



**Ecosystems as
component of
growth**

Today's agenda: Business Ecosystems from an IT Service perspective

1. Futurice in brief
2. What is the Futurice Family Ecosystem
3. Business ecosystems
 - a. Definition
 - b. Benefits
 - c. Examples

Your presenter - Juha-Pekka Ropo

- Primary role at Futurice is to drive ecosystem collaboration and growth
- 6.5 years at Futurice
- Management consulting: Projects, clients, sales
- MSc Economics from Erasmus University Rotterdam (behavioural economics)
- Dad of two awesome daughters, 1 and 4.5 y.o.

Introduction

We are Futurice

We talk business & write code

A digital transformation consultancy

PEOPLE

800+

SKILLS

50% tech & data
30% design
20% business advisory

COUNTRIES

6

NATIONALITIES

63

YEARS OF GROWTH

23

ANNUAL REVENUE

+100M€



FAMILY OF COMPANIES

**Columbia
Road**

Digital commerce
consultancy

meltlake°

A Microsoft specialist
consultancy

THRIV

Developers with
passion and expertise

RECORDLY

Future-proof and robust
data solutions

**fram
partners**

Lead developers, architects and
product managers

**WAY
INTERIM**

Interim and fractional
executive services

QLARIFY

Quality engineers driving
business through quality

We are an outcome-focused digital transformation company, empowering the world to act.



WITH THE POWER OF

People

...who always strive for improvement because they are the ones who truly care to make a difference.

Technology

...that helps us overcome the challenges of tomorrow and empowers us to create sustainable economies and societies of today.

Creativity

...that helps us to think differently and create something new.

futurice

WE ARE

Innovators, builders and change agents

In times of profound changes across markets and business environments, organizations find themselves in fundamental transformations. It has become crucial for them to learn how to operate in this increasingly uncertain world that could look different by tomorrow.

As experts in digital transformation, we focus on digital impact that enables sustainable growth and builds systemic resilience. We strive to shape the next generation of customer experiences, business models and operating models for our clients, and deliver measurable outcomes that positively affect their businesses, industries, and society at large.

OUR GLOBAL OFFERINGS

Strategy and Renewal

Providing people-centric strategic consulting with data & AI and empowering you to boost impact, improve productivity, engage employees, and satisfy customers.

Digital Solutions

Transforming customer engagement, elevating operational efficiency, and developing data-driven digital solutions that align with your business needs.

Managed Services

Taking care of the applications, platforms and managed services in your digital portfolio to ensure they help you create a lasting business impact.

future.com/services →

future

Clients trust the Futurice family



Nordea

fennia

accountor



Nordic Finance

KESKO

fortum



sanoma

voi.

e-on

BOSCH

SAS



Lufthansa



Terveystalo

HUS^{*}

VR

VATTENFALL



SUPERCELL

zalando

Helsinki



storaenso

futurice

futurice.com/case-studies →

Our ecosystem of digital consultancies, helping accelerate your digital & AI transformation



The Nordic digital sales consultancy. Digital sales consulting, commercial IT solutions, data powered growth and digital sales and marketing ecosystems



A Microsoft specialist consultancy with capabilities in the areas of Modern Work, Business Applications and Cloud & Data with Microsoft technologies such as M365, Power Platform, Dynamics 365 and Azure.



Experienced data professionals that specialize in creating competitive edge from business data through future-proof data and AI/ML solutions.



Driving business results through quality engineering and leadership



Network of seasoned interim leaders and executives to lead customers through various challenges of digital & AI transformation



Helping customers scale tech teams with speed and flexibility through a broad network of freelance tech talent



Value focused software consultancy of top senior architects, lead developers and technical product managers



Business engineering company enhancing your digital efficiency with hands-on solutions.

Business Ecosystems

Futurice Family

BERLIN / HELSINKI / LONDON / MUNICH / STOCKHOLM / STUTTGART / TAMPERE

futurice

Business ecosystem: A purposeful arrangement between entities to create and share in value

Business ecosystems exist to create more value than merely the sum of its parts.

- To function effectively, business ecosystems must rely on certain common operating principles, guidelines and arrangements.
- Ecosystems are fragile and highly dependent the actions of all participants and orchestrators towards common goals
- Trust, aligned intentions and a certain degree of transparency between participants.

In an ecosystem, relationships and collaboration do not *necessarily* mirror ownership structures.

They should mirror value creation opportunities around our collective customers and agreed operating principles between companies

What? A **network** of interconnected businesses, suppliers, customers, and other stakeholders

Concept and definition

- Business ecosystems are complex networks of interconnected organizations and individuals that work together to create value.
- Collaborative environment where entities depend on each other for mutual success
- Extends beyond traditional industry boundaries

Key Characteristics

- Interdependence: Members rely on each other for resources and success
- Co-evolution: Participants adapt and grow together
- Flexibility: Ability to respond to market changes quickly
- Innovation: Fosters creativity through diverse perspectives
- Shared value creation: Focus on collective benefits

Typical components of an ecosystem (can vary based on context)

Components

- Core businesses: Central companies that drive the ecosystem
- Extended enterprises: Suppliers and subcontractors
- End customers: Users of products/services
- Stakeholders: Investors, regulators, industry bodies

Roles

- Orchestrator - Main actor & coordinator
- Participant - Enabler and value driver

Examples from outside IT

Tech Ecosystems - Build around a platforms

- Apple
- Microsoft
- Salesforce
- Amazon
- Alibaba

Ecosystems formed around a sector

- EV (battery tech)
- Construction
- Industriail (e.g. Marine)

Benefits include the ability to extend products and value proposition beyond one company's scope

Main benefits

- Accelerated innovation
- Access to new markets and customers
- Shared resources and capabilities
- Risk mitigation through diversification
- Enhanced customer value propositions

Challenges

- Complex management and coordination
- Potential conflicts of interest
- Balancing cooperation and competition
- Maintaining ecosystem health and stability

Futurice Family ecosystem

Examples of ecosystems from IT services and other industries

BERLIN / HELSINKI / LONDON / MUNICH / STOCKHOLM / STUTTGART / TAMPERE

futurice

The Futurice Family is a platform for **accelerated growth and renewal** through autonomous and entrepreneurially led businesses

Futurice Group builds a client-centric Family of **synergistic companies** through incubation and majority investment in digital agencies with specific domain, technology or talent specialization.

Family allows Futurice Group (us) to:

- **Explore** new growth areas
- **Extend group offering** with specialized synergistic consultancies
- **Unleash entrepreneurial talent** of people
- **Grow** with focus, agility and less bottlenecks

Our objectives

- To expand the group capabilities
- Increase ability to serve complex client needs
- Enabling profitable growth through entrepreneurial specialist companies.

The Futurice Family creates **value for Futuriceans** and external talent as a career path to entrepreneurship within the family ecosystem.

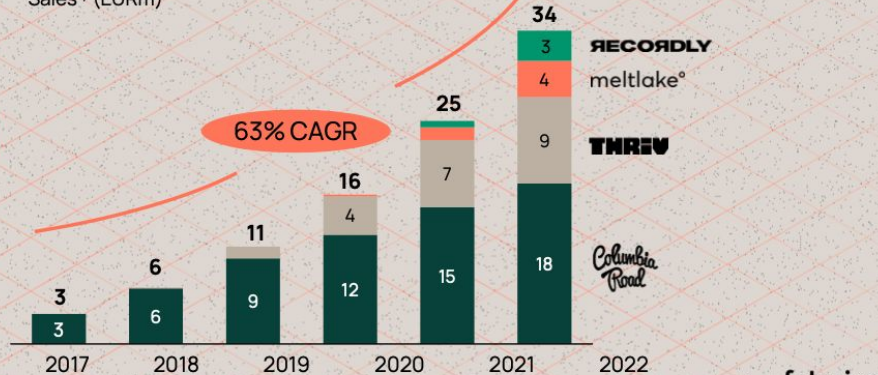
The Family ecosystem is a platform to accelerate Futurice growth - It's a key part of our strategy

Proven family platform enables accelerated growth and specialised expertise

Family company principles

- Incubated and majority owned from the beginning
- Proven founding teams
- Entrepreneurial autonomy
- Synergistic offering
- International potential

Sales¹⁾ (EURm)



Several more in incubation and one in Q1 launch phase



9 Note: 1) Excluding internal eliminations

futurice

Key Figures

Family accounted for 38MEUR in total Revenue in 2023

Family companies employ over 250 people directly (!)

HBR: “Orchestrating a PE Portfolio as a **business ecosystem** is the next frontier of value creation”

Strategy

Private Equity’s Mid-Life Crisis

by Karim Khairallah and François Mann Quirici

June 09, 2021

Conversely, we believe the next frontier of value creation is to design and manage PE portfolios as a business ecosystem. In this approach, which is largely unexploited, a PE firm orchestrates a network of relationships between some of its portfolio companies, linking previously unrelated goods and services across industries, and helping the companies unlock new value in each other. As a basic example, two

Benefits linked to:

- **Revenue increases** from interactions between companies
- **Savings** on procurement and company overhead // Shared services for portfolio
- **Operating profit increases** resulting from portfolio arrangements (could be anything from access to funds, working capital optimisation to common account management)

Why do our clients want to work with the **Family Ecosystem**?

Lessons learned on why customers see the Family as an alternative to single larger incumbents

1

We're able to solve complex customer problems with both technological and business implications credibly, through our broad and deep expertise

2

We can help simplify and streamline their vendor management and supplier base for digital transformation and development - One stop shop for wide range of capabilities

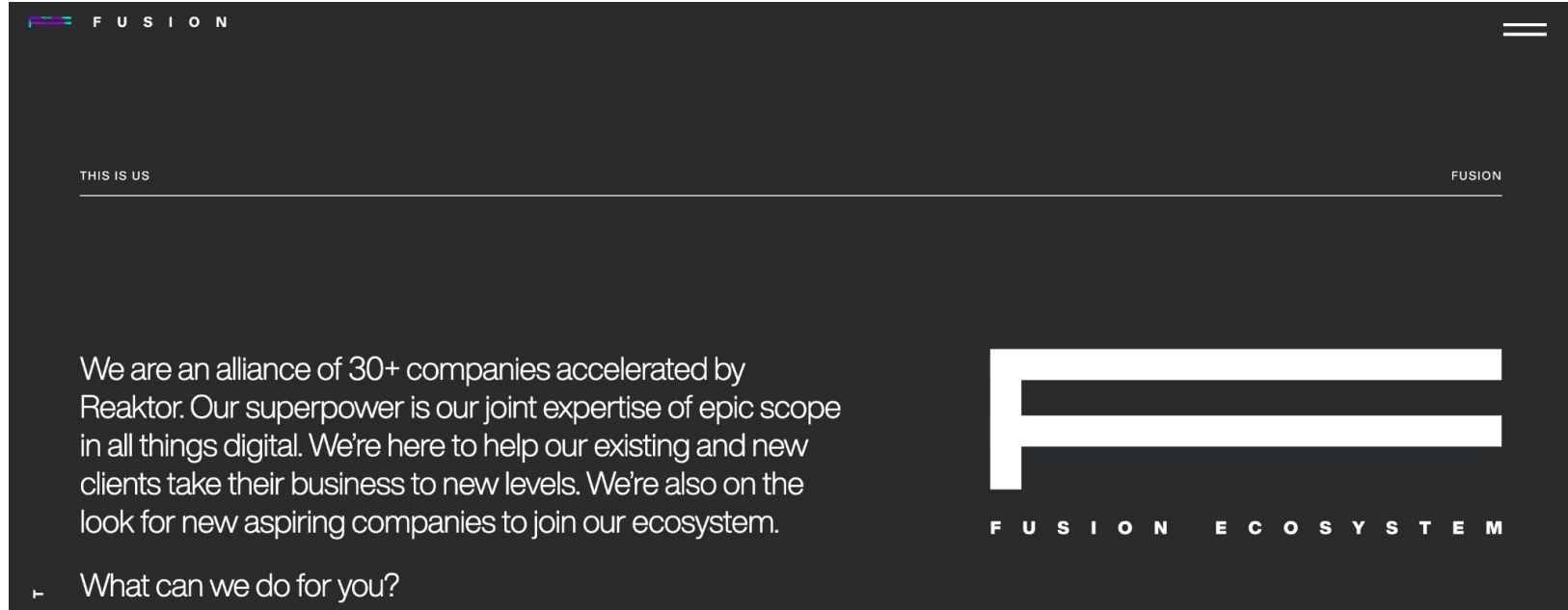
3

Working with the Futurice Family enables flexible and broad access to specialist talent, ability to scale and build more aligned teams with a common foundation

4

Customers state they feel that Futurice (Group) is a trustworthy and reliable partner - Brand extension benefits the whole Family ecosystem

Examples of other ecosystems in the IT service industry



Examples of other ecosystems in the IT service industry

LUOTO
COMPANY

Palvelut

Osakkaat

Näkemyksiä

Yhteys

Toimialan reiluin yritysrakenne

Luoto Company haluaa edistää suomalaisen
työelämän muutosta oikeudenmukaisemmaksi
kaikille

Tutustu malliimme!

SITRA: Business ecosystems are creating new business opportunities for asymmetric partners

Figure 2: A large bank shares its data with a smaller partner finance management company, to enable them to provide a service for their joint clients.

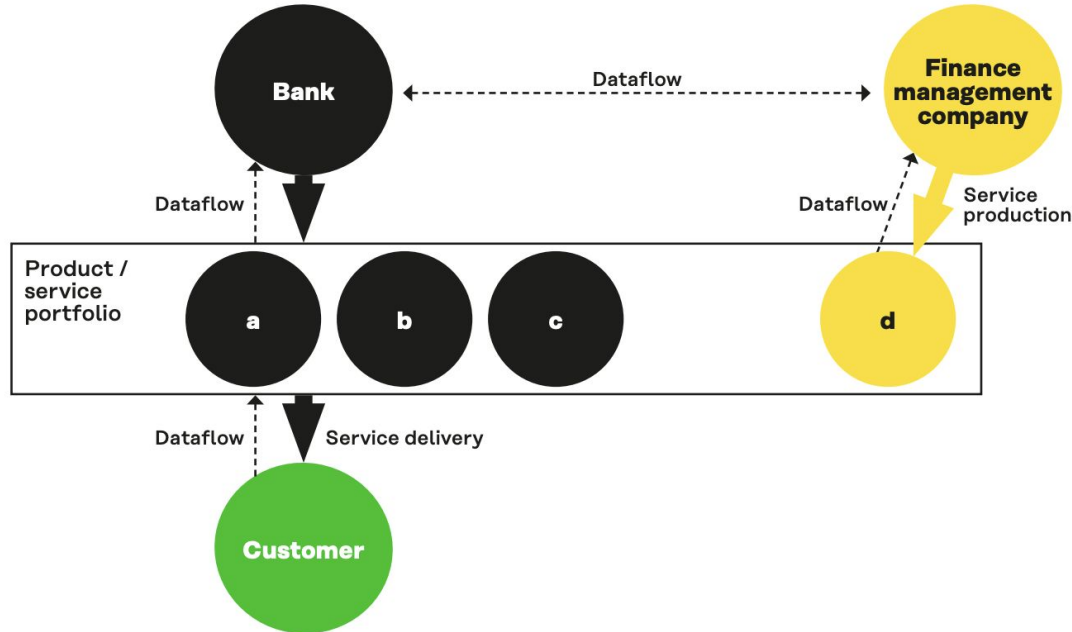
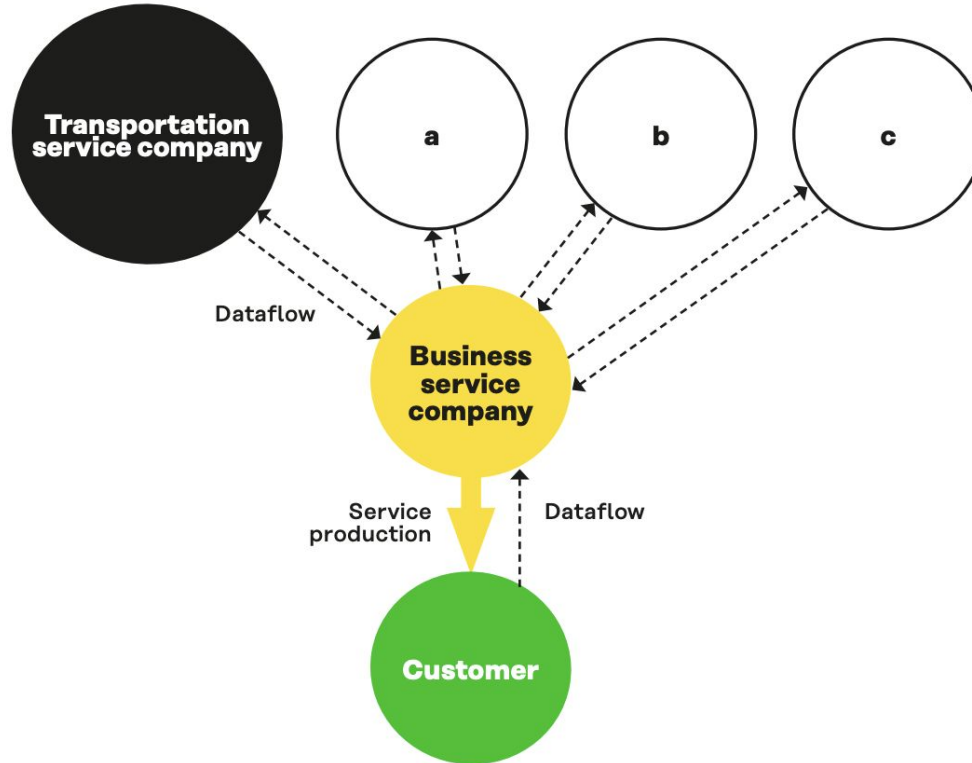


Figure 3: A business services company uses data from larger partners to provide digital services to their mutual clients.



Ecosystem strategy starts from the fundamentals

Exhibit 1 - Ecosystem Strategy Framework



Source: BCG Henderson Institute analysis.

Key takeaway: There are many ways to create value for clients beyond vendor-supplier relationships

1

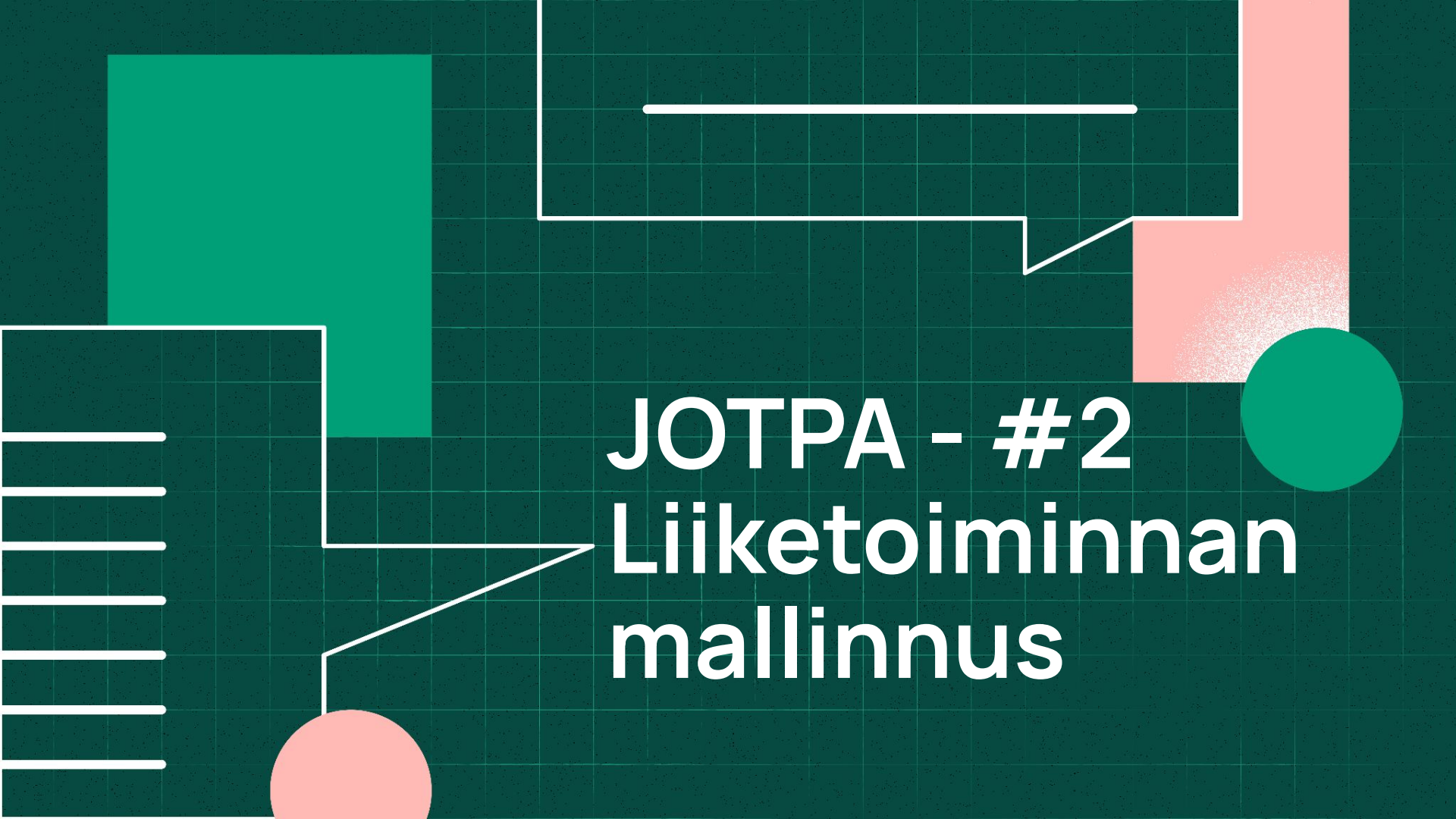
Ecosystems are a valid **growth strategy** even for companies outside “big tech” - Join or co-create to figure out your path for growth

2

Ecosystems are built around trust and by people - commitment to long-term relationships and value creation is key for success

3

Be mindful of expectations: Typical challenges in ecosystems arise from misaligned expectations and incentives



JOTPA - #2

Liiketoiminnan mallinnus

Esittäjä - Juha-Pekka Ropo

Taustaa

- Futuricella liiketoimintamuotoilijana ja konsulttina
- Nykyinen rooli Futuricen ekosysteemiliiketoiminnassa ja uusien kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa
- Aiemmin SaaS -yhtiössä, vastuulla avainasiakastiimi ja sen portfolion kasvu
- MSc Economics, Erasmus University Rotterdam (behavioural economics)

Uusien palveluiden konseptointi teollisuusyhtiöille -
Palveluliiketoimintaa, digitaalista liiketoimintaa

Tehokkuutta tai kustannuksia parantavia
digikehityshankkeita - Business casen kautta
ymmärrys hyödyistä

Perustettavien tytäryhtiöiden
liiketoimintapotentiaalin ja liiketoiminta-
suunnitelman arviointia - Markkina, go-to-market
-malli

Liiketoiminnan mallintamisen perusteita, työkaluja ja menetelmiä

1. Milloin ja miksi mallintaa liiketoimintaa?
2. Mallintamisen perustalla ymmärrys liiketoiminnasta
3. Työkaluja ja viitekehyksiä
4. Esimerkkiliiketoimintamalleja
5. Käytännön esimerkki

Milloin ja miksi liiketoimintaa halutaan mallintaa - Eli rakentaa business case

Liiketoiminnan mallintaminen kuuluu niin olemassa olevan liiketoiminnan kehitykseen ja johtamiseen kuin uusien liiketoimintojen tai yritysten rakentamiseen.

Liiketoimintaa mallinnetaan tilanteissa, joissa halutaan apua päätöksentekoon, tukea resurssien allokointiin, tukea liiketoiminnan kehityspäätösten priorisointiin tai lisäymmärrystä osana M&A -hanketta.

Selkeitä tilanteita, joissa olen päätenyt mallintamaan liiketoimintaa:

1. Uuden palvelun, liiketoiminnan tai yrityksen konseptointi
2. Olemassa olevan palvelun kehittäminen - liiketoimintamallin uudistaminen
3. Kilpailija-analyysi
4. Partneri- ja ekosysteemimallien arviointi

Liiketoiminnan mallintaminen lähtee liikkeelle tavoitteesta ymmärtää miten arvoa syntyy

Keskeisiä kysymyksiä yrityksen liiketoiminnan mallintamisen taustalta

1. Kuinka yritys **luo arvoa**? - Millainen yrityksen palvelumalli on?
2. **Kenelle** arvoa luodaan? - Ketkä ovat yrityksen pääasiallinen kohderyhmä ja miksi?
3. Mikä on **kilpailukyvy**n lähde? - Millainen kilpailuetu yrityksellä on? Mihin perustuen?
4. Mikä on **kilpailuasetelma** markkinassa? - Keiden muiden kanssa yritys kilpailee? **HUOM. Aina kilpaillaan jonkin kanssa!**
5. **Mistä syntyvät tulovirrat** - Kuinka suuri markkina on? Kuka maksaa, kenelle, mistä ja kuinka paljon? Paljonko asiakkaita on ja miten heidän määränsä kehittyy?
6. **Millaiset kustannukset** liiketoimintaan liittyy?
7. Millaista **kokonaismarkkinaa** tavoitellaan? Millä aikajänteellä? Mitä se tarkoittaa kustannusten perspektiivistä?

Liiketoimintamalleja on monia - myös yhdistelmä on mahdollinen

Revenue model	Description	Pros	Cons
Transaction revenue	One-time sale of goods or services	Can have lower barrier to trial	Need to continuously generate new sales
Project revenue	One-time project	Can have large payouts. Can have low startup costs	Scalability issues. May have long sales cycle. May require large upfront investment
Recurring revenue	Customer pays for access to a product or service (usually monthly or yearly)	Do not have to resell customer for each revenue installment	May require large upfront investment. May have long sales cycle
Service and data revenue	Service or data provided to customer. Customer pays for time or expertise or insights	May not require large upfront investment	Scalability issues with services. Need to guarantee data and insights quality
Freemium	Offer subset of features for free. Try to convert free customers to paying customers	Can have a low barrier to trial	Hard to convert to paid. Hard to determine paid / unpaid
Advertisements	Sell ad space	Large market of potential customers. Potential secondary revenue source	Need a lot of eyeballs to make viable. Can detract from user experience.
Marketplace, platform	Platform or marketplace to connect buyers to producers	May not require large upfront investment. Sometimes are winner takes all markets	Two sided market
Combination	A combination of elements above	Flexibility and the fact that one size does not fit all	Can be too complex set up for customers and the company as like

Liiketoiminnan mallintamisessa voidaan hyödyntää monia valmiita viitekehyksiä ja työkaluja

Viitekehyksiä

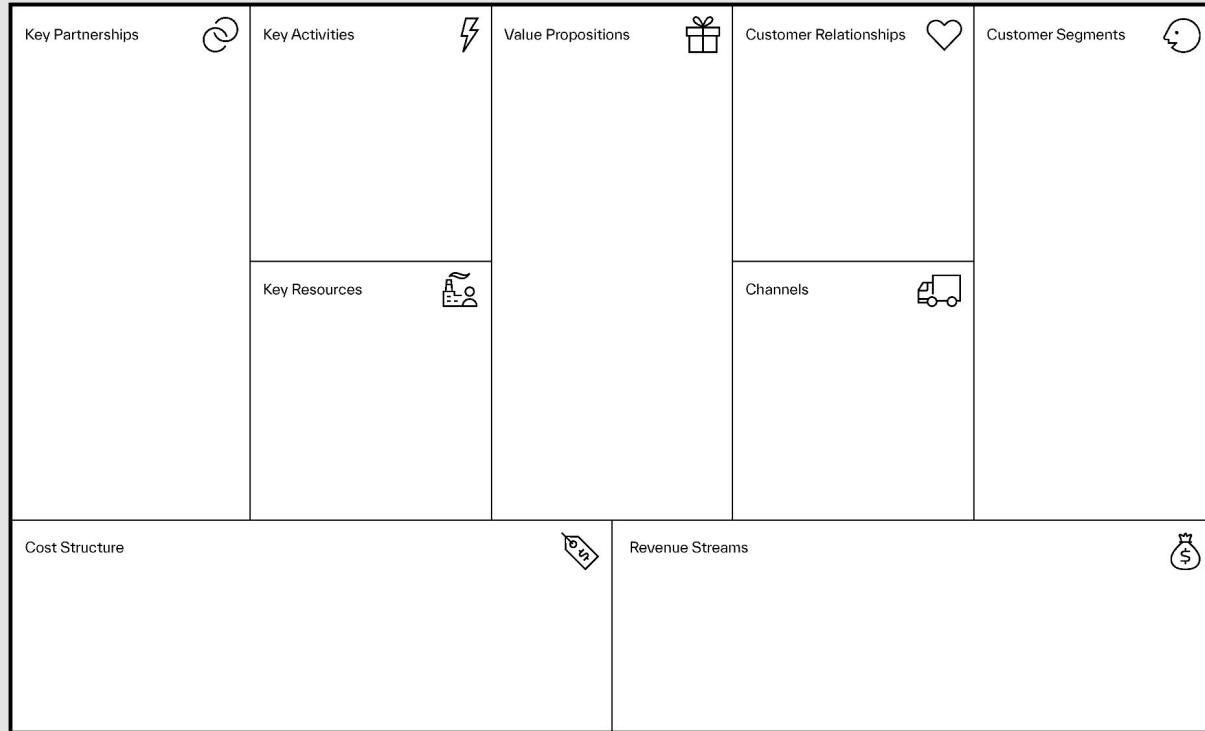
- Business Model Canvas - Strategyzerin ilmainen työkalu
- Futurice Lean Service Creation -työkalut
- Lean Canvas
- Eri liiketoimintamallit ja näiden ymmärtäminen lähtökohtana:
 - SaaS
 - T&M
 - Projektiliiketoiminta ym.

Työkaluja

- Ajattelun tuotoksina ovat tyypillisesti Excel ja PowerPoint
- ChatGPT tmv on hyödyllinen kumppani ajattelun kehittämiseen
- Miro, Lucid Chart toimivat keskeneräisen ja työpajamaisen työskentelyn fasilitoinnissa
- Verrokkien tunnistamiseen soveltuvat palvelut voivat auttaa löytämään tietoa kilpailukentästä (esim. Crunchbase)

The Business Model Canvas

Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
---------------	--------------	-------	----------



Turn ideas into revenue with
Strategyzer's innovation programs

Copyright Strategyzer AG
The makers of *Business Model Generation* and *Strategyzer*



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
or send a letter to Creative Commons, PO Box 1888, Mountain View, CA 94039, USA.

Strategyzer
strategyzer.com/innovation

futurice

Eri elementtien sisältö BMC:ssä - Muistutus

1. **Value Propositions:** Mitä ongelmaa ratkaistaan? Mitä arvoa tuotetaan?
2. **Customer Relationships:** Miten ja millaisia asiakassuhteita rakennetaan?
3. **Channels:** Mitä kanavia hyödynnetään palvelun toimituksessa asiakkaille?
4. **Market Segments:** Ketkä ovat pääasiakkaat? Kelle luodaan arvoa? Millaisia segmenttejä asiakkaamme muodostaa?
5. **Key Activities:** Avainprosessit ja tehtävät, jotta arvolupaus voidaan toteuttaa - Miten palvelu tuotetaan?
6. **Key Resources:** Mitä resursseja tai toimintoja tarvitaan, jotta arvolupaus voidaan toteuttaa?
7. **Key Partners:** Avainkumppanit, joita tarvitaan arvolupauksen tuottamisessa, kohderyhmien saavuttamisessa tai muussa toiminnassa
8. **Revenue:** Mitä tulovirtoja palvelusta syntyy? Mikä on liiketoimintamalli?
9. **Costs:** Mitä kustannuksia toimintaan liittyy (kiinteät, muuttuvat), miten esimerkiksi kehityskustannukset elävät yli ajan?

Miksi liiketoimintamuotoilussa aina puhutaan esim. BMC:stä tai muista vastaavista työkaluista?

- A) Ne toimivat oikeiden asioiden check listoina
- B) Ilman riittävää ymmärrystä tarkasteltavasta liiketoiminnasta, on haastavaa rakentaa business casea
- C) Monen näkökulman tarkastelu auttaa ymmärtämään mitä oletuksia tehdään
- D) Oletukset ovat kriittisessä roolissa myös mallintamisessa

Liiketoiminnan potentiaalia arvioitaessa on kaksi eri suuntaa, jotka on hyvä huomioida

1

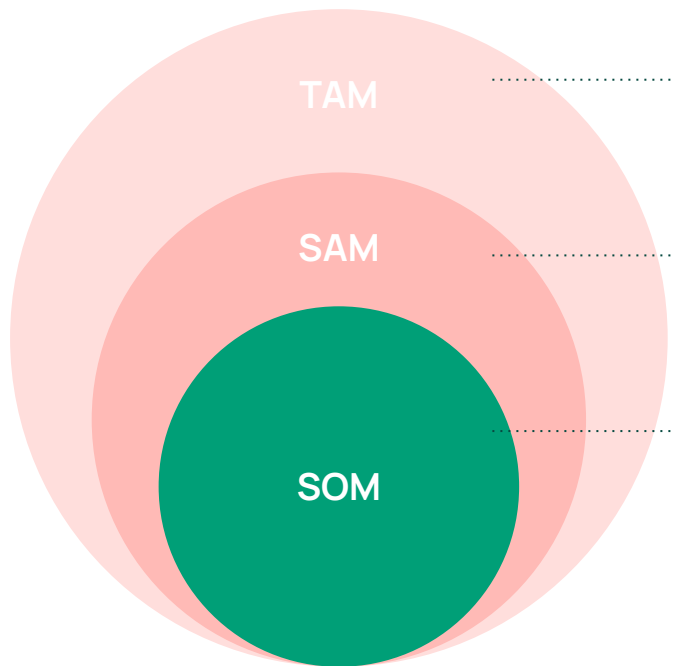
Markkinan koko - Kuinka suuri teoreettinen asiakaskunta palveluille on olemassa?

- Liiketoiminnan laajuuden ja kiinnostavuuden arvioinnissa hyödyllinen - Tyypillinen pitch deckien elementti
- HUOM. suurivaara yliarvioida markkinan koko.

2

Yrityksen/palvelun liikevaihto ja kustannukset ja niihin liittyvät oletukset sekä vaikuttimet

Markkinan koko auttaa hahmottamaan liiketoimintapotentiaalia



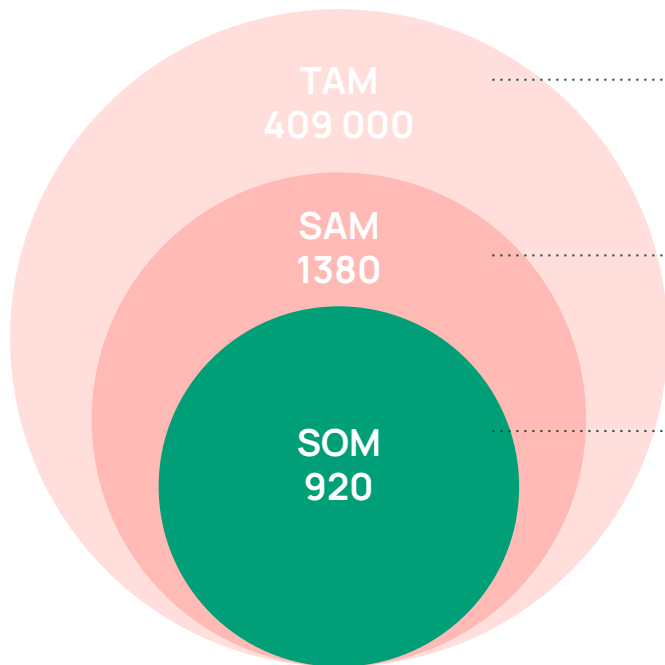
Total addressable market (TAM) = Teoreettinen maksimi palvelun kohderyhmälle - Esimerkiksi Suomessa olevat PK-yritykset

Serviceable addressable market (SAM) = Rajattu joukko kokonaismarkkinasta. Esimerkiksi PK-yritykset Suomessa, jotka harjoittavat liiketoimintaa Viroon.

Serviceable obtainable market (SOM) = Se osa markkinasta jonka voit ottaa haltuusi.

Esimerkiksi PK-yritykset Suomessa, jotka harjoittavat liiketoimintaa Viroon ja ovat kokoluokaltaan yli 2 henkeä, ja 5-20MEUR liikevaihtoa

Esimerkki lukuina*



Total addressable market (TAM) = Kokonaismarkkina - Suomalaiset PK-yritykset 409 000

Serviceable addressable market (SAM) = Rajattu joukko kokonaismarkkinasta. Esimerkiksi PK-yritykset Suomessa, jotka harjoittavat liiketoimintaa Viroon.

Serviceable obtainable market (SOM) = Se osa markkinasta jonka voit ottaa haltuusi.

Esimerkiksi PK-yritykset Suomessa, jotka harjoittavat liiketoimintaa Viroon ja ovat kokoluokaltaan yli 2 henkeä, ja 2-50MEUR liikevaihtoa

*Luvut esimerkkejä

Esimerkki lukuina*



Serviceable obtainable market (SOM) = Se osa markkinasta jonka voit ottaa haltuusi.

Esimerkiksi PK-yritykset Suomessa, jotka harjoittavat liiketoimintaa Viroon ja ovat kokoluokaltaan yli 2 henkeä, ja 2-50MEUR liikevaihtoa

Markkinan koko (huom. realistinen)

- Palvelun asiakaskohtainen liikevaihto (arvio) 10 000€ / vuosi
- Potentiaalinen suuruus = $920 * 10000€ = 9.2 \text{ MEUR}$

*Luvut esimerkkejä

Liiketoiminnan mallintaminen käytännössä

Käytännön mallintaminen lähtee liikkeelle liikevaihdon arvioinnista.

Arviointiin tulee ottaa huomioon millä tavoin asiakashankinta rakennetaan ja mitä oletuksia myynnin tehokkuudesta tehdään.

Esimerkiksi B2B ohjelmistoyrityksen arvioinnissa olennaisia seikkoja:

- Oma GTM-malli
- Asiakkaan lisenssikustannus (usein per vuosi)
- Asiakasaktiiviteetin määrä, konversio ja poistuma
- Myynti- ja palveluorganisaation koko ja sen kehitys

Näiden pohjalta luodaan hypoteesit sille arvolle, jota asiakkaille luodaan ja rahavirroille, joita heiltä arvoa vastaan saadaan.

Liiketoiminnan riittävä ymmärrys antaa pohjaa ymmärtää eri oletuksia, joita joudumme tekemään laskelmaa rakentaessamme.

Kustannusten arviointi on tärkeä osa liiketoiminnan mallintamista

- Kustannukset liittyvät olennaisesti yrityksen toimintamalliin. Lopulta kyse on siitä, **millä kustannuksilla yritys pystyy tuottamaan tietyn tuloksen.**
 - Esimerkiksi: B2B myyntiyhtiössä myyjien suhde liikevaihtoon on keskeinen. Kustannuksiin liittyvät oletukset tulee myös eritellä selkeästi osaksi mallia
- Sekä liikevaihtoon että kustannuksiin tulee palata säännöllisesti liiketoimintaa tarkasteltaessa sekä sen suunnasta keskusteltaessa
- Business case -laskelmassa kustannuksissa tulee huomioida mm. palvelun kehityskulut sekä jatkuvan ylläpidon kustannukset.
- Palkkakulujen kertoimena voi käyttää esimerkiksi 1,4
- Investoinneille voi laskea erilaisia metriikkoja vertailtavuuden parantamiseksi (NPV, ROI, Takaisinmaksuaika, jne.)

Esimerkkicase Excelissä

	Data input	Assumption						
Customer data	Year 0	Description	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	
Sales activities per month	60	Assumption 15 sales meetings per week						
Conversion rate (to deal)	3%	Assumption						
Net new customers	0	Starting value	24	24	24	24	24	
New customers per month	2	Assumption						
New customer base at end of year	22		45	69	93	117	140	
Annual customer growth rate	10%	Assumption -> reflecting improvements in sales efficiency						
Annual customer churn rate	20%	Assumption	9	14	19	23	28	
Net customers			36	55	74	93	112	