i forhold til, at jeg tror, at mange af os havde tænkt, at det er jo bare slet ikke interessant, og så afgrænser de det, at vi ønsker at levere noget til dem, som giver mening. Ja, så er de ikke en del af dem, der er interessante for jer, så det vil sige, at vi har taget VIP-kunderne eksklusivt dem her, fordi Palle sagde, at det var ikke interessant, at 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 det, der er blevet sagt, så er det sådan set fint.

Jeg tror lige, vi lukker den ned nu her med Simon, fordi vi har noget at sige.

Så er det sidste spørgsmål. Så bare lige så jeg har forstået det hele, det jeg eksempelvis, lad os forklare det, jeg kan for eksempel godt sige, at stemningssektionen det er det, jeg definerer som VIP, eller hvordan? Ja, det vil du jo godt kunne i princippet.

Jeg tror, at når I får adgang til data, så giver det måske ikke så meget mening, men i princippet, altså rent principielt, så ja. Okay.

I siger at I modtager data via en Excel-fil. Har I gjort nogle overvejelser om, hvordan I ellers ville have modtaget den? Hvilken andre mulighed der skulle være end en Excel-fil? Det lyder som om, at Excel-fil er et problem, hvor I har modtaget data på den måde?

Hvis du tænker det er første gang, når vi er praktikanter, som sidder her. Og det er første gang, når vi arbejder med data. Så før, den der Eventi-app, den blev lavet for almindelige medarbejdere.

Og de kan ikke arbejde, de kan ikke kode. Så det vil sige, at Excel det er det rigtige fil, eller direkte format for VFF nu. Og for eksempel mig, da jeg ville gerne arbejde i R, fordi det giver nogle mere fordele, så jeg ved, hvordan skal jeg lige transformere Excel i noget eller andet. Så i mine øjne, er det slet ikke nogen problemer.

Jeg synes bare, at jeg fået en fornemmelse af, at det ligesom var et lavt data niveau, fordi man arbejder med Excel?

Det er ikke sådan, det skal ses. Det skal ses hvis der er nogle faste opgaver, som vi godt kunne tænke os løse sådan her. Så er lidt træls at skulle stå og downloade og køre R igennem downloade, køre R igennem downloade køre R igennem.

For eksempel nu kommer jeg bare med et eksempel på en case, vi er i 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, 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, hvem har scannet deres billetter.

Lige præcis så kan vi se, 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 kø i R, kø i R, 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.

Det er i forhold til datadeling. Hvordan ser I, at de andre afdelinger deler data på tværs af hinanden, hvad er det?

Ja, jeg kunne godt tænke mig også at høre jeres syn på det her, det tror jeg kunne være meget spændende.

Vil du ikke prøve at, hvad er din, I kan bare fortælle hvad jeres holdning er, og hvad I ser. Ja altså jeg vil i fald sige, jeg tror der kommer an på hvor langt visse afdelinger er i f.eks. hvordan man håndterer data.

Lige nu, hvordan man står her, 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. Det er noget, de vil forstå i scouting-afdelingen, det er noget, de vil forstå i salgsafdelingen.

Det vil i hvert fald være lettere at kommunikere på den måde. Ja, det vil i hvert fald være min holdning til det.

Kan jeg lige få et spørgsmål igen? Ja, altså hvordan I ser datadelingen på tværs af afdelingen? Hvad er jeres personlige holdning til, hvordan den er?

Altså jeg synes, at datamodenhedsmæssigt, at nu skal I også tænke på, at jeg har været der sidste år sammen med Olga.

Datamodenhedsmæssigt, så føler jeg, at vi på FF har rykket sig en del fra sidste år af, i forhold til data-mæssigt. Som Frederik nævner, at ja, det er nemmere at arbejde igennem med det fra Excel,

fordi dataanalytiker som os, vi forstår det meget nemmere. Det er et bedre format at forholde sig til. Og så vil jeg 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 administration bearbejder med Excel, fordi jeg har for det meste forholdt mig til de sportslige afdelinger.

Nu har jeg arbejdet meget med Pelle, så fik jeg bare adgang til den der Eventi-app med alle de der data, og så det, som jeg faktisk giver tilbage, det er nogle shiny apps.

Så det er min måde og oplevelse her.

Min oplevelse er, at man sender Excel-ark på mail til hinanden, når enten man har gjort noget med dem, eller når man har været dem, der har været downloadede. Og min holdning til det er, at det er et fint 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 ansæt en ekspert til at være ekspert. Så hvis man for eksempel er ansat som fysisk træner, og man får tilsendt Excel-fil, Og man ikke er ekspert i at arbejde med Excel eller R eller noget som helst, man er god til at træne fodboldspillere ud 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 en PowerPoint slide, så det er der, vi gerne vil hen.

At de mennesker der sidder og faktisk er specialister på et eller andet område nævnte bare fysiotræner, det kan være Pelle på Billetdata, at de ikke får Excel-ark, de får Præsentationer nu siger jeg Powerpoint, Power BI på sigt kunne være en mulighed så ja.

Ser I det som noget, der skaber nogle irritationer, at den her datatænke på tværs kan måske have forskellige niveauer?

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.

Hvordan formidler I dataen til nogle af de andre i virksomheden, så det vil sige måske i forhold til visualisering af Power BI eller direkte igennem R, eller formidler I kopier osv?

Det skaber mange, mange forskellige måder, vil jeg sige. Nu kan jeg fortælle sådan, altså, det er alt fra, at vi snakker keynote, PowerPoint-dokumenter til at nogen modtager Excel-ark, til at nogen modtager Power BI-rapporter, til at nogen modtager Shiny-apps-præsentationer.

Det sker på rigtig, rigtig mange forskellige måder. Og der bliver noget i at skulle strømmeligne, hvordan kunne vi godt tænke os hvad tænker vi har præsenteret, og hvordan kunne vi godt tænke os, ja, og hvem skal det præsenteres til, og hvornår skal det præsenteres til hvem Så det sker på mange, altså der er meget langt fra mig at se en Excel-ark til en Power BI-rapport eller en Shine-app.

Og det er meget efter, hvilke kompetencer er der i de enkelte afdelinger, der afgør, hvordan vi er det præsenteret.

Har I oplevet i jeres tid her, at I ligesom har spottet trends eller sammenhænge eller et eller andet ved data, som I ligesom har forsøgt at videreformidle til en anden 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, fordi der ikke er kompetencerne til det, eller det ikke kan formidles til noget man kan bruge til noget?

Jeg har ikke helt oplevet det. Det er måske ikke helt den totale data relevant, men man kan selvfølgelig sige, at da jeg kiggede på Superliga Surveys, der var der for eksempel 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 var noget, der kunne forbedres.

Og så når man for eksempel formidler det, så er der måske nogen som der har gjort noget på en måde som de har gjort det på i de sidste 15 år, hvor man måske kunne tænke lidt der nogle gange, og så er det okay. Der kunne man have en idé, hvor man så kunne tænke, at kunne måske godt føres ud i livet herfra, fordi man har noget konkret data på det.

Det kunne være mange ting. Det er det eneste sted, jeg lige selv har oplevet det.

Jeg tænker, det er et meget godt eksempel, men har du noget indtryk af, om det 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 gå i gang og sætte noget handling, eller fordi dataen ikke bliver taget alvorligt? Stoler man på dataen?

Jeg har indtryk af, at man stoler på dataen. Jeg har også indtryk af, at nu kan det være noget med større efterspørgsel på kvindetoiletter, hvor man fik gjort noget ved det forholdsvis hurtigt, hvor det kom fra Superliga-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 jo være, det kunne jo være mange ting, det kunne være handicap-elevatoren, der ikke bliver brugt til noget, som folk kommenterer noget på. Altså, det kan være mange forskellige ting.

Så er der egentlig også et eksempel på, at det rent faktisk ret hurtigt bliver anvendt det data, og der bliver taget adfærd?

Det vil jeg i fald sige, også når man kigger på for eksempel for eksempel kan jeg sige, så med superliga surveyen hvor man kunne se, at der var flere der ønskede mere aktivitet i fanzonen, og man ønskede, at ville ske nogle forbedringer ved fanzonen. Og hvorefter man har kigget på de data, 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, noget større sikkerhed og bygge omkring det.

Så jo, jeg har i hvert fald indtrykket af, at bliver taget seriøst, det er jeg siddet med.

Hvor mange respondenter er der typisk på sådan en survey?

Åh, den sidste... Ved VFF lå den nok omkring 363 som den laveste og så lige under 500 som den højeste. Og så kan man selvfølgelig sige, at er fodboldklubber som FCK og Brøndby, som selvfølgelig skruer en del højere på antallet af respondenter, hvilket ikke giver god mening.

Men den ligger deromkring.

Har I noget indtryk af, hvem det er, der responderer på de surveys?

Ja, der er klart at de første slides, der kommer i Superliga Survey hvert år, de indeholder informationerne om serverrespondenterne, fordi de selvfølgelig svarer på køn alder alt muligt forskelligt, om man har børn med til kampe osv.,

hvor man sidder henne på tribunerne, så man kan faktisk sådan lidt sætte dem lidt ind i en kategori og sige, at de fleste er mellem 30 og 49 år og sidder over på Øst og har børn med til kampe.

Så det er det nye til at være kortlægget. Ja. Men du kan ikke selvfølgelig huske noget om, om det er et typisk segment, der svarer eller om det er blandede segmenter der svarer?

Altså jeg vil faktisk sige at jeg synes, at det er blandet, forholdsvis blandet. Vi scorer ret højt på kvinder, hvilket er bare fedt.

Det blev nemlig også sådan noget, jeg tænkte da du sagde kvindetal, at er det fordi det er kvinder der sidder og svarer på spørgeskemaer? Altså hvad er forholdet til at kigge ind i, om de er relevante ved data, eller om de repræsenterer jeres segmenter?

Det synes jeg bestemt det gør. Helt bestemt.

Jeg har også noget at tilføje. Jeg synes, at vi har fået rimelig opmærksomhed på data Og hvis man tænker, at Pelle har oplevet, skabt det og opbygget data for 17 år. Men 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 at gøre det. Og data kan give os noget værdi, den er sådan, der er værdi i data, og man kan faktisk optimere noget ved data. Så det vil jeg sige bestemt her. For eksempel det her eksempel som jeg sidder med, at vi fik det der forespørgsel fra Palle, at det er vigtigt at finde ud af udnyttelsesgraden af billetter, dem som får partner fra VFF, ikke?

Og så kunne de ikke sådan sætte det sammen fordi hvis man tager Et Excel-ark, og så den anden Excel-ark, og begyndte jeg at sammenligne dem, det kan tage en evighed for alle kampe. Og så begyndte jeg sådan ligesom at gå lidt dybere i det. Og så kunne jeg, okay, hvordan kan man gøre det? Så kan man tage de der data som reservationsdata og indgangsdata, og så sammenligne dem.

Så kan man sige, okay, man har bestilt ti billetter, men har kun brugt otte billetter. Men så kunne jeg ikke sætte dem sammen fordi Jeg kunne sætte dem sammen fordi det var nogle reservationnumre. Men hvem er de? Hvem er de? Der var ikke nogen navne på.

Nej du ved ikke, hvem de er. Ja, så hvordan kan man vide det, ikke?

Og så fandt jeg, okay, der er også nogle af de der kortholdere. Der er også udtræk, så man kan få alle de der kort, som faktisk som findes. Okay, så har jeg prøvet at sætte det sammen til de der to sæt. Men så igen problemet, at hvordan kan jeg koble dem sammen? Fordi reservationnumre, for eksempel hvis man har flere kort, eller når man har den der billet, Så man kan have flere reservationnummer, så det vil sige et kort, det er ikke sådan, det er ikke en reservationnummer.

Så det var sådan, det var lidt billigt, og man kunne ikke ligesom finde ud af, hvor det 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 kundeidé. Alle muligheder steder, så man har faktisk noget. Så kan man koble det sammen. Og så da jeg gjorde det, så fandt vi faktisk nogen mangler for eksempel der er nogen kundeidé.

Og det er bare står, så det er ikke er nogen navne. Så der findes faktisk nogen partnere som aktivt kan bestille nogen billetter, men der er ikke nogen navne på. Nej. Nej. Og så angående de der kundeidéer så blev det organiseret sådan rimelig hurtigt i de der firma så det var bare meget sådan, det var bare næsten det samme.

I et par år så var vi der. Så det vil sige, at VFF er utrolig opmærksom på det. Og for eksempel skrev jeg til Daniel og til Per, at vi har nogle kunder, vi ved ikke hvem de er, vi har ikke nogle navne på, men vi har kun de der nummer. Okay, så Olga skrev til Eventii. Og det er på den måde, det fungerer, så det vil sige, at er helt tiden det der samarbejde, så skriver vi til Eventii, og så opdaterer de dataene.

Og så det vil sige, at det opbygges og opbygges så det vil sige, at det går meget stærkt nu, vil jeg sige, det er min mening.

Nu har i fået taget action på nogle ting i hvertfald, altså at få spottet det der. Men det er jo lidt interessant, fordi jeg forestiller 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, vi kigger ind i? Altså det handler jo lidt om at forsøge at forudse noget af den brugsgrad der, ikke? Den udnyttelsesgrad, som jeg kan forstå det. Og hvad er det så I ikke har på? Det i gerne vil have, vi kigger på?

Altså det handler 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. Hvorfor er der forskel? Hvornår er det, der er forskel For de her ting her, det er en rigtig interessant undersøgelse.

Er der nogle segmenter du nemmere kan forudsige.

Hvad har I af data på hvem og 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 det er jo oplysninger har I ikke Bakke, I en stak limetter ud, så der har I selvfølgelig mindre data. Men det er egentlig også jeg der her mest brug for hjælp eller idéer?

Ja, det kan du godt sige. Men det er hele tiden, for ikke at binde det op på enkelte personer så bygge dem i grupper. Altså er du sæsonkortholder eller er du partner på et vist niveau, så man får

en lidt større pulje. Men for os er det også rigtig interessant, kan man forudsige brugsgraden på de enkelte?

På de adskillede segmenter?

Ja, og er der forskel på partner A, B og C gruppe kan man nemmere forudsige det for B'erne. Hvorfor kan man det? Er der et mønster i det data

Så I opdeler jeres partner i ABC grupper?

Ja det er nogle forskellige grupper, de har nogle forskellige navne nu nævnte jeg det bare som eksempel at der er nogle, der er i ABC, og de hedder så noget andet inde i data.

Men I deler ikke jeres kontrakttyper op på nogen måde? I har bare vanvittigt mange forskellige typer kontrakter med jeres partner, ikke? Så er ikke et stykke arbejde i sig selv at få dem kategoriseret, hvis man synes at der skal adskille segment også, eller hvordan tænker man om?

Nej fordi inde i data, der står alt efter om de er, de der forskellige typer af billettyper. De der partnere? Ja.

Man kan sådan adskille dem, men jeg kan ikke se nogen kontrakt, eller jeg ved ikke engang sådan, hvis man tænker, okay for eksempel de der guldmenuer, hvor meget kan de få, eller sådan noget i den stil, det kan jeg ikke se.

Det der for eksempel i forhold til kontrakter det er ikke noget som man, jeg har ikke adgang til det. Nej, til kontrakten? 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 fra et vist niveau. Lounge eller sådan noget

Og vi kan se hvor mange og sådan noget. Partner A har adgang til?

Jeg er lidt usikker på, om I får adgang til det, men det er noget af det, i snakker om med Bjarne. Men hvor mange der kommer, er de?

Ja, fordi jeg tænker, der er jo netop forskel på, hvor mange billetter de har mulighed for at trække, og hvor mange de rent faktisk trækker eller bestiller, og hvor mange der skal ind og møder op?

Ja, lige præcis.

Og det har I ligesom? Det har vi, ja. I en form for overblik? Ja. Det ved bare ikke hvem?

Jo, vi ved godt på hvilken kundeniveau, ikke på individniveau. Det er jo så det, Olga har hjulpet 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 10 kort, jeg trækker 9 billetter, og der kun 8, der kommer. Det kan vi faktisk begynde at se, men før havde vi så store problemer med at sige, hvem er det, der ikke kommer, fordi vi

kunne ikke adskille det fra hinanden. Men jeg har ikke arbejdet med dem sådan, Sådan i den der mulighed, eller i det hele, for eksempel det har jeg ikke.

Så jeg bare har taget kun dem, som blev bestilt. For eksempel man kan have ti kort, ikke? Og så bestille for eksempel otte stykker eller otte pladser. Og så bruge seks pladser. Så med de der ti, jeg har aldrig arbejdet. Så det vil sige, at jeg bare har taget dem, som blev bestilt, og dem, som blev brugt. Det er det, som jeg har gjort.

Ser i modsætninger til udnyttelsesgraden f.eks. fra kamp til kamp, altså f.eks. procentmæssigt regner i med, at det er 5,5% udnyttelsesgrad der er?

Altså der er sådan en mail, som Palle ligesom styrer i forhold til hvad forventer han, at udnyttelsesgraden for den pågældende grad. Og den plejer at være på 75, som jeg husker det, ja.

Og det gør I fra, og det er hver kamp?

Hver kamp, og det er en mail, der ligesom roterer dem. Den bor hos Palle, det ham der sender dem ud, og 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 se stadionet, hvordan hvor fyldt ser det ud, og hvordan passer det med de målsætninger, der er i forhold til de 7.000 i gennemsnit.

Hvem er det egentlig, man sender til, er det alle medarbejdere?

Nej det er til de medarbejdere, som det er relevant til.

Må jeg lige tilføje? Ja.

Det var lige præcis det point, at jeg skulle lige skabe det der oversigt over det tid. Og hvordan var det sådan? Fordi man har nogle forventninger, og det er det, som man kan sige, men okay, så var det der 85% eller 85% eller ej? Så det er det, som giver det der sådan en sammenhæng.

Har det så noget sammenhæng, altså hvis I nu har forventet, at der kommer 75%, altså har du så meget 75%?

Det ved jeg ikke. Mit arbejde var bare at finde det, og nu er det Palle som skal analysere det.

Det har jeg aldrig været helt væk fra at.

Som jeg kan forstå det, er det det som vi skal prøve at kigge inde i?

Ja.

Tilbage til de der ID-numre der. Gik der også nogle demografiske variabler nedover? Er det fordi, de ikke har haft noget at krydse af på?

Men vi har nogle adresser.

Ja, vi har nogle adresser, men...

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 arbejdet med for at komme frem til en anden løsning måske?

Det er en rigtig god pointe. Men det er sådan en lidt lange sejtræk, 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 nøjagtig det du siger der fra bunden.

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 min egen kløver-ID, vi har alle sammen vores egen kløver-ID, så for at jeg kan gå ind og hente min billet, så logger jeg ind med min bruger, som er forbundet med mit kløver i, 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 at vi selv gør. Så vi kunne godt selv tænke os at lave den bruger Så når nogen er kunde hos os, Fan hos os, Så bruger de det samme kløver id På tværs af vores Så hvis de er inde og købe en trøje kløver shop Hvis de inde og trækker deres billet ind på Eventi, så er det det samme log-in, de ligesom kan bruge.

Så det er en rigtig god pointe, men vi er der ikke endnu. Så vi kan ikke koble de to ting der er.

Lige lidt om forretningen. Hvilke afdelinger er det, I har, og hvor mange sidder I hver afdeling?

Nu kan du virkelig udstille mig, fordi vi er optaget. Jamen, vi sidder jo i dataafdelingen nej. Hvis vi siger drift, det er under palle. Nu siger jeg, at I 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 cb'er, dagligvarer mad osv. Det ligger ligesom udover det. Så i vores salgsafdeling, der er det en chef og tre ansatte. Så i vores medieafdeling er det fire på fuldtid.

Merchandise der er det to. De hører ind under TEA, så har vi to, der sidder i vores event-team, det vil sige, til kampe, hvis der skal være nogle forskellige begivenheder. Lad os sige, at klæder op til halloween, for eksempel så sidder det i event-teamet. Og så er den sports-afdeling, vil du også have dem, eller tænker du kun på administration?

Altså jeg tænker bare på administration. Ja, det tror jeg sådan, og så er vi selvfølgelig nogen for en dataafdeling, og så har vi selvfølgelig en økonomidirektør og en økonomidirektør over det hele kan man sige.

Så vi er vel en 2025 i alt.

Kan i kort tale lidt ind i det du nævner data warehouse, og jeg må gerne prøve at svare med udgangspunkt i både data deling, hvis data er, det som kvaliteten og så videre. Så vidt 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 data. 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 de samme data, I også benytter de samme transformationer således at de analyser I laver, det bliver måske lidt indviklet, men er det ligesom har det samme udgangspunkt?

Ja, det er jo et virkelig godt spørgsmål.

Man kan sige, at det nemme for os er jo, at vi ikke er ret mange. Og at det ikke er ret mange, som har de kompetencer, som vi sidder med. Så det hjælper jo lidt på det, kan du sige. Men det er klart det... Det er noget uddannelse i det, som vi helt klart skal ind over og sikre os, at når 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 undervejs om de samme ting.

Der er noget uddannelse og forretningspolitik der skal ned over det, for at sikre os, at lige præcis som du siger, at når vi så viser en graf over det samme. Er det, er det det samme, vi faktisk viser. Det er helt sikkert Men det hjælper os lige nu, at vi ikke er ret mange, og at der ikke er ret mange der sidder med de samme kompetencer.

Men det er ambitionen ift. når I snakker data warehouse. Men det er simpelthen for at kunne gøre data mere tilgængeligt. Nu lægger jeg måske ordene lidt i munden på jer. Lidt mere imod at gøre mere tilgængeligt, men samtidig også sørge for, at det, når I kommunikerer noget ud, er har den samme kritik?

Det er 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.

Jeg tænker, nu nævner du Palle, at han sender en mail ud?

Det er et godt eksempel og der er også nogle, 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 put dataene i Data Warehouse, så det bare kan spytte rapporter ud automatisk.

Ret teknologimæssigt, så tænker jeg at når i kører microsoft, så er det noget Azure eller noget I kigger ind i der?

Ja, og det vil helt klart være cloud, fordi som flere også har 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 trejdepartner.

Sidste spørgsmål. Det er ift. når I snakker om API og sådan nogle ting. Det virker til at der bliver brugt en del af når vi snakker datakilder og der kunne man jo så, nu snakker vi jo lidt om Excel-ark, man kunne jo eliminere den vej igennem ved, at API'erne er blevet tilkoblet direkte til Data Warehouse. Det er jo også nogle af de ambitioner der ligesom er tænkt ind for, at man praktiserer data?

Der er også nogle steder, hvor vi har været nødt til i den periode, hvor vi har været og gået ud og efterspurgt, at vi kunne få fat i den API, for det har ikke været et behov før, fordi folk har bare gået ind og downloadet dataene. Men det er rigtigt. Det er noget, vi kommer til at sætte op.

Så der er nogle af de løsninger I bruger i dag, der måske ikke har API, siden at Excel-ark er i nødvendighed?

Der er nogle af de løsninger, vi har i dag, hvor API'en er så dyr for os, at det er en reel økonomisk overvejelse, om det kan betale for.

Fordi der er så meget data?

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 har det tilgængeligt, og kan jo sætte det i strukturer, som vi har lyst til. Der er noget med den pris, firmaerne kræver for et API, som er for os i hvert fald lige nu lidt i overkant. 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 var nogen, der kom 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 Excel og har deres egen måde at arbejde med det. Når der 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 ligesom skal levere noget nyt.

Tidligere der 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 I har de her kompetencer inden for data. Ja, men det hun startede med at nævne, det var, at de uddanner internt men du siger at der mangler nogle kompetencer.

Så hvad er det helt præcis for nogle kompetencer der mangler i forhold til, at måske i forvejen bliver uddannet folk inde for det her?

Jeg tror det handler, nu ved jeg jo ikke præcis hvad Tea har refereret til, når nogen siger uddannet kompetencer, altså vi havde en IT uddannelsesdag, og for alle jer, så vil det nok virke som en relativ banal, men der snakkede vi om sådan noget som, hvad er OneDrive, hvorfor skal man ikke opbevare tingene på sin computer og sådan nogle ting, så 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 besluttet at sætte uddannelses dage op. Det er min optik i hvert fald i forhold til det. Så vi giver noget uddannelse på, at vi sikrer, at folk ved, hvor de skal gemme deres ting, når de smadrer deres computer på et eller andet tidspunkt, så har de 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.

De kompetencer som I som datateam efterspørger ved medarbejderne hvad er det for nogle kompetencer? Som I måske mangler for at kunne forstå det arbejde, som I har lavet, eller den analyse, som I er kommet frem til, som de skal kunne læse.

Hvad det, de mangler for at kunne forstå det, tænker du?

Jeg oplever faktisk at generelt er folk gode til det. Hvis de bliver præsenteret i en figur, for eksempel. Men min oplevelse er, at og nu må du sige til, hvis ikke besvarer dit spørgsmål, at folk sidder med enormt store Excel-ark, 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 udnyttelsesgrader på de her forskellige områder af stadion, for eksempel.

Altså, så er folk faktisk gode til at forstå det

Jeg tænker, taler I ikke lidt tilbage i det der, du snakker om med, at vi mangler nogle automatiserede processer der kan præsentere de her ting, ligesom I viser os vores fine apps præsenterer noget forståeligt og noget, der er nemt at hive data ud af.

At det er mere det, der er ..., fordi at I simpelthen ikke har ressourcer, fordi I ikke er folk nok til at kunne producere de værktøjer til de øvrige afdelinger?

Jo, 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 orientere 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

Uddannelsesniveaueet blandt det øvrige personale, det er på sin plads. Det skal ikke hæves det niveau, for at kunne forstå den data, som bliver leveret fra jeres team?

Det synes jeg egentlig ikke. Måske på nogle dele. Hvis du spørger mig, om jeg hellere ville bruge tid på at uddanne det øvrige personale, når jeg vil have en ekstra en, der går og sidder og arbejder med data, så vil jeg bruge min energi på at få en, der rigtig god til at arbejde med data.

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 skulle uddanne dem til at automatisere processer og kode ting her.

Så vil hellere have en person, der kan kode i R, der kan præsentere.

Det er sådan ret tydeligt når du snakker om det, du vil sidde med, at du også virkelig har en interesse for fodbold og spillerdata. Hvor hvis jeg for eksempel skulle sidde med at Med fodboldaktivitet, vil jeg jo ikke ane hvad definitivt og offensiv var.

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 man måske vil sammenligne den spiller med den spiller?

Jo, men så sikrer vi også, at fodboldbranchen aldrig ændrer sig. Fordi 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 nogle gange, at vi som forretninger vi som branche bliver udfordret på den måde, vi gør tingene på. 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 det, vi gør.

Så er vi nødt til at acceptere, at der kan komme nogen ind med nogle kompetencer og en ny måde at se tingene på, som måske ikke kan være enormt givelig for os. Og så kan det godt være at bliver udfordret, 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.

Vi behøver ikke at have folk, som har fodbold som deres første prioritering i en dataafdeling i fodbold. 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 tillærer sig, hvis du er god til at arbejde med data.

Og måske du i virkeligheden kan udfordre hele branchen, hvis du tør tage nogen ind, der kan se tingene på en lidt anden måde.

Som opfølgningen, hvad Daniel siger, det er jo også hvad hedder det, vi er jo også ret forskellige os praktikanter. Altså Olga til at starte hun ved jo ikke så meget omkring fodbold, men hun har knivskab, når det gælder forecasting for eksempel.

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 databiller.

Sådan en som mig, Jeg valgte jo det sportslige afdeling At beskæftige mig med Og valgte at implementere en app til dem Hvor de kan så benytte af det De data derfra Og gøre det mere nemmere Altså innovativt for dem at benytte det På banen for eksempel Transfer vinduer Og scout og sådan noget Ja Så for at sige At vi tager rigtig gerne imod folk Som har en kæmpe interesse inden fodbold Og ved en hel masse om fodbold Men 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 om noget om fodbold, som er god til data.

Sidder der ikke nogen undskyld udtrykket gamle nisser rundt omkring og tænker, at det er data, og ham der løber stærkt han bliver god spiller?

Ja, det gør der helt sikkert. Det gør der helt sikkert nogle steder. Men min oplevelse er faktisk at vi ikke har så mange af dem her. Men det gør der helt sikkert nogle steder. Men man kan sige, der er det jo vigtigt for os at tale med om det, vi har forstand på. Ja. Altså hvis vi skal snakke om...

Man kan aldrig diskutere, om en spiller er hurtig eller ej. Hvis der er en spiller, der er hurtig i Sverige, så er han også hurtig i Danmark. Det ændrer sig ikke. Men der kan jo godt være ting som en person, som er god til at sidde og kigge på, hvad en fodboldspiller faktisk kan med bolden. Det kan jo godt være, at vi ikke er i stand til at måle det på data.

Så må vi jo, som sidder med data, acceptere, at der ting, som eksperten kan se, som vi ikke kan måle på det data vi har tilgængeligt. Så der skal man jo nok være åben over for, hvad for nogle begrænsninger data har.

Hvis man lige ser bort fra, at også er videoer så kan data nogle gange være lidt misvisende? Der kan eksempelvis være en spiller der scoret 12 kampdage streng, men han er jo pisse dårlig i virkeligheden for eksempel. Hvad gør I så i sådan nogle situationer?

Der er også en faktor der hedder held på nogle gange. Hvad måler I på det?

Hvordan måler vi på held? Hvis du har forhånden, så må du gerne komme i praktik. Vi køber ikke nogle fodboldspiller, uden vi ser det på video.

Bilag 4: Interviewanalyse

Følgende interviewanalyse af indsamlede empiri udgør et afgørende trin i den videnskabsteoretiske proces for projektet, hvor interviewene anvendes som empirisk grundlag til at belyse centrale problemstillinger.

Formålet med analysen er at systematisere og fortolke empirien, så den danner fundament for besvarelsen af problemformuleringen ved at fremhæve de vigtigste indsigter fra interviewene.

Analysen er derfor en nødvendig forudsætning for at kvalificere de videre undersøgelser og løsninger i projektet og udgør en vigtig del af den samlede videnskabelige tilgang.

Interviewene blev foretaget som semistrukturerede samtaler med medarbejdere og praktikanter hos VFF og blev gennemført, før problemformuleringen var færdigformuleret. Analysen har derfor en retroduktiv (inden for kritisk realisme) tilgang, hvor vi har set tilbage på interviews for at udlede indsigter og bruge dem til at besvare problemformuleringen.

Meningsanalyse

Valg af Interviewanalysefokus: *Meningsanalyse*.

Som foreslået af Kvale og Brinkmann kan interviews analyseres med forskellige fokusområder, herunder mening og sprog. I denne analyse er der valgt et meningsfokus, da formålet er at forstå, hvordan respondenterne opfatter og beskriver udfordringer og løsninger ift. dataanvendelse, organisatoriske mål og ressourceallokering. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 219) er en meningsanalyse velegnet, når der søges dybdegående indsigt i respondenternes erfaringer og perspektiver.

Ved at fokusere på meningskodning, meningskondensering og meningsfortolkning (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 223-230) opnås en systematisk og struktureret tilgang, der muliggør en detaljeret behandling af de semistrukturerede interviews.

Tilgangen til Interviewanalysen

Analysen følger tre trin, inspireret af Kvale og Brinkmann (s. 223):

1. Meningskodning: Identifikation af nøgleord og temaer i interviewene.

2. Meningskondensering: Sammenfatning af hovedpunkterne og kerneindholdet i respondenterne udsagn.

3. Meningsfortolkning: Fortolkning af de underliggende betydninger og kontekster.

Vi starter med at gennemgå interviewene og identificere nøgletemaer. Herefter kondenseres udsagnene, og til sidst fortolkes de i kontekst af projektets overordnede problemstilling.

1. Meningskodning

Fra interview 1 og 2 identificeres flg. temaer:

- Infrastruktur
- VIP-gæsters fremmøde
- Netværksoplevelser

Disse temaer fordi de alle tre har relevans på hver sin måde for besvarelse af vores problemformulering. (infrastruktur og VIP-gæsters fremmøde giver lidt sig selv hvorfor relevant, netværksoplevelser er mere en "forlængelse" ift. fremmøde mønsteret og specifikt for partnere som jo er dem der specifikt får disse vip-guldmenu billetter, hvorfor jeg tænker det også har relevans – jeg ved bare ikke helt hvordan jeg skal formulere det på nuværende tidspunkt!)

Infrastruktur:

Fra interview 1:

Respondenterne peger på, at de mangler integration mellem forskellige systemer og oplever udfordringer med at sammenkæde data fra forskellige kilder.

Udsagn: *"Det er en udfordring, at der ikke er en samlet model for datahåndtering. Vi mangler integration mellem kampdagsdata, billetsystemer og interne rapporter."*

Fra interview 2:

Respondenterne nævner, at data lagres og håndteres meget fragmenteret i Excel-ark, og at der mangler centraliserede systemer, som kan skabe struktur.

Udsagn: *"Der er mange, der downloader tingene ned i Excel, og så ligger det i mapper på folks computere. Der er ikke en fælles praksis, hvilket gør det svært at vide, hvem der har gjort hvad."*

Der er også et fokus på, at nogle data gemmes på SharePoint, men det bruges ikke konsekvent på tværs af afdelinger.

Udsagn: *"I SharePoint ligger der ting fra Eventii, men der mangler en bedre struktur og implementering for at sikre, at det bliver brugt effektivt."*

Dataejerskab problematiseres yderligere, da organisationen ikke altid har kontrol over sine egne data.

Udsagn: *"Mange data genereres af tredjepartsleverandører som Eventii, og vi mangler en systematisk tilgang til at sikre ejerskabet over vores data."*

Disse udsagn fremhæver visse udfordringer med datahåndtering internt i VFF-organisationen.

Derved bliver flg. områder centrale at undersøge i projektet videre analyse.

Først bør virksomhedens nuværende datamodenhedsniveau analyseres for at vurdere, hvor godt organisationen er rustet til at arbejde med data på tværs af afdelinger. Derudover er det relevant at kortlægge eksisterende processer for dataopsamling og -deling samt de ansvarlige roller for dataejerskab. Det er også vigtigt at evaluere behovet for en integreret dataplatform, der kan skabe overblik over billettering og kampdagens operationelle behov. Disse analyser vil kunne danne grundlag for anbefalinger til en mere systematisk og sammenhængende datainfrastruktur, som kan understøtte organisationens beslutningsprocesser.

VIP-gæsters fremmøde

Fra interview 1:

Fremmødet for VIP-gæster varierer afhængigt af mange faktorer, hvilket skaber uforudsigelighed.

Udsagn; *"Det afhænger af, hvilken modstander vi spiller imod, og vejret har også betydning for, hvor mange der dukker op."*

Udsagnet om, at ikke alle henter de billetter, de har adgang til, fremhæver behovet for en model, der kan forudsige fremmøde baseret på historiske data.

Udsagn: *"Selvom der er 100 billetter tilgængelige, er det ofte kun 90, der bliver hentet, og endnu færre, der faktisk bliver brugt."*

Fra interview 2:

Respondenterne nævner muligheden for at kombinere forskellige data som vejret og modstanderens popularitet til at udvikle en forudsigelsesmodel.

Udsagn: *“Vi kunne bruge historiske fremmødedata kombineret med faktorer som vejr og modstander for at forudsige, hvor mange der reelt dukker op.”*

Det påpeges også, at uforudsigeligt fremmøde fører til ressourceproblemer.

Udsagn: *“Manglende udnyttelse af billetter resulterer i madspild og ineffektiv ressourceallokering, hvilket er et problem for vores interessenter.”*

De identificerede udfordringer med VIP-gæsters fremmøde peger på flere centrale områder, der bør analyseres i projektet. For det første er det relevant at kortlægge de faktorer, der påvirker fremmødemønstre blandt VIP-gæster, såsom vejrforhold, modstandernes popularitet (og partnernes engagement). Dette kan danne grundlag for udviklingen af en forudsigelsesmodel, som kan integrere historiske data og andre relevante parametre. For det andet bør projektet undersøge organisationens nuværende praksis for dataopsamling og -deling på tværs af afdelinger, da dette er afgørende for at sikre, at relevante data er tilgængelige og anvendelige i praksis. Endelig er det vigtigt at vurdere organisationens datamodenhedsniveau og evne til at implementere en model, der kan optimere fremmødet og reducere ressourcepild.

Netværksoplevelser

Fra interview 1:

Respondenten fremhæver, hvordan netværksmøder og relationer er en vigtig del af VIP-oplevelsen. Et halvtomt VIP-område underminerer værdien af netværksfaciliteterne og giver et dårligt indtryk for gæsterne, der forventer en professionel oplevelse.

Udsagn: *“Hvis du har en forventning om, at du kommer til et netværksmøde, og der sidder fire virksomheder ved samme bord som dig, og så kommer du ind, og de to andre virksomheder er væk, så giver det en negativ oplevelse.”*

Der lægges vægt på, at en fyldt tribune skaber en bedre stemning og en mere attraktiv oplevelse, som øger sponsorernes tilfredshed.

Udsagn: *“Det kan være meget svært på sådan et halvtomt stadion, men stemningen, når der sidder flere mennesker sammen, gør det nemmere at sælge VIP-oplevelsen.”*

Fra interview 2:

Det nævnes, hvordan VIP-gæster oplever deres arrangement som en del af en større helhed, hvor fyldte tribuner spiller en rolle for den samlede atmosfære og oplevelse.

Udsagn: *“Vi arbejder meget med at skabe oplevelser overalt på stadion, men også i vores hotelafldeling. Hvis der er et tema, for eksempel Halloween, bygger vi det hele vejen rundt for at give gæsterne en fuldendt oplevelse.”*

Udsagnet om, hvordan partner- og VIP-områderne ofte er halvtomme, hvilket skaber synlige tomme pladser, der påvirker stemningen og atmosfæren

Udsagn: *“Der er stadig en bemærkelsesværdig synlighed, når der er områder, der kun er halvt fyldt.”*

De identificerede udsagn peger på netværksoplevelser som en central faktor i VFF's mission.

2. Meningskondensering

Infrastruktur

Organisationen har ikke en samlet dataløsning og håndterer data opdelt gennem Excel-ark og SharePoint uden en fastlagt struktur. Dette skaber siloer og ineffektivitet i datahåndteringen.

VIP-gæsters fremmøde

Fremmødet påvirkes af flere faktorer såsom vejr og modstandernes popularitet. Den manglende evne til at forudsige fremmødet resulterer i ressourcespild og en mindre optimal kampdagsoplevelse.

Netværksoplevelser

Et halvtomt VIP-område reducerer netværksværdien og underminerer VFF's mål om at skabe unikke oplevelser. Fyldte tribuner og velfungerende netværksfaciliteter er afgørende for at sikre sponsorernes tilfredshed.

3. Meningsfortolkning

Infrastruktur

Usammenhængende datahåndtering afspejler en lav organisatorisk modenhed (som analyseres i projektet), hvilket hæmmer VFF's evne til at udnytte deres eksisterende data til strategiske beslutninger. Denne situation kalder på en centraliseret dataplatform og bedre samarbejde mellem afdelinger, hvilket kan styrke effektiviteten og beslutningsgrundlaget.

VIP-gæsters fremmøde

Problematikken med uforudsigeligt fremmøde understreger et behov for en model, der integrerer vejrforhold, modstandernes popularitet og historiske data. En sådan model kunne muligvis optimere ressourceanvendelsen og minimere spild, hvilket er afgørende for både økonomisk bæredygtighed og gæstetilfredshed.

Netværksoplevelser

Den negative effekt af halvtomme tribuner peger på, at stemning og netværksfaciliteter er centrale komponenter i VFF's værditilbud. Dette understreger, at en optimering af fremmødet ikke kun er en operationel opgave, men også en strategisk prioritet for at styrke sponsorernes værdioplevelse.

Tabel: Egen fremstilling, opsummeringsoversigt over datarelaterede udfordringer fra interviews

Interviewindsigt	Relevans for datamodenhed og organisation
"Vi gemmer data lokalt på hver afdeling"	Indikerer manglende centralisering og standardisering i datahåndtering.
"Vi deler data via Excel-filer"	Fremhæver behovet for en mere effektiv og automatiseret datadelingsplatform.
"Der er forskelle i, hvordan vi kategoriserer VIP-billetter mellem afdelingerne"	Illustrerer udfordringer med ensartede definitioner og begreber.
"Vi bruger forskellige systemer i hver afdeling, som ikke snakker sammen"	Understreger behovet for bedre systemintegration på tværs af organisationen.
"Vores nuværende tilgang til data fungerer for det meste fint"	Indikerer en vis tilfredshed, men også en mulig barriere for at drive forandring.
"Det er ikke altid klart, hvem der ejer dataene, eller hvem der skal opdatere dem"	Behov for klarere ejerskab og ansvar for datakvalitet og vedligeholdelse.

Bilag 5: Analyse af præsentationer

Forinden vores indsamling af empirisk data i form af interviews, fremlagde respondenterne hver især en præsentation. Da disse præsentationer indeholder relevans for vores løsningsforslag, har det været en forudsætning for vores opgavebesvarelse at analysere hhv. præsentationen fra Dataafdelingen og præsentationen fra Marketingafdelingen. Formålet herfor har været at udtrække essensen af præsentationernes indhold og vurdere, hvordan de præsenterede informationer fortolkes og anvendes i projektets kontekst.

Denne præsentationsanalyse udgør et centralt element i den videnskabsteoretiske proces for projektet. Formålet med analysen er at udlede centrale pointer fra præsentationerne og systematisk fortolke deres relevans for projektets problemformulering, for at kunne komme med et realistisk løsningsforslag og implementering. Præsentationerne fra dataafdelingen og marketingafdelingen hos VFF giver afgørende indsigt i organisationens aktuelle udfordringer og ambitioner, der styrker de videre analyser og løsninger.

Tilgangen til præsentationsanalysen

Strukturen for præsentationsanalysen er inspireret af Interviewanalysen, som blev udarbejdet efter Kvale og Brinkmanns metode.

1. Meningskodning: Identifikation af nøgleord og temaer fra præsentationerne.
2. Meningskondensering: Sammenfatning af præsentationernes hovedpointer.
3. Meningsfortolkning: Fortolkning af temaerne i konteksten af projektets problemstilling.

1. Meningskodning

Fra præsentationerne identificeres følgende temaer:

- Datamodenhed og ejerskab
- Integration og førstepartsdata
- Kundeoplevelser og personalisering

Disse temaer er valgt, fordi de er centrale for projektets fokus på optimering af dataanvendelse og VIP-gæsters fremmøde.

2. Meningskonsering

Datamodenhed og ejerskab

- Dataafdelingen fremhæver behovet for at centralisere og tage ejerskab over data via et Datawarehouse. Dette skal reducere afhængigheden af tredjepartsleverandører og sikre mere strategisk brug af data.
- Marketingafdelingen ønsker at styrke brugen af førstepartsdata og samle data på interne platforme som CRM-systemer.

Integration og førstepartsdata

- Dataafdelingen arbejder med prognosemodeller og visualiseringer for at forbedre beslutningstagning, men integration mellem systemer som Eventii og interne databaser er en udfordring.
- Marketingafdelingen lægger vægt på systemintegration og overgang fra tredjepartsdata til førstepartsdata for at opnå en mere sammenhængende og personaliseret strategi.

Kundeoplevelser og personalisering

- Marketingafdelingen fremhæver vigtigheden af at bruge data til at forstå og optimere kunderejser, hvilket omfatter sæsonkortholdere og førstegangskøbere.
- Personaliseret kommunikation er en kerneprioritet for at skabe bedre kundeoplevelser og styrke relationen til fans og partnere.

3. Meningsfortolkning

Datamodenhed og ejerskab

- Behovet for at centralisere data og tage ejerskab understreger, at VFF's nuværende datamodenhed er på et "Reactive" niveau ifølge CMMI-modellen. Implementering af et Datawarehouse kan løfte organisationen til et højere niveau ved at sikre kontrol og strategisk brug af data.

Integration og førstepartsdata

- Integration er både en kortsigtet og langsigtet prioritet. Mens førstepartsdata er det ultimative mål, kan en midlertidig strategi med integration af tredjepartsdata sikre kontinuitet og hurtige gevinster.

Kundeoplevelser og personalisering

- Fokus på personalisering og optimering af kunderejser understøtter projektets forslag om at udvikle dataanalyser og kommunikationsstrategier, der imødekommer VIP-gæsters og partneres behov.

Tabel: Egen fremstilling, opsummeringsoversigt over sammenhæng mellem temaer og projektet

Tema	Relevans for projektet
Datamodenhed og ejerskab	Behov for Datawarehouse og centralisering af data
Integration og førstepartsdata	Integration mellem systemer sikrer kontinuitet; førstepartsdata skaber langsigtet værdi
Kundeoplevelser og personalisering	Optimering af VIP-oplevelser via personaliseret kommunikation og dataanalyser

Vurdering

Præsentationerne fra dataafdelingen og marketingafdelingen giver værdifulde indsigter, der kan styrke projektets løsningsforslag. Analysen viser, hvordan VFF kan bruge et Datawarehouse til at centralisere data, fremme integration og understøtte personalisering, hvilket er centralt for organisationens ambition om at forbedre VIP-gæsters oplevelser og øge datamodenheden.

Bilag 6: CRISP-DM

CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining) er anvendt som den overordnede ramme for dette 1. semester projekt. Modellen strukturerer dataanalyse i seks faser, hvilket fremmer en systematisk tilgang og muliggør løbende tilpasninger baseret på ny indsigt, f.eks. kan evalueringen af modeller i R Studio føre til gentagelse af modeludviklingen med justeringer eller valg af alternative metoder.

Ved at integrere viden fra interviews i CRISP-DM-modellens faser sikres, at løsningerne afspejler VFF's organisatoriske kontekst og praksis. Dette gør resultaterne mere implementerbare og relevante, da de bygger på en dybere forståelse af organisationens behov. Interviews supplerer de traditionelle CRISP-DM-faser med kontekstspecifik viden, hvilket styrker modellens evne til at skabe praktisk anvendelige og strategisk relevante løsninger.

Derved bidrager CRISP-DM til at skabe en klar rød tråd igennem projektet, der sikrer, at projektets resultater både er praktisk anvendelige og strategisk relevante.

Procesmodellens seks hovedfaser:

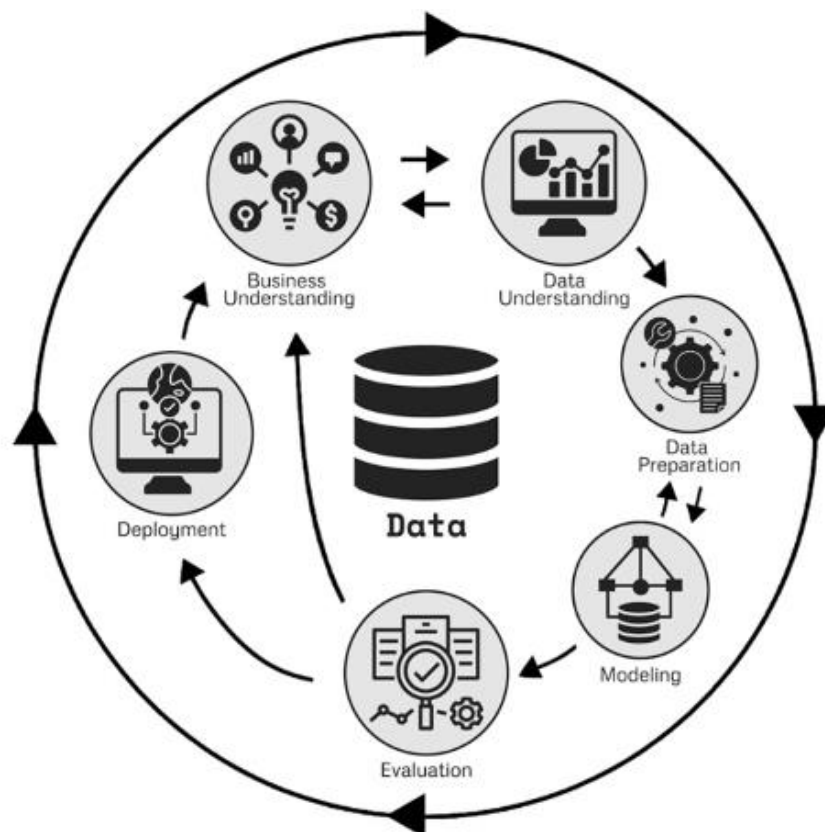


FIGURE 7.2 Cross industry standard process for data mining (CRISP-DM)

Hvordan de seks hovedfaser bruges i dette 1. semesterprojekt:

1. Forretningsforståelse

Formålet med første fase i CRISP-DM er, at identificere og definere den forretningsmæssige kontekst og problemstilling, så projektet kan målrettes mod VFF's specifikke behov og udfordringer.

Projektet har til formål at forudsige udnyttelsesgraden af guldmenu-billetter ved at analysere data om bestilte, benyttede og maksimale billetter, kombineret med sekundære faktorer som eksempelvis vejret og modstanderens popularitet. Målet er at hjælpe VFF med at træffe mere datadrevne beslutninger ved at levere relevante indsigter gennem en regressionsmodel, som potentielt kan understøtte organisationen i at optimere fremmødet i VIP-afsnittet og samtidig reducere ressourcespild og forbedre stadionoplevelsen. Dette er i tråd med Viborg FF's vision om at skabe fællesskaber og oplevelser blandt de bedste i Danmark.

For at forstå den forretningsmæssige kontekst, har vi gennemført interviews med medarbejdere og praktikanter i VFF. Disse interviews, samt præsentationer fra respondenterne, har givet en dybere indsigt i organisationens værdier, arbejdsgange og nuværende udfordringer.

Derudover har projektet fokus på at analysere VFF's datamodenhed og infrastruktur for at forstå, hvordan organisationen arbejder med data internt og på tværs af afdelinger.

Indsigterne danner grundlag for udviklingen af forudsigelsesmodellen og anbefalinger til fremtidige datadrevne løsninger, der kan styrke organisationens anvendelse af data.

2. Dataforståelse

Denne fase handler om at udforske og analysere de tilgængelige data for at vurdere deres kvalitet og relevans. Data fra VFF omfatter oplysninger om bestilte, benyttede og maksimale guldmenu-billetter. Vi har desuden indsamlet eksterne data såsom vejrinformation og kamprelaterede faktorer for at berige datasættet.

Interviews har yderligere hjulpet med at identificere organisatoriske udfordringer og datakildernes nuværende anvendelse. Det er blevet klart, at der er mangler i dataintegration og standardisering, hvilket kan påvirke modelleringens præcision og anvendelighed.

3. Dataforberedelse

I denne fase klargøres data til analyse. Dette omfatter datarensning og transformation, hvilket indebærer behandling af manglende værdier, normalisering af data og integration af de forskellige datakilder. For eksempel skal guldmenu-data fra VFF kombineres med vejrinformation og kamprelaterede faktorer. I denne fase sikres det, at data er i et format, der kan anvendes til at bygge en prædiktionsmodel.

Samtidig fungerer dataforberedelsen som en vurdering af Viborg FF's nuværende datamodenhed og infrastruktur. Processen afdækker organisationens styrker og svagheder i håndtering og integration af data, såsom manglen på ensartede formater og standarder på tværs af afdelinger. Dette bidrager til projektets anbefalinger om, hvordan dataprocesser kan forbedres og understøtter en mere effektiv anvendelse af data fremover.

Data transformeres og forberedes til modellering gennem metoder som normalisering, standardisering og imputation af manglende værdier. Vi udfører funktionsudvælgelse for at vælge de mest relevante variabler, såsom vejrforhold og modstanderes placering, og udfører feature engineering for at skabe nye variabler, fx en kombineret "kampdagsattraktivitet"-score. Outliers håndteres for at undgå, at de skævvrider modellerne, og kategoriske variabler, som VIP-gæsternes segmenter, indkodes ved hjælp af one-hot-kodning.

Kvalitetskontrol sikrer desuden, at de kvantitative data er konsistente, mens de kvalitative data fra interviews kodificeres og kondenseres for brug i analysefasen. Denne proces sikrer, at dataene ikke kun er optimeret til modellering, men også belyser organisatoriske udfordringer og potentialer inden for datamodenhed og infrastruktur.

4. Modellering

I modelleringen anvender vi regressionsmodeller til at forudsige udnyttelsesgraden for VIP-gæster. Vi tester forskellige algoritmer, såsom lineær regression og random forest, og anvender metoder som cross-validation og hyperparameteroptimering for at sikre modellernes præcision og robusthed. + Lasso

Modellerne evalueres baseret på nøjagtighed og deres evne til at levere meningsfulde resultater, som kan omsættes til praktiske anbefalinger for VFF.

5. Evaluering

Modellernes præstation vurderes vha. metrikker som RMSE, MSE og R-squared. Vi analyserer også modellernes anvendelighed i forhold til projektets forretningsmål, dvs. at levere indsigt, der kan understøtte VFF's beslutningstagning. Resultaterne bliver krydstjekket med organisationens praksis for at sikre, at løsningen er relevant og implementerbar.

6. Implementering

Den færdige model præsenteres +hvordan i projektet, visualiseres i dashboards eller? resultaterne skal gøres letforståelige for VFF's beslutningstagere.

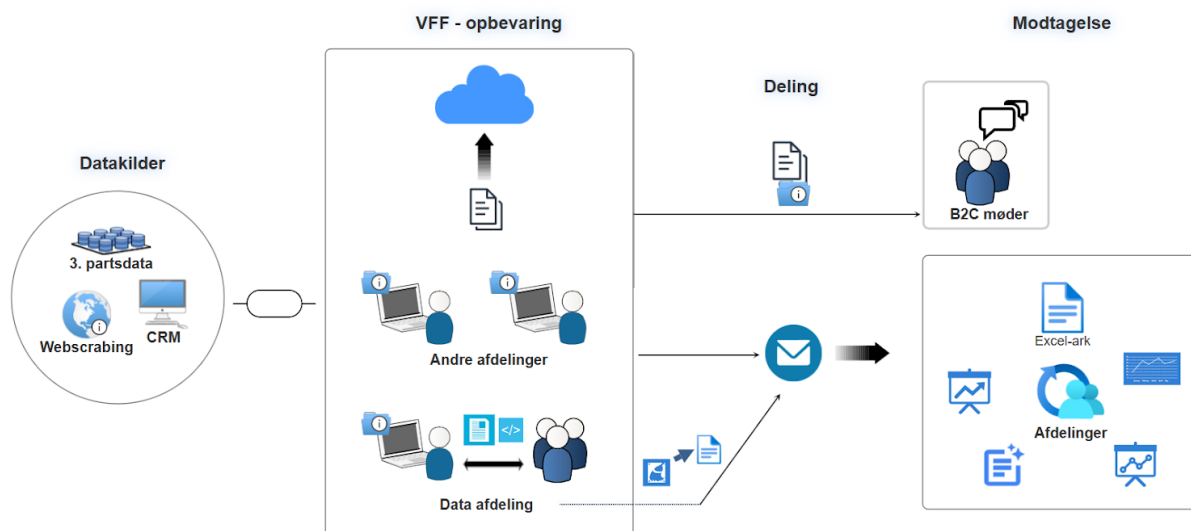
Derudover suppleres med anbefalinger til, hvordan organisationen kan arbejde videre med datadrevne løsninger, herunder forbedring af datamodenhed og integrerede processer.

Bilag 7: Business Proces Mapping

VFF har de seneste år arbejdet intensivt på at blive en mere datadrevet organisation, da de samlet set ser en stor værdi i at bruge data som beslutningsgrundlag. Organisationen har opnået betydelige fremskridt og træffer nu bedre beslutninger baseret på data samt arbejder mere analytisk i deres tilgang.

Denne udvikling har resulteret i, at medarbejdere på tværs af afdelinger nu læser tal både ugentligt og næsten dagligt. Men VFF står stadig overfor udfordringer med hensyn til de forskellige IT-kompetencer blandt medarbejderne. For at imødekomme disse forskelle er der iværksat IT-uddannelsesdage, hvor medarbejderne kan lære at bruge de mest basale IT-programmer.

Nuværende interne proces i datakommunikation:



Indsamling af data:

Når VFF skal hente eller analysere data, sker det primært fra kilder som Tredjepartsvirksomheder, CRM-systemer, Webscraping, SharePoint, hvor data fra flere år opbevares, m.m. De fleste afdelinger arbejder direkte med data fra disse kilder. Dataafdelingen skiller sig dog ud ved at trække data som Excel-filer eller behandle dem direkte i R.

Opbevaring af data:

Afdelingerne arbejder med hver deres systemer og egne data. Dette ad hoc-prægede setup betyder, at medarbejderne ofte downloader data som Excel-filer og gemmer dem i mapper på

deres egne computere. Denne praksis skaber udfordringer som:

- Svært ved at finde dokumenter eller forstå, hvem der har lavet dem
- Begrænset overblik over placering og organisering af data.

Nogle data gemmes også i skyen, hvilket er et skridt i den rigtige retning, men der mangler standardiserede procedurer.

Deling og modtagelse af data:

Deling af data foregår på flere måder, afhængigt af afdelingen og modtagerne. Data præsenteres gennem: Keynote- eller PowerPoint-præsentationer, Excel-ark, Power BI-rapporter, Shiny-apps-præsentationer. Hovedmetoden til deling er stadig e-mails, hvor data typisk sendes som Excel-filer. Data-afdelingen arbejder mere avanceret og anvender kode samt filer som RDS-filer internt. Når de deler data med andre afdelinger, sørger de for at konvertere det til Excel-filer for at sikre modtagerne kan forstå det.

Hver onsdag afholdes B2C-møder, hvor afdelinger, der arbejder med fans, deler viden. Disse møder omhandler blandt andet kampaktiviteter, strategier for at tiltrække folk til stadion, samt data baseret på tidligere kampe.

Den fleksible måde medarbejderne kommunikerer på, igennem de forskellige systemer, gør det muligt at tilpasse information til forskellige modtagere. Men det skaber en uensartethed og ineffektivitet, som fører til silo-dannelse, manglende overblik og tidsspild, og som i sidste ende påvirker de travle perioder.

Bilag 8: Datamodenhedsniveau

Analyse af VFF's datamodenhed vha. CMMI Institutes Data Management Maturity Model

Med de seks hovedkategorier i CMMI-modellen, hhv. datastyring, datastyringsstrategi, datakvalitet, platform og arkitektur, datadrift samt understøttende processer, evalueres hver kategori separat med en score fra nul til fem point:

Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Unaware	Aware	Reactive	Proactive	Managed	Optimized

(kilde: bogen tabel 2.1 Data maturity levels s. 48)

Resultater:

1. Datastyring: Niveau 2: Reactive: Denne placering trods der er etableret nogle processer i organisationen, vurderes det at der er behov for fælles regler og retningslinjer, der kan anvendes mere endsartet på tværs af organisationen.
2. Datastyringsstrategi: Niveau 1: Aware: På trods af at organisationen er bevidst om vigtigheden af data, arbejdes der på nuværende tidspunkt ikke systematisk på et strategisk niveau.
3. Datakvalitet: Niveau 2: Reactive: Trods at der i organisationen er fokus på datakvalitet i visse afdelinger, er der på nuværende tidspunkt ingen samlet kvalitetssikring på tværs af organisationen.
4. Platform og Arkitektur: Niveau 2: Aware: Der bruges på nuværende tidspunkt flere forskellige værktøjer (systemer, platforme, software), men der er mangel på samspil mellem systemerne.
5. Datadrift: Niveau 2: Reactive: Selvom driften fungerer, er den afhængig af manuelle processer og individuelle initiativer.
6. Understøttende processer: Nogle processer eksisterer, men de er ikke ensartede, faste eller tydeligt definerede.

(kilder: interviews og kap. 2 bogen)

På baggrund af ovenstående analyse og CMMI-placeringer for hver kategori i modellen, konstateres det at VFF har etableret nogle grundlæggende processer for datahåndtering og er godt på vej ift. databrug og ift. at kunne træffe beslutninger på baggrund af dataanalyser. Dog

konstateres det ligeledes, at VFF befinder sig et sted, hvor der er et væsentligt potentiale for forbedring. På baggrund af de manglende integrerede processer som skal kunne arbejde sammen på tværs af afdelingerne, vurderes VFF's samlede CMMI-placering og dermed datamodenhedsniveau til niveau 2: Reactive.

Efter analysen og dermed en bedre forståelse for de nuværende forhold i organisationen, kan der udarbejdes en handleplan, som har til formål at fremme VFF's data-modenhed internt i organisationen på tværs af afdelingerne, som f.eks. kunne gøres ved at skabe ensartede processer, samle ansvaret og forbedre samarbejdet omkring datastyring og -strategi.

1. Datastyring

VFF håndterer forskellige former for data, herunder interne Excel-baserede dataanalyser samt data fra tredjepartsvirksomheder som Eventi (billetsystem) og Wisecout (spillerdata). Via interviews får vi oplyst, at der reageres på databehov og problemer, men der mangler en samlet strategi og struktur for governance, dvs. der på nuværende tidspunkt ingen samlet governance-struktur er (evt. mere fra bog) eller klare politikker for datastyring. Dette resulterer i en fragmenteret tilgang/silo-dannelser.

Ifølge interviews (kilde) reageres der på databehov og problemer, men der mangler en samlet strategi og struktur for datastyring og governance.

Dette resulterer i en fragmenteret tilgang/silo-dannelser, hvor processerne er spredt over afdelinger uden en fælles governance-struktur eller klare retningslinjer. Selvom der er en begyndende bevidsthed om datastyring, anvendes forskellige værktøjer som Excel, R og API'er men der mangler en central struktur.

På baggrund af ovenstående observationer (som er baseret på de to semistrukturerede interviews og præsentationer fra forskellige afdelinger i organisationen), placeres VFF's datastyring på niveau 2: Reactive, eftersom nogle processer er etableret, men der mangler ensartede regler og retningslinjer, der kan anvendes mere ensartet på tværs af organisationen.

2. Datastyringsstrategi

Som nævnt ovenfor, er mangel på ensartede regler og retningslinjer på tværs af organisationen og på baggrund af interviews, ved vi at flere afdelinger arbejder individuelt med deres egne data. Dette indikerer, at der er mangel på en overordnet strategi og at den strategiske styring af data

ikke er fuldt integreret i organisationen. Der er fokus på operationelle dataanalyser, men ingen tydelig forbindelse mellem dataanvendelse og forretningsstrategi (så vidt vi er bekendt med). Dermed placeres VFF's datastyringsstrategi på niveau 1: Aware. Organisationen er bevidst om vigtigheden af data, men arbejder ikke systematisk på et strategisk niveau.

3. *Datakvalitet*

Fra vores interviews, ved vi at VFF er opmærksomme på datakvalitet i et vist omfang, f.eks. den måde sundhedsdata håndteres og den måde performance-data fra kampe håndteres. Men disse data lagres decentralt og derved opstår der risiko for uforenelighed/inkonsistens, særligt ved brug af Excel-filer uden centrale valideringsprocesser. Dvs. at der er opmærksomhed på datakvalitet, men manglende standarder og kvalitetssikring på tværs af hele organisationen. Dette gør, at VFF's datakvalitet placeres på niveau 2: Reactive, med begrundelsen at der er opmærksomhed på datakvalitet, især når det gælder sensitive data som sundhedsdata, men der er udfordringer med konsistens og ejerskab, da data ofte er fordelt på individuelle computere og ikke centralt styret.

4. *Platform og arkitektur*

Som tidligere nævnt benytter VFF forskellige platforme som Eventii, Wisecout og manuelle Excel-ark. Integrationen mellem systemerne er begrænset og dette medfører ineffektive arbejdsgange og risiko for datafejl. Der er mangel på en samlet arkitektur eller plan for platformsintegration og data er ikke centraliseret. Derfor placeres VFF i denne kategori på niveau 2: Aware. Her er det dog benævnelsesværdigt, at ved VFF's præsentation af organisationen, blev vi oplyst om en plan for at bevæge sig væk fra tredjepartsvirksomheder (indsæt kilde). Hvis dette ændres og etableres, bliver der naturligvis brug for en anderledes platformsstrategi med mere fokus på en sammenhængende platform, fremfor platformsintegration som ellers vil være et behov ved bibeholdelse af tredjepartsvirksomhederne.

5. *Datadrift*

Driften er præget af manuelle processer og afhængighed af individuelle medarbejdere, hvilket gør det svært at skalere og sikre stabil datadrift. Der er dog en intention om at forbedre driften gennem IT-uddannelse og bedre systemudnyttelse, hvilket indikerer en vilje til forbedring (henvis til interview). Dermed placeres VFF's datadrift på niveau 2: Reactive med begrundelsen at driften

fungerer, men er afhængig af manuelle processer og individuelle initiativer fremfor automatisering eller ensartede processer, metoder eller procedurer som kan anvendes konsekvent på tværs af organisationen.

6. *Understøttende processer*

Flere afdelinger bruger SharePoint i organisationen, men brugen varierer fra afdeling til afdeling. Generelt bliver SharePoint brugt til at gemme og dele forskellige typer data, herunder historiske billetdata fra Eventii. Organisationens arbejder dog på at skabe bedre struktur og ensretning i brugen af SharePoint på tværs af afdelinger (kilde interviews).

Der eksisterer der altså kanaler i organisationens infrastruktur til at understøtte datahåndtering i form af f.eks. Sharepoint, men platformen bruges ikke konsekvent af alle afdelinger i hele organisationen. Derved placeres de understøttende processer i niveau 2: Reactive, da der på nuværende tidspunkt er enkelte processer i gang, men de er ikke fuldt integrerede i organisationens daglige drift. Nogle afdelinger kan dog opfatte det anderledes, da der findes forskellige forståelser på tværs af afdelingerne om, hvorvidt databrugen udnyttes fuldt ud.

Analyse resultat/delkonklusion

VFF har etableret nogle grundlæggende processer for datahåndtering og er godt på vej ift. databrug og ift. at kunne træffe beslutninger på baggrund af dataanalyser. Ud fra ovenstående analyse, konstaterer vi dog at VFF befinder sig et sted, hvor der er et væsentligt potentiale for forbedring, som kunne gøres ved at skabe ensartede processer, samle ansvaret og forbedre samarbejdet omkring datastyring og -strategi.

På baggrund af de manglende integrerede processer som skal kunne arbejde sammen på tværs af afdelingerne, vurderes VFF's samlede CMMI-placering og dermed datamodenhedsniveau til niveau 2: Reactive.

Bilag 9: Hjemmekampe og lokalarrangementer

Ved at se tilbage på de historiske data der har været tilgængelige om større arrangementer i Viborg, herunder: Lokaldysten (kun afholdt 2024), Snapsting (inkl. hævejsmarch), Sønderøsløb (årlig tradition der typisk finder sted den sidste tirsdag i maj), 24-timers løbet (som i 2022 blev til 12-timers løb i forbindelse med Nordic Lake Festival), Generation Handball (afholdes i uge 31), Viborg Animations festival (typisk uge 39, varighed: 6 dage), Viborg City Marathon (sidste afholdelse 2018), Business Viborg: Award Show, Viborg Iværksætterfestival og Byggeri Træf også afholdt af Business Viborg.

Det er blevet undersøgt manuelt om nogle af ovenstående arrangementer som har foregået samme tid som en eller flere af de 98 hjemmehjemmekampe i vores guld menu-datasæt.

Der blev fundet to hjemmehjemmekampe samtidig med afholdelse af Generation Handball (siden 2013 har to kampe overlappet) og fire kampe har overlappet med én af dagene for festivalen Viborg Animations Festival (siden 2013).

Vi antager derfor ikke at disse arrangementer har haft betydelig indflydelse for fremmøde-antallet, når overlap er sket så sjældent.

Hvorfor det er blevet konkluderet, at arrangementerne ikke har haft relevant betydning for fremmødet på stadion. Det skal pointeres, at der har været begrænset adgang til de historiske data for arrangementer og aktiviteter i og omkring Viborg-området, hvorfor konklusionen muligvis kunne have været en anden, hvis der havde været adgang til flere data, f.eks. via Viborg Kommunes hjemmeside "Det sker", hvor man godt kan vælge datoer tilbage i tiden, men dataene er ikke tilgængelige, når man taster ældre dato ind. Ved dette eksempel skulle dataene indhentes fra Viborg Kommune, som der ikke har været mulighed for i denne undersøgelse.

Bilag 10: Resultater og fortolkning (MSE, RMSE, R^2)

Dette bilag præsenterer de grundlæggende data og metoder, der er udviklet gennem analyser i R. Analysen bygger på "Guld-arket" samt eksterne x-variabler, som er blevet testet i machine learning-modellerne. Formålet med bilaget er at dokumentere, hvordan disse data og metoder understøtter modelleringen og bidrager til projektets anbefalinger ved at skabe en dybere forståelse af de faktorer, der påvirker VIP-billetudnyttelsen.

Beskrivelse af processen

Lineær regression og CutDown LM

Den første gang vi tester er lineær regression hvor vi får en MSE på 0.002904328, hvor vi efterfølgende laver CutDown som giver en MSE på 0.002581676. Cutdown LM har en lavere MSE end lineær regression, hvilket indikerer, at CutDown LM er mere præcis til at forudsige udnyttelsesgraden.

RMSE på 0.05389182, hvor vi efterfølgende laver CutDown LM RMSE som ender på 0.05081020. CutDown LM har også en lavere RMSE, hvilket betyder, at den gennemsnitlige fejl er mindre i CutDown LM.

R^2 ligger på 0.311216983, efterfølgende laver CutDown LM 0.004608088, hvilket betyder, at modellen kan forklare mere af variationen i dataene sammenlignet med CutDown LM.

Lasso regression og CutDown Lasso

Vi tester MSE på Lasso og får 0.002226011, hvor vi efterfølgende laver CutDown som giver en MSE på 0.002563803. Lasso Regression har en lavere MSE, hvilket betyder, at den præsterer bedre med hensyn til forudsigelser.

RMSE på Lasso regression på 0.04718062, efter CutDown med 0.05063401. Lasso Regression har en lavere RMSE, hvilket tyder på, at den har en mindre gennemsnitlig fejl.

R^2 på LR 0.023448072 og efterfølgende CutDown Lasso på 0.005428162. Begge modeller har en lav R^2 , men LR er lidt bedre til at forklare variationen i dataene.

Ridge regression og CutDown Ridge

Her tester vi MSE på Ridge og får en værdi på 0.002130371 og en CutDown Ridge på 0.002385078. Ridge Regression har en lavere MSE, hvilket betyder, at den er mere præcis end CutDown Ridge.

RMSE på Ridge 0.04615594 og CutDown på 0.04883726. Ridge Regression har en lavere RMSE, hvilket indikerer mindre gennemsnitlig fejl.

R^2 på Ridge 0.24200695 og en CutDown værdi på 0.001809760. Ridge Regression har en betydeligt højere R^2 , hvilket betyder, at den bedre forklarer variationen i dataene.

Random forest og CutDown Random Forrest

Vi tester MSE på RF med en værdi på 0.001996601 og CutDown på 0.001888472. CutDown RF har en lavere MSE, hvilket betyder, at CutDown RF er en smule mere præcis end Random Forest.

RMSE på RF er 0.04468334 og CutDown 0.04345656. CutDown RF har en lidt lavere RMSE, hvilket indikerer mindre gennemsnitlige fejl i modellens forudsigelser.

R^2 på RF er 0.202117481 og CutDown på 0.166106211. RF har et højere R^2 , hvilket betyder, at den bedre forklarer variationen i dataene sammenlignet med CutDown RF.

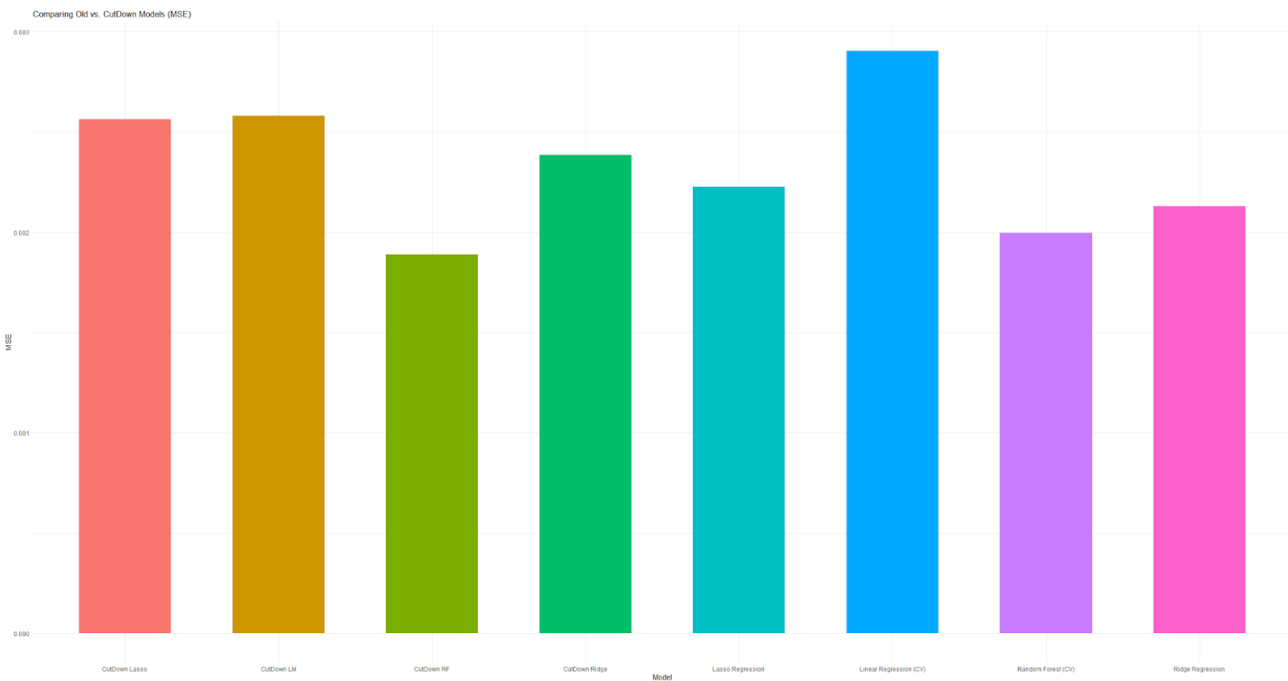
Overordnet fortolkning

Linear Regression og Ridge Regression viser generelt bedre præstationer med højere R^2 -værdier, hvilket betyder, at de bedre forklarer variationen i udnyttelsen af guldmenu-billetterne.

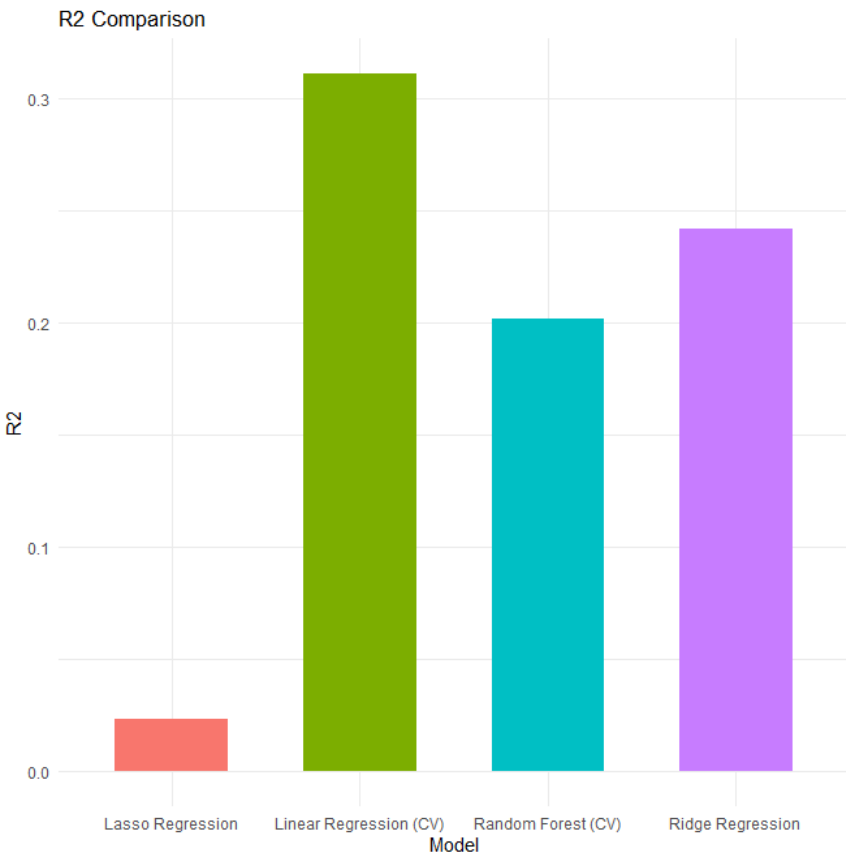
CutDown-modellerne viser sig at have lavere MSE og RMSE for de fleste af modellerne, men de kæmper med at forklare variationen i dataene, hvilket afspejles i de lavere R^2 -værdier.

Vi fastholder MSE som den primære måling, så vi undgår at blive vildledt af en høj eller lav R^2 -værdi i et lille og uforudsigeligt datasæt. Simple og "lette" analyser er ofte vigtigere her end at bruge flere komplekse modeller, specielt nu hvor vi har så lidt data. Når nye data bliver tilgængelige, altså når de har spillet flere kampe, kan de lidt større og bredere metoder tages i brug, som kan give et mere realistisk billede på fremtiden.

Figur: Egen fremstilling, Old data vs CutDown data



Figur: Egen fremstilling, sammenligning af R^2 (lasso, lineær regression, random forest, ridge)



De vigtigste variabler

Antal_bestilte: Angiver den direkte efterspørgsel. Denne variabel giver sig selv, da antallet af bestilte billetter laver en ramme for de resterende variabler.

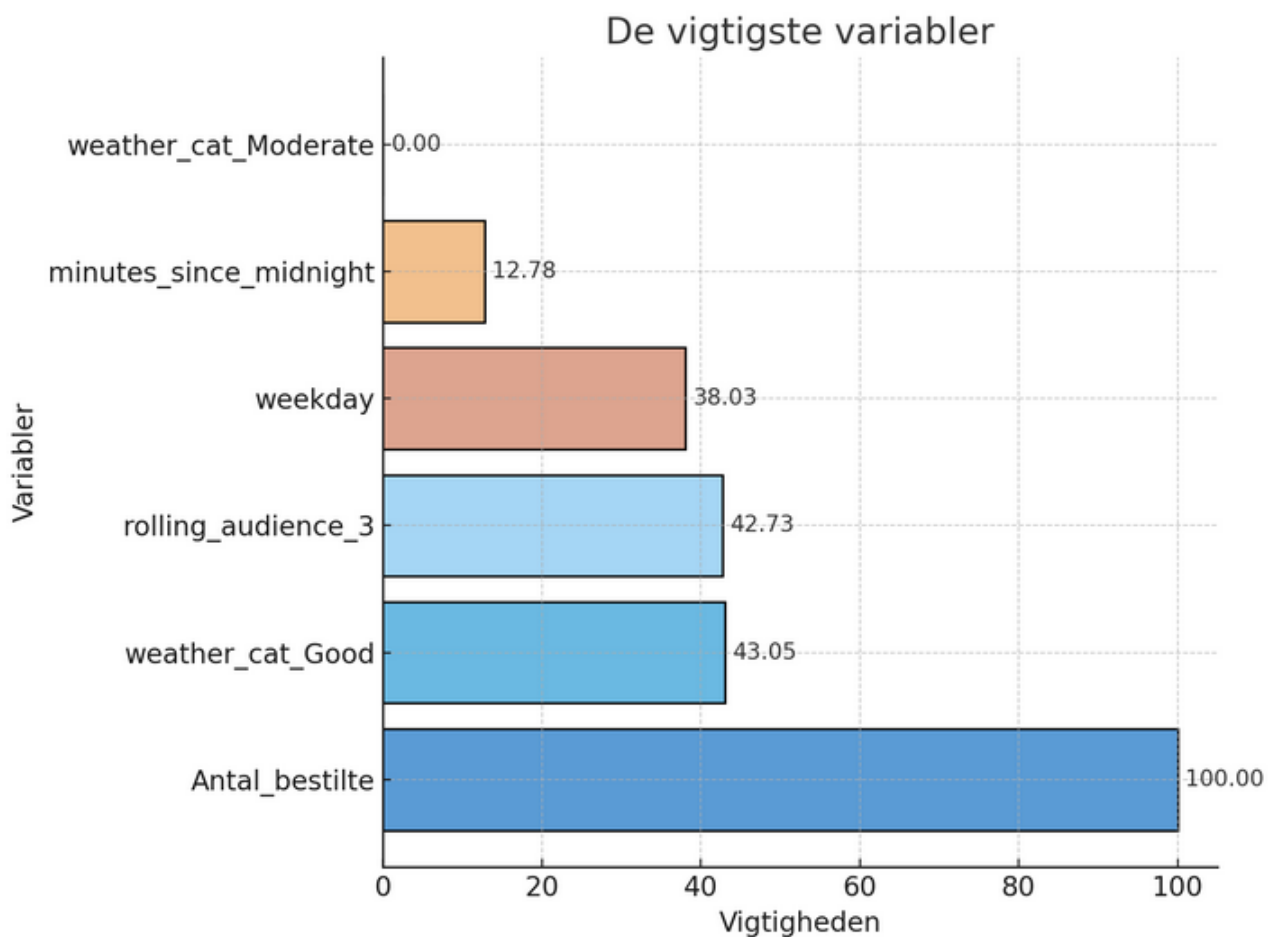
weather_cat_Good: Godt vejr øger sandsynligheden for flere fremmødte og dermed en bedre udnyttelsesgrad..

rolling_audience_3: Indikerer tidligere publikumsmønstre, der hjælper med at forudsige efterspørgslen.

weekday: Visse ugedage har typisk højere aktivitet og dermed højere udnyttelsesgrad.

minutes_since_midnight: Tid på dagen påvirker efterspørgslen.

weather_cat_Moderate: Har ingen indflydelse på udnyttelsen sammenlignet med de andre faktorer.



Bilag 11: Løsningsforslag Kotter's 8-trins model

Kotters 8-trins model for forandringsledelse anvendes som ramme for at anbefale konkrete tiltag, der kan styrke VFF's datamodenhed. Modellen er valgt, da den tilbyder en struktureret tilgang til organisatorisk forandring, som er nødvendig for at opnå en mere integreret og effektiv datahåndtering.

Formålet er at sikre, at forbedringer i datamodenhed og infrastruktur ikke blot implementeres, men også forankres i organisationens kultur og praksis. Modellen hjælper med at identificere nøgleområder for forandring og opbygge en systematisk strategi for at håndtere dem.

Figur: Egen fremstilling af Kotter's trappe



Kotter's trin for trin i VFF:

1. Etablering af en oplevelse af, at forandring er nødvendig

Formålet med første trin er at skabe en fælles forståelse blandt medarbejdere og ledelse for, at centralisering af data og forbedring af datamodenhed er afgørende for at opnå VFFs vision og mission.

Organisationens nuværende udfordringer ift. datahåndtering skal kommunikeres ud, såsom hvordan organisationen kan styrkes ved at frigøre sig fra afhængigheden af tredjepartsdata (f.eks. Eventii) (-reference til analyse af datamodenhedsniveau) samt den manglende integration mellem systemerne på tværs af afdelingerne.

Eksempler fra projektets analyser, der viser ineffektivitet, spild af ressourcer og tabte optimeringsmuligheder:

Ineffektivitet (reference til interviewanalyse):

- Silo-baseret datahåndtering:

Data fra billettering og fremmøde håndteres via tredjepartsleverandører som Eventii, hvilket gør det vanskeligt at skabe et samlet overblik over relevante data. Det betyder, at organisationen ikke har direkte adgang til sine egne data og derfor må bruge ekstra tid på at indhente og bearbejde dem samtidig med at VFF ikke selv er herre over, hvilke data der skal indsamles på deres kunder/gæster.

- Manglende integration mellem systemer:

Forskellige systemer som økonomi, billetsystem og CRM arbejder isoleret, hvilket fører til manuelle arbejdsgange og dobbeltarbejde. Dette forsinker beslutningsprocesser og øger risikoen for fejl.

- Begrænset indsigt i fremmødedata:

Fordi data ikke er centraliseret, mangler VFF et hurtigt og præcist billede af fremmødemønstre, hvilket hæmmer muligheden for at tage datadrevne beslutninger i realtid.

Spild af ressourcer (reference til interviewanalyse):

- Mad- og drikke spild:

Pga. uforudsigeligt fremmøde blandt VIP-gæster, opstår der ofte en overproduktion af mad og drikke, hvilket resulterer i unødvendigt spild.

- U hensigtsmæssig fordeling af medarbejdere:

Manglende prædiktive værktøjer kan have betydning for antallet af medarbejdere til hjemmebanekampene, hvilket kan føre til overflødige lønudgifter eller omvendt utilstrækkelig service.

- Underudnyttelse af VIP-faciliteter:

Når fremmødet ikke matcher antallet af bestilte billetter, står dele af VIP-området tomt og dette forringer den samlede værdi for både sponsorer og gæster til kampen.

Tabte optimeringsmuligheder:

- Manglende personalisering og målrettet kommunikation (reference til præsentation Marketing):

Ved at gå over til førstepartsdata kan VFF optimere kommunikationen med gæsterne, f.eks. ved at sende påmindelser eller tilbud til dem via push-beskeder, til dem der er mindre tilbøjelige til at møde op.

- Begrænsede forudsigelser:

Uden en centraliseret datamodel mangler VFF muligheden for at bruge historiske data kombineret med eksterne faktorer som vejr, modstanderes popularitet, øvrige arrangementer i byen samt flere kundedata, også kombineret med egen placering i ligaen forinden kampstart, som kan bidrage til at forudsige fremmødemønstre.

- Reduceret sponserværdi:

Lavt fremmøde blandt VIP-gæster svækker stemningen og reducerer værdien af sponsorpakker, som er afhængige af en fyldt tribune og aktivt netværk.

Ved at løse disse udfordringer kan organisationen ikke kun reducere spild og ineffektivitet, men også åbne op for nye muligheder for vækst og optimering. Ovenstående er grundlaget for at kommunikere nødvendigheden af forandring til ledelsen og medarbejderne.

2. Oprettelse af en styrende koalition

Ved at samle nøglepersoner fra data-, marketing-, og billetsalgsafdelingerne i et tværfagligt team (reference til præsentation Datadeling) samt inkludere ledelsen som drivkraft for initiativet, kan organisationen sikre, at forandringen bliver forankret på tværs af organisationen. En dedikeret forandringsleder bør udpeges til at koordinere indsatsen, mens nøglepersonerne fungerer som ambassadører for den nye datadrevne kultur.

- Eller Inkludér ledelsen som drivkraft og udpeg en forandringsleder til at koordinere indsatsen.
- Medarbejdere fra præsentationer og interviews viser allerede engagement og indsigt i behovet for bedre datahåndtering

3. Udvikling af en vision og strategi

Udarbejdelse af en vision, der fremhæver, hvordan centralisering af data og opbygning af førstepartsdata vil reducere ressourcetab, skabe mere målrettede kundeoplevelser og styrke beslutningsgrundlaget. F.eks.

- Vision: "Centralisering af data for at skabe bedre beslutningsgrundlag og målrettet kommunikation"

Strategien bør indeholde trinvis implementering f.eks. integration af ét system ad gangen, f.eks.:

- Strategi: Start med integrering af billetsystemet og scanningsdata som første trin (reference til præsentation, marketing). Dette kan reducere spild og skabe bedre forudsigelser for VIP-gæsters fremmøde (reference til interviewanalyse)

Formålet er at give medarbejderne et klart billede af, hvordan ændringerne understøtter både organisationens overordnede mål og deres daglige arbejde.

- Langsigtet mål: Implementering af en centraliseret dataplatform for at samle data på tværs af organisationen

4. Formidling af forandringsvisionen

Måder at kunne formidle forandringsvisionen på, kan være ved at benytte organisationens kanaler, workshops og/eller informationsmøder til at kommunikere visionen.

- Fremhæv analyserne af ineffektivitet, spild og potentiale fra CMMI-analysen

Eksempel på hvordan ændringerne vil skabe værdi, kan f.eks. være: Push-beskeder via den nye app, til at forbedre kommunikationen med VIP-gæster (reference til præsentation, Marketing)

- Løbende opdateringer og åben dialog sikrer engagement

Formålet er at skabe engagement og reducer modstand mod forandringer ved at sikre, at alle forstår deres rolle og fordelene ved den nye løsning.

5. Skabe grundlag for handling på bred basis

Ved at tilbyde træning i nye systemer og værktøjer, kan organisationen bidrage til at mindske mulige barriere der ellers kan opstå i forbindelse med at styrke datamodenhedsniveauet internt i organisationen.

- Opgrader nødvendige teknologiske værktøjer
- Justér arbejdsgange, så de understøtter den centraliserede datamodel

Gør mere ud af at identificere potentielle barrierer, muligvis inden for den tekniske viden eller mere emotionelle barrierer i form af eksempelvis frygt for forandring. Vis konkrete eksempler på forbedret effektivitet og reduceret ressourceforbrug for at imødekomme.

Endvidere kan det være fordelagtigt at implementere en ensartet praksis for datahåndtering på tværs af afdelinger (reference til interviewanalysen).

Formålet er at sikre en mest mulig "smidig" overgang og give medarbejderne de nødvendige redskaber til at adoptere den nye løsning.

6. Generering af kortsigtede gevinster

Ved at skabe kortsigtede sejre...

- Start med mindre projekter: F.eks. forudsige VIP-gæsters fremmøde ved at integrere historiske data og eksterne faktorer som vejr og modstanderhold eller integration af billetssystem og scanningsdata.
- Definér målbare mål for succes, som f.eks. at reducere madspild med 20% eller optimere bemanningen på kampdage for at undgå overflødige ressourcer.
- Demonstrér resultater: Reduceret madspild og mere effektiv bemanning på kampdage.
- Kommunikér resultaterne: Præsenter resultaterne reduceret madspild og bedre bemanning med organisationen, gennem f.eks. møder og fremhæv det som bevis på, at de nye systemer virker.

- Beløn de involverede, der bidrager til at opnå målene, gennem anerkendelse, præmier eller andet.
- Brug disse sejre til at opbygge tillid og momentum.

Ved at starte med mindre projekter, f.eks. at integrere data fra én afdeling eller et mindre system som billet- og scanningsdata. Brug disse tidlige succeser til at vise resultater, fx forbedret fremmøde-forudsigelse eller reduceret madspild.

Formålet er at opbygge momentum og skabe tillid til, at løsningen kan levere målbare forbedringer.

7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

- Udvid den centraliserede dataplatform til flere afdelinger, såsom økonomi og partner-CRM (reference til præsentation, marketing).
- Indfør standardiserede processer for dataopsamling og -deling (reference til interviewanalyse).
- Justér strategien baseret på feedback og resultater.

Ved at bruge erfaringerne fra tidligere succeser til at finjustere og udbrede løsningen til andre afdelinger. Indfør standardiserede processer og datastrukturer, der understøtter integration på tværs af systemer som app, webshop og økonomi.

Formålet er at gøre løsningen bæredygtig ved at sikre, at den er skalerbar og integreres bredt i organisationen.

8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

- Integrér datadrevet beslutningstagning som en kerneværdi i VFF's kultur (reference til CMMI).
- Fejre succeshistorier og kommunikér værdien af ændringerne, f.eks. bedre fremmødeforudsigelser og optimering af kampdagens ressourceallokering (reference til CMMI).
- Sikrer løbende træning og fokus på vedligeholdelse af datastandarder.

Ved at integrere datadrevet beslutningstagning som en kerneværdi i VFF's kultur. Fejre succeshistorier, og kommunikér løbende værdien af løsningen, fx hvordan centraliseringen har styrket kundeoplevelsen og effektiviteten.

Formålet er at skabe en langsigtet ændring, hvor datahåndtering og datadrevne beslutninger bliver en naturlig del af organisationens arbejde.

Kotters 8-trins model kan fungere som et praktisk værktøj til at drive forandring og forbedre VFF's datamodenhed og centraliserede datahåndtering.

Bilag 12: Metodekritik og refleksion

Den største udfordring i projektet var den begrænsede adgang til data, som kun omfattede bestilte og anvendte guldmenu-billetter samt et estimeret antal max. Mere detaljerede data om samarbejdspartnerne kunne have forbedret modellernes præcision og givet indsigt i, hvordan netværksoplevelsen påvirker fremmødet.

Modellen identificerede vejrforhold og kampkontekster som afgørende faktorer for fremmøde, men en kombination af kvantitative og kvalitative data ville kunne give et mere nuanceret billede. Det er dog bemærkelsesværdigt, at hvis der havde været flere kundedata til rådighed (som antages ville have givet bedre indsigt i faktorer der påvirker fremmødet), havde det stillet yderligere krav om etiske overvejelser og overholdelse af databeskyttelseslovgivning.

De semistrukturerede interviews gav relevante indsigter, men det begrænsede kendskab til enkelte afdelinger kan påvirke resultaternes repræsentativitet, eftersom alle afdelinger i organisationen ikke blev repræsenteret og dette kan have haft betydning for validiteten i projektet.

Samtidig fremgik det under de semistrukturerede interviews, at organisationen er tilfreds med en nuværende udnyttelsesgrad på 81% (Palle, 2024), hvilket skaber en vis afstand mellem projektets mål og VFF's behov.

På trods af begrænsningerne ift. tilgængelige data viser projektet, at der er potentiale i at anvende teknologiske løsninger og styrke de organisatoriske rammer for at opnå en mere systematisk håndtering af fremmødemønstre og ressourceallokering.

Implementeringen af løsninger som et datawarehouse og en øget datamodenhed kræver dog langsigtet planlægning og ledelsesopbakning for at sikre succes, hvilket kan understøttes ved brug af Kotter's 8-trins model.

Selvom VFF i øjeblikket ikke ser et presserende behov for modellen, kan en styrket dataindsamling og integration bidrage til mere præcise analyser og beslutningsstøtte, som på sigt kan understøtte organisationens strategiske målsætninger om at blive mere datadrevet.

Bilag er vedlagt i et separat dokument (med sidetal på)

Bilag 1: Indsamling af empirisk data	1
Bilag 2: Interview 1 Transskribering	3
<i>Interview efter transskribering med descript-webværktøj:</i>	<i>3</i>
Bilag 3:	17
<i>Interview efter transskribering med descript-webværktøj:</i>	<i>17</i>
Bilag 4: Interviewanalyse	38
1. Meningskodning	39
2. Meningskondensering	42
3. Meningsfortolkning	43
Bilag 5: Analyse af præsentationer	44
1. Meningskodning	44
2. Meningskonsering	45
3. Meningsfortolkning	45
Bilag 6: CRISP-DM	47
Bilag 7: Business Proces Mapping	51
Bilag 8: Datamodenhedsniveau	53
Bilag 9: Hjemmekampe og lokalarrangementer	57
Bilag 10: Resultater og fortolkning (MSE, RMSE, R²)	58
Bilag 11: Løsningsforslag Kotter's 8-trins model	62
Bilag 12: Metodekritik og refleksion	69