

Big Data som vækstfaktor i dansk erhvervsliv – Case: Saxo.com

[Klik her for at angive tekst.](#)



3.1. Om SAXO.com

SAXO.com er Danmarks første og største internetboghandel. Virksomheden blev stiftet i 2001 og har siden haft uafbrudt vækst. SAXO.com havde i 2012 en omsætning på ca. 193 mio. kr., og virksomheden har ca. 40 medarbejdere.

SAXO.com er kendt som en af Danmarks mest innovative internetbutikker og vandt blandt andet juryens specialpris under e-handelsprisen i 2012.

Virksomhedens forretningsmodel er dog under stadig forandring og har i de seneste år ikke mindst været præget af en ambition om at udnytte de muligheder, som følger af digitaliseringen. E-bøger, lydbøger og andre digitale produkter udgør i dag ca. ti procent af SAXO.com's omsætning – mod fem procent på det øvrige danske bogmarked. SAXO.com's vurdering er, at markedet for digitale bogprodukter vil vokse kraftigt.

Digitaliseringen betyder endvidere, at den traditionelle, lineære værdikæde i branchen (forfatter – forlag – detailhandel) er under opbrud. I dag giver digitale platforme muligheder for selvudgivelser, ligesom de åbner for nye relationer mellem udgivere og læsere. Eksempelvis i form af blogs, feedback på bøger og bogudkast, debatfora, mv.

SAXO.com har en strategi om at være de førende i markedet til at udnytte digitaliseringen. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at virksomheden;

- har etableret platformen "Saxo Publish", hvor forfattere selv kan udgive deres (digitale) bøger, beholde rettighederne og opnå 70 procent af fortjenesten på digitale produkter.
- tidligt har satset på at sælge digitalt undervisningsmateriale og indgår i et tæt partnerskab med mange forfattere til undervisningsmateriale.
- indgår i en række digitaliseringsprojekter med offentlige myndigheder, herunder biblioteker.
- er begyndt at eksperimentere med at etablere digitale fællesskaber, hvor den enkelte forfatter kan samle et hold af testlæsere, der kan fungere som uformelle eksperter og give feedback på udkast til bøger eller fx dele af undervisningsmateriale.

Samtidig ser virksomheden intelligent dataanvendelse som et afgørende konkurrenceparameter. SAXO.com har den grundlæggende opfattelse, at databaseret forretningsudvikling bliver afgørende for at tjene penge og positionere sig i branchen i de kommende år.

SAXO.com er således på vej til at udvikle sig fra en traditionel internethandelsvirksomhed til en datadreven virksomhed, hvor opsamling, analyse og anvendelse af data bliver virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter.

SAXO.com er organiseret i en salgs- og marketing afdeling, en it-afdeling, en driftsafdeling bestående af logistik, kundeservice og bogholderi/økonomi samt en afdeling for forretningsudvikling. Den overvejende del af medarbejderne (udover administrativt personale) er specialister inden for online salg/marketing samt it. Dataarbejdet er i dag organiseret på tværs af organisationen med en

matematiker i salg- og marketing afdelingen, en datamanager i drift/logistik samt en databaseansvarlig i it-afdelingen.

3.2. Udvikling i SAXO.COM's dataanvendelse

SAXO.com's største datakilde er de data, der genereres af trafikken og salget på virksomhedens hjemmeside.

Trafik og online salg giver til sammen en stor mængde af data om kunder og marked, som SAXO.com bruger til at målrette sin markedsføring. Dette gøres ved at supplere SAXO.com's egne data med demografiske data om bl.a. kundernes indkomst, løn, husstand, alder og geografiske lokalisering (der hentes fra User Report, der opsamler data på nettet).

Virksomhedens datastrategi har frem til i dag således især fokuseret på segmenteret og personificeret markedsføring. Herudover bruger den trafikdata på nettet til at prioritere og evaluere brugen af digitale markedsføringskanaler.

Konkret har virksomhedens brugt dataanalyser på følgende områder:

- Prioritering af markedsføring på kunder og kundegrupper (fx efter indkomst, alder, lokalisering), som virksomheden tjener penge på.
- Personaliseret markedsføring – fx i form af
 - såkaldte "trigger mails" til kunder vedrørende kommende udgivelser inden for emner, genrer og forfattere, som kunderne tidligere har vist interesse for.
 - forslag på hjemmesiden til andre bøger, når en bog lægges i indkøbskurven (baseret på en anbefalingsalgoritme, der beregner, hvilke andre bøger købere af den pågældende med størst sandsynlighed også vil købe).
- Målretning af markedsføring i forhold til typiske bogkøbsmønstre efter folks uddannelse, bopæl, alder, mv.
- Fastlæggelse af kanalstrategier gennem analyser af trafik til hjemmesiden, hvor det kortlægges hvilke annonceringer og markedsføringskanaler, der virker bedst.

Herudover bruger SAXO.com's sine data til prognoser over salget på bestemte dage og i bestemte perioder. Prognoser bruges blandt andet til at evaluere salget og lager- og logistikstyring.

Virksomheden har som ambition at blive endnu bedre til at bruge og analysere sine data. Ansættelsen af en matematiker i 2013 er et bevidst led i en strategi om at gennemføre eksplorative, statistiske analyser af virksomhedens data med henblik på at finde mønstre i bogforbruget, som kan bruges til yderligere at målrette markedsføringen.

"Det er et mantra for Saxo at samle så meget data ind som muligt og lagre det, uden at vi nødvendigvis præcist ved, hvad det skal bruges til. Vi behøver ikke at have et brugsscenario for data. Vi skal nok finde det på eller andet tidspunkt. Vi har så mange kunder og så mange besøgende, at der bliver aggregeret data i en mængde, som uden tvivl kan bruges forretningsmæssigt og til at analysere sammenhænge og mønstre i folks forbrug, som vi kan udnytte i vores salg."

Jørgen Balle Olsen, direktør og stifter, SAXO.com

I de kommende år forventer SAXO.com yderligere at udvikle sin profil som datadrevet virksomhed. Forventningen er, at bogpriserne vil falde betydeligt i takt med digitaliseringen, og at det derfor i høj grad bliver data vedr. produktet, som branchen kommer til at konkurrere på.

Ikke mindst har SAXO.com en forventning om at satse mere på at udvikle fællesskaber, hvor forfattere og læsere knyttes tættere sammen, og hvor der kan skabes nye produkter og funktioner.

"Jo mere forfatteren kender sine kunder, og jo tættere vi kan bringe dem på hinanden, jo mere værdi kan vi skabe for både forfatter og læser. Vi kommer til at konkurrere på at skabe information omkring produktet og på den måde give bogen merværdi. Det kan være i form af testpaneler, blogindlæg, diskussionsgrupper og muligheder for at trække på forfatteren i andre sammenhænge. Saxo sitet går mere og mere imod at blive en social platform. Det vil sige et sted, hvor alle kan snakke med alle og diskutere tingene. Hvis vi skaber komunitet for den enkelte forfatter, giver vi dem også større mulighed for at sælge"

Jørgen Balle Olsen, direktør og stifter, SAXO.com

Herudover forventer SAXO.com at udvikle sin profil som datadreven virksomhed på følgende områder:

- Analyser af anvendelsen af digitale produkter, herunder fx analyser af hvor læsehastighed går op eller ned (kan fx bruges til at kortlægge svære passager og dermed som feedback til forfatterne).
- Tekstmining – det vil sige analyser af fx boganmeldelser, hvor man gennem tekstanalyser, udtræk af nøgleord mv. kortlægger læsernes vurdering af en bog.
- Dybere analyser af, hvordan folk navigerer folk på Saxo's hjemmeside – med henblik på at sætte "mærkater" på både kunder og potentielle kunder, der kan bruges i personificeret markedsføring.

SAXO.com forventer også en udvikling, hvor de vil trække på flere eksterne datakilder samt bruge langt flere ressourcer på dataanalyse og ikke mindst datavisualisering.

På længere sigt er det forventningen, at big data og business intelligence kommer til at bane vej for nye forretningsmodeller i SAXO.com. En mulig forretningsvej for virksomheden er at etablere en rådgivningsfunktion, hvor SAXO.com bruger sin erfaring og sine kompetencer til at rådgive fx forlag, forfattere og andre internetbaserede detailhandelsvirksomheder om databaseret markedsføring og produktudvikling.

SAXO.com anslår, at omfanget af lagrede data pt. svarer til 1-2 terabyte. Datamængderne er endnu ikke større, end at de kan håndteres i virksomhedens eget server set-up. Det mest anvendte analyseværktøj er Qlikview.

3.3. Gevinster ved big data

Ledelsen vurderer, at en stor del af virksomhedens vækst kan tilskrives virksomhedens datadrevne, segmenterede markedsføring.

Det er svært at sætte præcise tal på effekterne. Et konkret eksempel er dog, da SAXO.com i 2012 reviderede den mellemside, som købere kommer ind på, når de har lagt en vare i den elektroniske kurv. I forbindelse med revisionen lagde Saxo.com ekstra fokus på markedsføringen af andre bøger baseret på en anbefalingslogaritme, som virksomheden anvender til at foreslå andre bøger. Initiativet indebar en stigning i salget på 12 procent.

”Det betyder liv eller død på sigt, om du er databaseret eller ej. Når først nogen i markedet begynder på det i en branche, der hurtigt digitaliseres, kan du kun overleve, hvis du er databaseret”

Jørgen Balle Olsen, direktør og stifter, SAXO.com

3.4. Konsekvenser af big data

Big data og business intelligence har først og fremmest den konsekvens for SAXO.com, at beslutninger om markedsføring tages på et mere faktisk grundlag. Tidligere blev beslutninger om anvendelse af markedsføringsbudgettet taget ud fra generelle vurderinger af kanalers effektivitet, lige som markedsføringen ikke blev målrettet den enkelte kunde.

SAXO.com baserer i dag sine beslutninger på databaseret viden om hvilke typer af kunder, den tjener penge på, individuelle præferencer, viden om præferencer knyttet til køn, bopæl, alder, mv.

Organisatorisk har big data endnu ikke haft effekter. Men det er planen at etablere en egentlig business intelligence enhed inden for nærmeste fremtid. Det er endvidere forventningen, at der vil ske en ændring i medarbejdersammensætningen – hvor medarbejdere med spidskompetencer inden for it, matematik og datawarehousing i dag udgør en mindre del af medarbejderne, vil denne andel formentlig komme til at udgøre 50 procent i løbet af en årrække.

3.5. Centrale barrierer og udfordringer

SAXO.com's største udfordring er i dag den tekniske håndtering af stigende datamængder. Håndtering og brug af flere eksterne kilder kommer til at stille anderledes krav til strukturering og organisering af virksomhedens data, end de har været vant til.

Ifølge SAXO.com skal virksomheden udvikle en mere logisk opbygning af sit datalager og udvikle bedre strukturer til at trække data ud og akkumulere dem. Hertil kommer, at virksomheden i dag mangler spidskompetencer i at kombinere forskellige datasystemer. Endelig står virksomheden over for at skulle professionalisere sine beslutningssystemer vedrørende sletning af data, opdatering af data, mv.

SAXO.com fremhæver i den forbindelse, at virksomheden ikke har det store kendskab til konsulentbranchen inden for business intelligence, men opfatter, at dens fokus ofte er rettet mod salg af analyseværktøjer og specifikke løsninger frem for at være rettet mod at hjælpe med at opbygge en big data organisation og de nødvendige strukturer/kompetencer internt i virksomheden.

Endvidere er det opfattelsen, at der ikke findes mange Business Intelligence serviceudbydere, som retter sig specifikt mod e-commerce.

3.6. Rammebetingelser

SAXO.com vurderer, at specielt tre typer af rammebetingelser er vigtige for dens fremtidige forretningsudvikling – nemlig adgang til specialiserede dataanalytikere, adgang til offentlige data samt regulering af datanvendelse.

Uddannelse

SAXO.com's vurderer, at hverken matematikere, dataloger eller cand.merc'er har tilstrækkelig bred erfaring fra deres uddannelse i at arbejde med business intelligence og datamining. Problemet er ifølge SAXO.com, at der ikke uddannes kandidater, der har spidskompetencer i at organisere, analysere og visualisere store datamængder.

Virksomheden vurderer, at der både kan være behov for 1) nye uddannelsesretninger, der kombinerer it/dataanalyse og forretningsudvikling og 2) en generel indsats for at udvikle fag/moduler inden for business analytics (datamining, datawarehousing, visualisering, mv.) inden for fx it-universitetsuddannelser og matematiker uddannelser.

"Hele mit studium har jeg rendt rundt og leget med små stikprøver. Det kunne have været sjovt at have tonset derudaf med mega datamængder og kigget på de udfordringer, der er knyttet til dette."

Nickolaj Horst, matematiker, SAXO.com

Adgang til offentlige data

SAXO.com har frem til i dag kun i beskedent omfang brugt offentlige data. Virksomheden ser dog anvendelse af offentlige data som et område, der yderligere kan løfte den datadrevne forretningsudvikling.

SAXO.com oplever generelt for virksomheden relevante offentlige data som svært tilgængelige, fordi de har forskellige formater, og fordi adgangen kræver individuelle tilladelser og certifikater. Samtidig har SAXO.com vanskeligt ved at skabe sig et overblik over, hvad der findes af offentlige data.

Herudover efterspørger SAXO.com mere specifikt, at der udvikles bedre, standardiserede formater for biblioteksdata, samt bedre adgang til data fra bibliotekerne. Endelig efterspørger SAXO.com nye regler for kategorisering af undervisningsmateriale.

"Der kunne godt være en tjeneste, der var bindeled, mellem dem, der efterspørger data, og offentlige myndigheder. En sådan tjeneste kunne være med til at ensrette og regulere adgangen til offentlige data. Herudover kunne jeg se perspektiver i, at der på relevante forvaltningsområder blev tilknyttet big data ansvarlige, der skulle arbejde med at håndtere metadata, og hvordan de stilles til rådighed"

Jørgen Balle Olsen, direktør og stifter, SAXO.com

Regulering

Inden for regulering ser SAXO.com et behov for bedre standarder til kategorisering af bøger (både hos forlagene og på bibliotekerne). I dag er kategorien "øvrige bøger" den største hos SAXO.com, hvilket gør det vanskeligere at målrette markedsføringen, idet netop bogkategorisering er en vigtig del af Saxo's grunddata.

Vedrørende anvendelsen af individdata efterlyser SAXO.com internationale regler. Det er vigtigt for SAXO.com, at der ikke i Danmark kommer en strammere regulering (herunder fortolkningspraksis) på anvendelse af fx persondata end i andre lande. Virksomheden ser i stigende grad det digitale bogmarked som et globalt marked, og her er det afgørende, at virksomheden ikke stilles ringere end udenlandske konkurrenter som fx Amazon.

Markedspladser for køb og salg af data

SAXO.com vurderer, at deres egenproducerede data kan få værdi som handelsvare og som fremtidigt forretningsområde. Derfor ser de en fremtidig erhvervspolitisk opgave i at fremme et gennemsigtigt marked for køb og salg af data.