

# Big Data som vækstfaktor i dansk erhvervsliv – case: Hungry.dk

Bridging business needs  
and innovation policy



### 6.1. Om Hungry.dk

Hungry.dk er en online serviceplatform til udbud, bestilling og udbringning af mad. Virksomheden blev stiftet i november 2012 og har været i drift siden januar 2013. Hungry.dk har i sin korte levetid oplevet en kraftig vækst fra fire til 16 medarbejdere.

Hungry.dk giver små restauratører en digital profil og en ny markedsføringskanal. Servicen gør restauratørerne synlige for en større kreds af kunder, end de selv kan nå med traditionelle løbesedler mm.

Hungry.dk servicerer to kundegrupper – slutbrugerne og private restauratører – men det er kun restauratørerne, der betaler for servicen. Hungry.dk tager 6 procent af restauratørernes platformsmedierede omsætning plus et mindre årligt abonnement til dækning af administrative udgifter.

Den betalte service inkluderer:

- Adgang til en neutral udbudsplatform, der kan levere individualiseret markedsføring og opfølgende salg på slutbrugerne.
- Rådgivning af restauratører i forbindelse med udlæg af tilbud, menukort, priser mm.
- Håndtering af online betaling.

Kundesegmentet består af små restauratører, der ikke har forudsætningerne for at udnytte deres digitale potentiale på egen hånd. Hungry.dk har gjort det til sin forretning at levere billige serviceydelser fra en serviceplatform, der giver restauranterne en skræddersyede eksponering, som har været forbeholdt store digitaliserede restaurantkæder med markedsføringsafdelinger.

Dataanvendelse spiller en vigtig rolle i Hungry.dk's differentieringsstrategi. Online take-away er i Danmark en branche, der udgøres af omtrent 10-15 forskellige virksomheder med virksomheden, Just Eat, som den største. Hungry.dk har på få måneder erobret positionen som markedets næststørste aktør. Hungry.dk fremhæver, at dette skyldes;

- Billigere og mere relevante services til restauratørerne.
- Assistance til restauratørerne for at nå deres fulde digitale potentiale.
- Strategisk dataanvendelse.

### 6.2. Udvikling i Hungry.dk's dataanvendelse

Hungry.dk bruger data til forretningsudvikling på følgende områder:

- Kortlægning af brugeradfærd.
- Kundesegmentering.
- Individualiseret og segmenteret markedsføring og salg.

- Udgiftsreduktion og indtægtoptimering.
- Produktudvikling og design.

Hungry.dk afdækker forbrugeradfærd på virksomhedens platform og apps ved at bruge besøgsdata, hvor virksomheden kan tilgå de besøgendes IP-adresser. Disse data bruges til at designe markedsføringsforløb så som bannerannoncering tilrettet udvalgte eksponeringskredse.

Virksomheden anvender også data til re-targeting af kunder, der allerede har oprettet en profil på platformen og købt mad derigennem. Platformen registrerer, hvis brugeren eksempelvis har uafsluttede ordrer i sin digitale indkøbskurv, og den kan sende en opfordring til at gennemføre købet. Data fra oprettede profiler er i princippet ikke anonyme, og de bruges til at skabe det mest relevante tilbud for den enkelte kunde baseret på tidligere købshistorik og præferencer.

Hungry.dk kan gøre dette via et samarbejde med den danske teknologiudbyder Raptor, som har udviklet en anbefalingslogaritme til Hungry.dk.

Derudover samler systemet data om forbrugernes lokation i købsituationen. Lokationen bruges til at udregne udbringningsgebyrer baseret på afstanden mellem restaurant og kunde. Den bruges også til at eksponere forbrugerne for tilbud fra restauranter i deres nærområde eller fra områder, hvor de tidligere har fået udbragt mad (fx arbejdspladsen).

Kontakten med slutbrugerne suppleres af mailhenvendelser, hvor brugeren frivilligt kan afgive ekstra oplysninger om egne præferencer og behov.

*"For mig at se "lokker" virksomhederne ikke personlige oplysninger af denne slags ud af slutbrugerne med det ene formål at tjene penge. Vi stræber efter at yde en god kundeservice. De skal have en god oplevelse. Og en god oplevelse er en mere relevant oplevelse. Det er derfor i forbrugerens egen interesse at afgive data om eksempelvis præferencer til brug i individualiseret markedsføring. Vi vil give dem de relevante tilbud. Vi vil ikke skyde med spredehagl."*

Rune Risom, direktør, Hungry.dk

Hungry.dk bruger også data i markedsføringen af platformen over for restauranterne. Virksomheden har en kundeservice og en opsøgende salgsafdeling, der består af både telefonsælgere og traditionelle, rejsende sælgere. Afdelingerne indhenter data om virksomhedens restauratør-kunder og stiller dem løbende spørgsmål til brug i serviceudviklingen.

På baggrund af data om restauranterne og deres salgstrater på platformen kan man ifølge Hungry.dk udlede hvilke restauranter og tilbud, som klarer sig bedst og dårligst. Dette giver Hungry.dk et beslutningsgrundlag for at designe nye services og for at prioritere virksomhedens ressourceforbrug på gode og dårlige kunder.

Samlet set anvender Hungry.dk følgende typer af datakilder:

- Basale restaurantdata: Åbningstider, menukort, beliggenhed, prisdata, butiksbilleder m.v. De tastes ind som rådata i Hungry.dk's system.
- Webdata: Besøgsdata fra site og apps.

- Data fra spørgsmål rettet til restauranter og slutbrugere, når de retter henvendelse til kundeservice.
- Google Maps: Lokationsdata til beregning af udbringningspris og -tid baseret på afstande mellem restaurant og kunder.
- Kunders digitale anbefalinger af restauranter og tilbud (stjerne-ratings).
- Kunders anbefalinger til Hungry.dk om at dække bestemte lokalområder og restauranter.
- Sociale medier (bruges dog kun i beskedent omfang til at vurdere brugertilfredshed og til at forme fremtidige budskaber i marketing).

Fokus i virksomhedens dataopsamling og -analyse har hidtil været på slutbrugernes købsvaner, tilrettelæggelsen af individualiseret og segmenteret marketing samt på en segmentering af gode og dårlige restaurantkunder. Hungry.dk påpeger, at datastrategien sagtens kan foldes yderligere ud.

I den forbindelse understreger Hungry.dk, at branchens manglende digitalisering og teknologifortrolighed dikterer tempoet for udviklingen. Hungry.dk ønsker eksempelvis at udnytte positioneringsdata fra GPS teknologi i udbringningsbudenes køretøjer til at yde slutbrugere ordre-tracking som service. En anden ambition er at levere detaljerede fødevareinformationer på den udbudte restaurantmad.

#### **Dataopbevaring og datahåndtering**

Dataindsamlingen foregår i Hungry.dk ved hjælp af platformen og virksomhedens sælgere. Platformens teknologiske motor er overtaget direkte fra den internationale Take-away portal Delivery Hero. Det er i det hele taget et bærende element i virksomheden at samarbejde med andre teknologiske partnere. I tillæg til samarbejdet med Delivery Hero og danske Raptor vurderer Hungry.dk, at der fremover vil opstå behov for yderligere samarbejder for at kunne varetage virksomhedens databehandling.

Hungry.dk har ikke et overblik og datavolumen, men angiver, at databehandlingen i dag foretages ved hjælp af Google Analytics. Stiger brugermængden og datavolumen for Hungry.dk, vil analyseredskabet og virksomhedens personale blive udfordret.

*"Tilkøb af nye teknologiske løsninger eller indgåelsen af nye partnerskaber forudsætter kraftig vækst, da mange af de relevante værktøjer for en mere avanceret databehandling kræver større datavolumen for at give merværdi. Udgifterne og udviklingen skal stå mål med kunders behov og efterspørgsel. Man skal ikke bare anvende data for at anvende data. Det er en dyr udviklingsmodel."*

Rune Risom, direktør, Hungry.dk

---

### 6.3. Konsekvenser af big data

Hungry.dk har fra starten været etableret som en virksomhed, hvor data er grundlaget for alt lige fra opbygningen af virksomhedens produkter, over services, til organisering af virksomhedens indre struktur.

Hungry.dk er med sine knapt 20 ansatte ikke en stor virksomhed med faglige siloer. Virksomheden har dog meget forskellige funktioner, der spænder fra databehandling, marketing, udvikling og salg. Indsamlingen af data er et fælles tema på tværs af funktionerne, så selv de rejsende sælgere instrueres i at sikre sig relevante informationer fra potentielle restaurantkunder.

Virksomheden har endnu ikke haft brug for analytikere med særlige matematisk eller datalogisk baggrund. Men alle Hungry.dk's ansatte har flair for tal og fortolkning af data.

Det understreges, at teknologien bag dataanvendelsen skal være så simpel, at alle i organisationen kan bruge den. En simplicitet, der som princip også gennemsyrrer virksomhedens tilbud til og kontakt med restauranterne, der skal kunne se værdien i Hungry.dk's digitale produkter og værdiskabelse. I Hungry.dk kræves der kun dataanalytiske spidskompetencer hos medarbejdere i nøglepositioner.

Hungry.dk's direktør er selv multimediedesigner og har erfaring indenfor take-away branchen. Han påpeger, at hans vigtigste datakompetence er at turde bero på data i ledelsesbeslutninger.

*"Virksomheden kunne ikke ledes af en traditionel topchef, der træffer beslutninger på baggrund af erfaring og mavefornemmelser. Jeg sætter en personlig ære i at lade tallene tale og efterlade min egen mening derhjemme. Tallene tager sjældent fejl, selv om de er kontraintuitive."*

Rune Risom, Direktør, Hungry.dk

---

### 6.4. Centrale barrierer og udfordringer

Hungry.dk peger på tre hovedudfordringer for yderligere databaseret forretningsudvikling: Adgang til data, prisen på teknologi og selektion af rette data.

#### **Indsamling af data**

Hungry.dk anvender data om den enkelte forbrugers færden på platformen gennem cookies. Vilklårene for virksomhedens dataindsamling er i høj grad påvirket af regulering som cookieloven, der har til formål at beskytte forbrugeren mod afgivelse af potentielt personfølsomme data. Loven kræver oplysning af – og accept fra – forbrugeren vedrørende brug af dataindsamlede cookies på websites. Loven er ifølge Hungry.dk uhensigtsmæssigt sammensat.

*"Cookieloven tjener efter min opfattelse ikke forbrugers interesser. Hvis loven blev fulgt til punkt og prikke, skulle et besøg på BT.dk indebære over 30 samtykkeerklæringer. Det forringer brugsoplevelsen. Med data kan vi tilbyde kunden mere relevante tilbud. Mere relevante tilbud er bedre kundeservice"*

Rune Risom, Direktør, Hungry.dk

En uklar fortolknings- og sanktionspraksis på området gør det endvidere svært for virksomhederne at fortolke lovens rammer, og det virker som en barriere for yderligere forretningsudvikling baseret på webdata. Hungry.dk finder desuden reglerne for forbrugersamtykke ved individualiseret digital markedsføring/CRM for uklare.

Desuden er virksomhedens adgang til data fra Google en udfordring. I dag skal den enkelte virksomhed købe Googles teknologi (så som analyseredskaber) for at få adgang til data om hvilke søgeord, der leder kunderne til virksomhedernes sites.

### **Pris på teknologi**

Hungry.dk anfører endeligt, at prisen på systemer til indsamling og behandling af data er høj og kan være en reel barriere for big data iværksætter. Hungry.dk har selv investeret i licens til platformen fra Delivery Hero, software fra Raptor (anbefalingsalgoritmer) og Google Analytics. De betydelige investeringer betyder ifølge Hungry.dk, at iværksættere skal have hurtig succes eller adgang til betydelige mængder risikovillig kapital for at kunne overleve den første tid som big data virksomhed.

### **Selektion af data**

Endeligt peger Hungry.dk på, at dataanvendelse er en udfordrende disciplin for enhver ledelse. Sat lidt på spidsen handler det ikke blot om at turde stole på data. Det handler også om at udvælge de rette data at stole på;

- Datakvalitet er afgørende for databehandlingens analytiske værdi. Hungry.dk bruger tid og ressourcer på at kontrollere kvaliteten af de data, der frembringes via hjemmesiden og Raptors anbefalingslogaritme.
- Data kan let blive til støj frem for værdiskabende indsigt, hvis man samkører "forkerte" datakilder – forstået som datakilder, der ikke giver merværdi i forhold til forretningen.

Ifølge Hungry.dk kan man sagtens udvikle nye, databaserede services til platformen, men øgede salgstal følger ikke automatisk. Kunsten for ledelsen er således at finde frem til de relevante faktorer, der påvirker et salg, og planlægge sin produktudvikling der ud fra.

*"Det er de ukurante data, som gør den datadrevne ledelse svær. Man skal som leder vælge hvilke data, der er uslebne diamanter og hvilke, der er forstyrrende og giftige for analysen. Og de to grupper ligner ofte hinanden."*

Rune Risom, Direktør, Hungry.dk

## **6.5. Rammebetingelser**

Hungry.dk vurderer, at særligt fire typer af rammebetingelser er vigtige for udviklingen på big data området – nemlig regulering af dataindsamling og -anvendelse, efteruddannelse af ledere i dataforståelse, markedspladser for køb og salg af data samt finansieringsstøtte til big data iværksættere.

### **Regulering af dataindsamling**

Hungry.dk har stor forståelse for, at reguleringen skal balancere forbrugerbeskyttelse og virksomhedernes ønske om fx individualiseret markedsføring. Virksomheden påpeger dog, at man i

lovgivningen bør skelnes mellem markedsføring uden forbrugergevinst og datadrevet markedsføring, der bruges til at forbedre forbrugers købsoplevelse og værdi.

*"Det er i sidste ende kunden, som afgør, om han eller hun vil købe noget. Magten ligger stadig der."*

Rune Risom, Direktør, Hungry.dk

Hungry.dk anbefaler, at staten involverer brancheorganisationerne i udviklingen af en klar, national fortolkningspraksis af persondataloven, som kan tilgodese såvel forbrugerbeskyttelse som virksomhedernes behov for innovativ dataanvendelse.

#### **Efteruddannelse af ledere**

Ifølge Hungry.dk vil det værdifuldt med en efteruddannelse i dataforståelse, som blandt andet sætter ledere bedre i stand til at sondere mellem værdiskabende og støjskabende data i forretningsudviklingen.

#### **Markedspladser for køb og salg af data**

Hungry.dk ønsker ikke udbredelse af forretningsmodeller som Googles, der kun giver adgang til data i forbindelse med køb af Googles produkter. En statsreguleret markedsplads for køb og salg af data mellem private virksomheder kunne ifølge virksomheden måske modvirke monopol-tilstande på det marked for data, som Hungry.dk's direktør forventer vil opstå.

#### **Finansiering af big data tiltag**

Hungry.dk vurderer som nævnt, at de finansielle barrierer for at starte op som big data virksomhed er betydelige. Hungry.dk vurderer, at fx en særlige voucher ordninger til iværksætternes køb af relevant big data software og hardware vil kunne stimulere, at der etableres flere nye, databaserede iværksættere.