

# AVIDLY OYJ:N STRATEGIA Q&A

11.12.2020

Tässä kysymys ja vastaus -dokumentissa vastataan Avidlyn uudistettua, vuosille 2021–2025 ulottuvaa strategiaa koskeviin tärkeimpiin kysymyksiin sekä strategiaan liittyviin tavoitteisiin liittyviin kysymyksiin. Kysymykset ja vastaukset on jaettu kolmeen osaan:

<b>Numeerinen ohjeistus ja taloudellinen raportointi</b>	<b>1</b>
<b>toimintaympäristö: trendit, markkinat, kilpailu</b>	<b>4</b>
<b>Liiketoiminta ja strategia</b>	<b>6</b>

## NUMEERINEN OHJEISTUS JA TALOUDELLINEN RAPORTOINTI

**1. Miksi laskitte viiden vuoden liikevaihtotavoitettanne 100 miljoonasta eurosta 50 miljoonaan euroon? Ovatko näkymät muuttuneet vuodesta 2019?**

Meillä on edelleen hyvin kunnianhimoinen kasvustrategia seuraaville 5 vuodelle, mutta halusimme strategiasta entistä realistisemmän ja saavutettavamman. Mielestämme päivitettyt tavoitteet ovat edelleen haastavia, mutta samalla myös saavutettavissa olevia.

**2. Miksi ette anna tarkkoja lukuja ”välivuosille” ennen vuotta 2025?**

Välissä olevina vuosina voi esiintyä vaihtelua, vaikka etenimme vakaasti kohti vuoden 2025 tavoitteitamme. Tarkoituksena on osoittaa suunta kohti vuoden 2025 tavoitelukuja, mutta emme halua sitoa itseämme mihinkään tarkkoihin lukuihin tällä välin.

**3. Millaiseksi arvioitte orgaanisen kasvun tulevaisuudessa?**

Vuosittainen orgaaninen kasvu on 10 %.



Helsinki  
Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000



#### 4. Millaiseksi arvioitte yrityskauppojen kasvun tulevaisuudessa?

Emme ole julkistaneet mitään tiettyä tavoitetta, mutta jos tavoitteenamme on yli 50 milj. euron liikevaihto vuoteen 2025 mennessä, tarvitsemme tavoitteena olevan 10 %:n orgaanisen kasvun lisäksi kasvua myös yrityskauppojen kautta. Yrityskaupat pysyvät tärkeänä osana kasvustrategiaamme.

#### 5. Mihin kasvuun tähtääviin toimiin keskitytte ensisijaisesti strategijakson aikana?

Olemme tunnistaneet kolme osa-aluetta, joilla voimme hakea kasvua: toimintamme laajentaminen eri markkinoilla, palvelutarjontamme laajentaminen ja alan markkinoiden yleisen kasvun hyödyntäminen. Tärkeimmät painopistealueemme kasvustrategian toteutuksessa ovat

- a. kansainvälisen kasvun nopeuttaminen
- b. ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille
- c. panostaminen kasvualustaan, ihmisiin ja verkostoihin
- d. digitaalisen muutoksen nopeuttamisen tukeminen.

#### 6. Suunnitteletteko toimintanne laajentamista uusille maantieteellisille alueille strategiakauden aikana?

Kansainvälisen kasvun osalta haemme kasvua etenkin DACH-maista (Saksa, Itävalta, Sveitsi), Skandinaaviasta ja mahdollisesti muualta Euroopasta.

#### 7. Millainen on tulevaisuuden yrityskauppastrategianne?

Yrityskaupat pysyvät tärkeänä osana kasvustrategiaamme. Suorien yritysostojen lisäksi tutkimme myös strategisia kumppanuuksia.

#### 8. Miksi muutatte segmenttien raportointirakennetta?

Jako markkinointipalveluihin ja inbound-markkinointiin on ollut hieman keinotekoinen, eikä se ole kuvastanut tarpeeksi hyvin päivittäisen toimintamme todellisuutta. Aiempi raportointimallimme antaa ymmärtää, että markkinointipalvelut ja inbound-markkinointi olisivat erillisiä liiketoimintoja. Todellisuudessa nämä ovat hyvin yhteensopivia tarjonnan osa-alueita, jotka täydentävät toisiaan ja joita hallitaan yhtenä liiketoimintana. Olemme testanneet tiimien yhdistämistä Helsingissä vuoden 2020 jälkipuoliskolla, ja tulokset ovat olleet lupaavia. Asiakkaat eivät osta erillisiä inbound-palveluja tai muita markkinointipalveluja yksistään. He ostavat ratkaisuja.



**Helsinki**

Konepajankuja 1

00510 HELSINKI

Puh. +358 10 231 9000



9. **Mitä hyötyjä markkinointipalvelujen ja inbound-markkinoinnin yhdistäminen tuo?**

Voimme tarjota asiakkaille yhtenäisen tarjonnan ja ratkaisut kahden erillisen tarjonnan sijasta.

10. **Eivätkö inbound-palvelut ole enää kasvuun tähtäävä osa-alue?**

Ne kuuluvat olennaisena osana kasvustrategiaan, mutta ne eivät ole enää erillinen segmentti.

11. **Kuinka nopeasti kansainväliset toiminnot kasvavat?**

Vuoden 2020 alkupuoliskolla kasvua oli 67 % vuoden 2019 alkupuoliskoon verrattuna.

12. **Voitteko antaa taloudellisesta kehityksestä maakohtaisia tietoja (Suomen ulkopuolelta) tai toimipaikkakohtaisia tietoja (Suomessa)?**

Emme.

13. **Entäpä kasvun rahoittaminen uudella strategiakaudella: uskotteko todella, että ette tarvitse lisärahoitusta?**

Tässä vaiheessa tarkoituksena on käyttää vuonna 2020 kerättyjä varoja ja tulevien vuosien kassavirtoja. Tilanteet voivat tuki muuttua, ja mahdollisia rahoitustarpeita pohditaan tarpeen mukaan. On kuitenkin yhtiökokouksen vastuulla päättää esimerkiksi osakeanneista.

14. **Jos kulunne kasvavat vähemmän kuin liikevaihtonne ja oikaistu liikevoitto (EBITA) nousee yli 10 %:n tasolle vuoden 2025 loppuun mennessä, investoitteko tarpeeksi kasvuun? Eikö olisi parempi, jos liikevaihto olisi 100 milj. euroa ja oikaistu liikevoitto (EBITA) vain hieman positiivinen?**

Pyrimme kasvuun ja kasvustrategian toteuttaminen on ensisijainen tavoitteemme, mutta samanaikaisesti haluamme turvata hyvän kannattavuuden ja löytää tapoja parantaa tuottavuutta ja skaalattavuutta.

15. **Selittävätkö skaalautuvuusvaikutukset sen, että pystytte kasvamaan ja parantamaan kannattavuuttanne samanaikaisesti?**

Pyrimme kehittämään toiminnan tehokkuuden kannalta entistä skaalautuvamman alustan (globaalit järjestelmät, maiden väliset verkostot, alihankintaverkosto jne.). Saamme myös skaalautuvaa tuottoa myyntikomissioista ja tarkastelemme skaalautuvuutta, kun pohdimme tulevaisuuden tarjontaamme.



Helsinki

Konepajankuja 1

00510 HELSINKI

Puh. +358 10 231 9000



## 16. Mitä suorituskykymittareita raportoitte?

Liikevaihto, myyntikate, käyttökate (EBITDA), oikaistu liikevoitto (EBITA), nettovoitto, osakekohtainen tulos (EPS), omavaraisuusaste, velkaantumisaste, käteisvarat ja kassavirta.

## 17. Miten meidän tulisi mallintaa/arvioida Avidlyn liiketoimintaa?

- a. Avidlyä voidaan pitää alan uudistajana, sillä muutamme perustavanlaatuisesti tapaa ajatella ja toteuttaa vaikuttavuuslähtöistä markkinointia, myyntiä ja teknologiaa. Liiketoimintamallimme yhdistää useita palveluja, joita asiakkaat tavallisesti ostavat useilta eri toimijoilta. Siksi meillä on myös paljon erilaisia kilpailijoita, joista yhdenkään tarjonta ei ole yhtä kattava kuin meidän tarjontamme.
- b. Palveluyrityksenä vastaamme asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisella tarjonnalla brändistrategioista ja innovoinnista sisällöntuotantoon ja ratkaisujen toteuttamiseen. Kaiken työmme taustalla on ihmislähtöinen ja datakeskeinen lähestymistapa (katso vahvuutemme kohdasta Liiketoiminta ja strategia).
- c. Avidlyn osake on kasvuosake, ja asettamamme taloudelliset tavoitteet antavat taustaa tulevaisuuden kasvun ja kannattavuuden mallintamiselle.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ: TRENDIT, MARKKINAT, KILPAILU

### 1. Miten megatrendit voivat mielestänne hyödyttää juuri Avidlyä?

- a. **Tärkeimmät toimintaympäristöömme vaikuttavat megatrendit ovat seuraavat: teknologinen muutos / digitaalinen muutos, kestävä kehitys, ekosysteemiajattelu ja elämystalous. Nämä kaikki luovat ainutlaatuisia mahdollisuuksia.**
  - i. **Digitaalinen muutos:** Digitaaliseen muutokseen maailmanlaajuisesti käytetty summa nousee 2,3 biljoonaan dollariin vuoteen 2023 mennessä, ja jakelu- ja palvelusektorit päihittävät kokonaismarkkinat. Etenkin palvelusektoriin siirtyminen hyödyttää meitä; painopisteen siirtyminen logistiikasta ja taloudesta myynnin ja markkinoinnin kaltaisiin palveluihin antaa meille myötätuulta.
  - ii. **Kestävä kehitys:** Tarjontamme vastaa hyvin asiakkaiden vaatimuksiin ja kasvavaan tietoisuuteen. Maapallon ihmiset (asiakkaamme) vaativat yrityksiltä sitä, että voiton tavoittelun lisäksi yritykset myös kehittävät vahvaa ja merkityksellistä tarjontaa. Lisäksi lähes kaikilla brändin



Helsinki  
Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000



vahvuutta arvioivilla mittareilla tutkittuna asiakkaat haluavat todennäköisemmin kokeilla, pysyä uskollisina, maksaa enemmän ja toimia sellaisten brändien puolestapuhujina, jotka tekevät aidosti hyvää ja panostavat kestäväan kehitykseen huomioimalla sekä ihmiset, voiton että planeetan. Vaikuttavuuslähtöisessä strategiassamme huomioidaan kattavasti kestävä kehitys.

- iii. **Ekosysteemiajattelu:** Verkostoilla ja vuorovaikutuksella on tulevaisuudessa yhä suurempi vaikutus, sillä verkostoituminen ja uusien verkostojen luominen tulee olemaan yrityksille välttämätöntä. Olemme jo osa verkostotaloutta (esim. HubSpot Elite kumppani, AMIN-verkoston jäsen) ja kehitämme tätä edelleen. Asemamme markkinointiteknologia-alan palveluntarjoajana pohjautuu verkostoihin ja verkosto on siis tulevaisuuden liiketoimintamalli. Tämä kattaa omat toimistomme, kumppanimme ja asiakkaamme: suurin arvo luodaan näissä verkostoissa, joissa kaikki hyötyvät ja jakavat yhteiset tavoitteet.
- iv. **Elämystalous:** Elämystalous on määritetty taloudeksi, jossa monia tuotteita ja palveluja myydään korostamalla vaikutusta, joka niillä voi olla ihmisten elämään. Elämykset ovat oma kategoriansa, aivan kuten tuotteet ja palvelut. Meille tämä tarkoittaa sitä, että luottamusta rakennetaan kaikissa asiakaskokemuksen vaiheissa ja brändikokemuksen merkitys kasvaa. Asiakaskokemuksesta tulee tärkeä tekijä brändäyksen, markkinoinnin, myynnin ja palvelun ohella. Siksi panostamme siihen, että voitamme asiakkaiden luottamuksen upeiden ja kokonaisvaltaisten asiakaskokemusten avulla.

## 2. Onko markkinoilla mielestänne aukko, jonka Avidly voisi täyttää?

- a. Useiden maailmanlaajuisten tutkimusten mukaan yrityksillä on vaikeuksia hallita tehokkaasti markkinointiteknologiaansa, jolloin kasvupotentiaali jää hyödyntämättä. Markkinointijohtajat kertovat hyödyntävänsä nyt vain 58 % markkinointiteknologiaansa potentiaalista, kun vastaava luku vuonna 2018 oli 61 %.
- b. Järjestelmäintegraatiot ja markkinointiteknologia-alan osaajien tunnistaminen ja rekrytointi ovat suurimpia esteitä, jotka yritysten on ylitettävä. Samanaikaisesti luottamus ulkoisiin tiimeihin on kasvanut merkittävästi (+20 %).
- c. Me toimimme muutoksen käynnistäjänä kaiken keskellä: yritysten ei tarvitse perehtyä 10 000 toimijaan startup-yrityksistä suuriin yrityksiin, sillä me olemme tehneet sen yritysten puolesta. Lisäksi meillä on taustallamme vahva brändi, kokemusta ja luovuutta, jota asiakkaat kaipaavat tällä hetkellä. Kaikki



### Helsinki

Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000



toimintamme perustuu teknologisten ja luovien innovaatioiden yhdistämiseen. Näin voimme auttaa asiakkaitamme kasvamaan.

### 3. **Ketkä ovat kilpailijotanne?**

- a. Kilpailu lisääntyy nopeasti. Asiakaskokemuksen merkityksen kasvu tuo markkinoille uusia kilpailijoita. Suuret konsulttiyritykset ostavat markkinointitoimistoja ja siirtyvät ylimmän johdon konsultoinnista ja myynnistä markkinointiin.
- b. Meillä on erilaisia kilpailijoita eri maissa. Korkealla tasolla kilpailua on seuraavilla osa-alueilla:
  - i. integraattorit (Accenture, Deloitte, PwC)
  - ii. markkinointiteknologia-alan palveluntarjoajat (Avaus/Siili, Generaxion, Columbia Road)
  - iii. perinteiset mainos-/markkinointitoimistot (TBWA, SEK)
  - iv. inbound- & HubSpot-kumppanitoimistot (WEBITMD, Lounge Lizard, Bookmark)
  - v. modernit suunnittelutoimistot (Futurice, Reaktor, Mutual Mobile, Cefriel, Siili)
  - vi. markkinointiteknologia-alustojen tarjoajat (HubSpot, Salesforce, IBM, Google, Squarespace)
  - vii. palvelukapasiteettia rakentavat mediayhtiöt (Sanoma)
  - viii. asiakkaiden sisäiset osastot.



#### **Helsinki**

Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000



## Liiketoiminta ja strategia

### 1. Mitä markkinointiteknologia (martech) on?

- a. Markkinointiteknologiassa on kyse markkinoinnin ja teknologian yhdistämisestä. Käytännössä kaikki digitaalisen markkinoinnin parissa työskentelevät ovat tekemisissä markkinointiteknologian parissa, koska kaikki digitaalinen perustuu teknologiaan. Termillä martech viitataan erityisesti hankkeisiin, toimiin ja työkaluihin, joissa hyödynnetään teknologiaa markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi.
- b. Markkinointiteknologiassa yhdistyvät
  - i. mainonta ja myynninedistäminen
  - ii. sisältö ja kokemus
  - iii. sosiaalisuus ja vuorovaikutus
  - iv. kaupankäynti ja myynti
  - v. data
  - vi. tiedonhallinta.

Avidlyssa haluamme lisätä myös strategian tähän luetteloon.

### 2. Mitä tarkoittaa, että olette martech-palveluntarjoaja?

- a. Palveluyrityksenä vastaamme asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisella tarjonnalla brändistrategioista ja innovoinnista sisällöntuotantoon ja ratkaisujen toteuttamiseen. Kaiken työmme taustalla on ihmislähtöinen ja datakeskeinen lähestymistapa.
- b. Emme ole teknologiatoimittaja, jolla on oma ohjelmisto, vaan meillä on erittäin vahvaa osaamista teknologisesta toteutuksesta, kuten ohjelmoinnista ja koodauksesta.

### 3. Onko teillä oikeanlaista osaamista strategian tueksi?

- a. Kyllä, etenkin kun yhdistämme parhaat voimavaramme eri maista. Näin pystymme kilpailemaan ja loistamaan huippujoukossa. Meidän on toki kehityttävä jatkuvasti ja varmistettava, että työntekijöillämme on kasvuun tarvittavat puitteet ja kunnianhimoa.
- b. Lisäksi on tärkeää korostaa, että meillä on tarvittavat taidot jo nyt. Melko monet kilpailijamme ovat nyt kääntymässä tähän suuntaan, mutta me olemme heitä pari vuotta edellä.



**Helsinki**

Konepajankuja 1

00510 HELSINKI

Puh. +358 10 231 9000



#### 4. Tarkoittaako tämä sitä, että Avidly on tulevaisuudessa lähinnä teknologiayritys?

- a. Yhdistämme molempien maailmojen parhaat puolet. Siksi keskitymme kehittämään luovia ja teknologisia innovaatioita, jotta voimme edistää asiakkaidemme liiketoimintaa.
- b. Digitaalisen muutoksen ja teknologiaosaamisen kysyntä kasvaa voimakkaasti. Tarjoamamme yhdistelmän ansiosta asiakaslupauksemme on olla johtava, martech-ratkaisuja tarjoava yritys, joka palvelee asiakkaitaan maailmanlaajuisesti.
- c. Vaikka olemme diginatiiveja nykyaikaisessa myynnissä ja markkinoinnissa, emme keskity pelkästään digitaalisuuteen.

#### 5. Tarjontanne vaikuttaa hyvin laajalta. Eikö olisi parempi pyrkiä keskittymään johonkin tiettyyn?

- a. Uskomme, että kokonaisvaltainen malli johtaa menestykseen. Sen avulla voimme hyödyntää monenlaista osaamista ja luoda kasvua asiakkaillemme. Malli mahdollistaa myös ROI:n ja ROM:n hallinnan, kun eri ketjuja koordinoidaan.
  - i. Suorituskykyä, mediakulutusta ja muita valintoja tehostamalla voidaan vapauttaa jopa 20 % budjetista, jota voidaan sitten käyttää muuhun toimintaan.
- b. Lisäksi meillä on solmukohtia (eri maissa), jotka keskittyvät valittuihin teemoihin ja luovat meille maailmanluokan osaamiskeskuksia.

#### 6. Miten HubSpot sopii tähän strategiaan?

- a. HubSpot on tärkeä osa strategiaamme ja hyvä alusta monille asioille, joita tarjoamme asiakkaillemme. Olemme maailman 13 tärkeimmän toimijan joukossa ja aiomme pysyä siellä. HubSpot tarjoaa meille vakaan perustan monille asioille, mutta ennen kaikkea olemme asiakkaidemme luotettu kumppani ja ratkaisemme heidän liiketoimintaongelmiaan teknologisesti puolueettomina. Asiakkaidemme etu toimii ohjaavana periaatteenamme.

#### 7. Mikä on asemanne markkinoilla?

- a. Olemme johtava eurooppalainen markkinointiteknologia-alan palveluyritys.
- b. Asiakkaamme haluavat teknologisen asiantuntemuksen vauhdittamaa luovuutta ja myyntituloksia maailmanlaajuisesti. Uudistettu strategiaamme on suunniteltu vastaamaan näihin tarpeisiin. Se on tärkeä askel rakentaessamme tulevaisuuteen suuntautuvaa tarjontaa asiakkaillemme.



#### Helsinki

Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000





## 8. Mitkä ovat seuraavat vaiheet vuonna 2021 ja tulevina vuosina markkinapotentiaalin realisoimiseksi?

- a. Kasvustrategiamme toteuttaminen (toimintamme laajentaminen eri markkinoilla, palvelutarjontamme laajentaminen ja alan markkinoiden yleisen kasvun hyödyntäminen)
- b. Avidlyn kasvualustan rakentamisen jatkaminen
  - i. Osaaminen
  - ii. Toimintamalli(t)
  - iii. Brändi

## 9. Kenen kanssa kilpailette?

- a. Katso edellä kohta Liiketoimintaympäristö.

## 10. Mikä on kilpailuetunne?

- a. Ketterä toimintamalli, jossa yhdistyvät teknologisen asiantuntemuksen vauhdittama luovuus ja myyntitulokset maailmanlaajuisesti.
- b. Ainutlaatuinen osaamispoolimme
- c. HubSpot-asiantuntemus
- d. Oma kokemuksemme oman myynti- ja markkinointimallimme luomisesta ja kehittämisestä
- e. Kansainvälinen kattavuus, toimistoja 5 maassa
  - i. Pohjoismaat ovat hyvä perusta martech-palveluyrityksille: ihmisten ja martech-alustojen välinen suhdeluku on maailman paras ja olemme toiminnan keskellä.
- f. Johto, jolla on kokemusta ja mainetta kansainvälisten palveluyritysten rakentamisesta.

## 11. Miten erotutte muista?

- a. Toimintaa viidessä maassa
- b. HubSpot Elite -kumppanistatus: 1/13 maailmassa
- c. Toimintamallimme: Tomorrowbound
- d. Diginatiivi
- e. Laaja asiakasportfolio
- f. Julkinen osakeyhtiö: läpinäkyvyyttä asiakkaille



### Helsinki

Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000



## 12. Mitkä ovat tällä hetkellä Avidlyn toiminnan heikkouksia päivitettyyn strategiaan verrattuna?

- a. Tavoitteemme ovat korkealla ja meidän on kehityttävä koko ajan kaikilla palvelualueilla, mutta toisia osa-alueita on skaalattava nopeammin kuin toisia.

Meidän on keskityttävä muun muassa seuraaviin osa-alueisiin:

- i. Kannattava toiminta – on pysyttävä mukana vauhdissa
- ii. Kevyet asiakaskeskeiset toimintamallit
- iii. Teknologinen ja dataosaaminen alustoista palveluirtykseen



### Helsinki

Konepajankuja 1  
00510 HELSINKI  
Puh. +358 10 231 9000

