



OPAS

VERKOSTOITUMISEEN



3. painos 2008

Painopaikka: Kopijyvä Oy, Jyväskylä, 2008

Ulkoasu ja taitto: Hanna Mäkinen

Kustantaja: Kehittämissyhtiö KeuLink Oy, Viestinnän verkostot –hanke

viestinnän  verkostot



# SISÄLLYSLUETTELO

<b>ALKUSANAT .....</b>	<b>5</b>
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 VERKOSTOITUMINEN JA VERKOSTO-OSAAMINEN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Peruskäsitteitä.....	7
2.2 Verkostoitumisen malleja.....	8
<i>Yritysrenkas</i> .....	8
<i>Yhteistyörenkas</i> .....	8
<i>Strateginen verkosto (allianssi)</i> .....	8
<i>Yhteisyrittäjä (joint venture)</i> .....	9
<i>Asiakasyrittäjäyys (franchising)</i> .....	9
<i>Päähankkija-toimittajaverkosto</i> .....	10
<i>Yhteisyksikkö ( fuusioituminen )</i> .....	10
<i>Konserni</i> .....	11
2.3. Toimittaja- vai kumppanuusyhteistyötä?.....	11
<b>3 HUIPPUVERKOSTOJEN OMINAISPIIRTEITÄ.....</b>	<b>12</b>
3.1 Huippuverkostot kehittyvät ”hiljaisuudessa” pitkäjänteisesti.....	12
3.2 Sisäinen tehokkuus .....	12
3.3 Ulkoinen tehokkuus .....	12
3.4 Nopeus, joustavuus ja toiminnan kitkan minimointi.....	13
3.5 Arvoketjuajattelu .....	13
<b>4 VERKOSTOITUVA VIESTINTÄALA.....</b>	<b>15</b>
4.1 Toimijat yhteistyöverkostona .....	15
4.2 Tuotetyyppikohtaiset arvoketjuesimerkit .....	16
<i>Kirjan arververkko</i> .....	16
<i>Mainospainotuotteen arververkko</i> .....	17
<i>Mainostoimistotuotteiden arververkot</i> .....	17
<i>TV-ohjelman arververkko</i> .....	17
<i>Monimedialliset sisällöt (crossmedia)</i> .....	18
<b>5 VERKOSTON ELINKAARIPOLKU.....</b>	<b>24</b>
5.1 Yleistä.....	24
5.2 Verkoston elinkaaripolun vaiheet.....	24
<b>6 YHTEENVETO .....</b>	<b>26</b>
<b>7 TAUSTAA .....</b>	<b>27</b>
<b>8 LÄHTEET .....</b>	<b>28</b>
<b>9 LIITTEET .....</b>	<b>28</b>
SWOT-analyysi -lomake.....	29
Verkoston idea-analyysi -lomakkeet.....	31
Liiketoimintasuunnitelma ja verkostosopimus .....	41
Verkostoanalyysi-lomakkeet.....	43
<b>10 KÄSITTEET.....</b>	<b>53</b>

## ALKUSANAT

Suomessa on totuttu ajattelemaan, että yrittäjän turva on olla riippumaton kenestäkään. Tuo ajatuskulku on kuitenkin muuttumassa ja yhteistyö on monelle yritykselle tänä päivänä toiminnan edellytys. Verkostoituminen tuo etenkin pienelle yritykselle kilpailukykyä ja uskottavuutta ja yritys voi yhteistyön kautta keskittyä ydinosaamiseensa.

Viestintäalalla osaamisalojen verkostoituminen on suuri mahdollisuus. Alojen saumaton yhteistyö tuottaa asiakkaalle tehokkaimman ratkaisun ja luo samalla yritykselle luontevan tavan verkostoitua. Viestintäalan projektimaisessa työssä verkostot ovat joustavia ja nopeutta lisäävä voiman lähde. Erityisesti suurissa projekteissa ja isojen asiakkaiden kanssa tarvitaan laajempaa osaamista ja suurempia resursseja joko verkostona tai yritysryppäänä. Toimiva verkosto on yritykselle merkittävä kilpailuetu asiakkaista kilpailtaessa.

Toivomme, että verkosto-opas auttaa Teitä verkostoitumiseen liittyvissä asioissa. Opas on tarkoitettu aktivoimaan sekä antamaan virikkeitä verkostoitumisen eri vaiheisiin. Oppaassa olevat esimerkit ovat yleisluonteisia.

Työhön on osallistunut laaja asiantuntijaedustus Keski-Suomen ja Ylä-Pirkanmaan graafisen ja viestintäalan yrityksistä.

Julkaisun laatijoina ovat toimineet:

Saila Pulkkinen	Kehittämisyhtiö KeuLink Oy
Carita Harju	Jyväskylän seudun kehittämisyhtiö Jykes Oy
Paavo Markkanen	Akilles Oy

***Kiitokset kaikille työpanoksensa antaneille!***

# 1 JOHDANTO

*”Pahinta, mitä perinteisesti toimivalle yritykselle voi sattua, on että se saa kilpailijakseen verkosto-osaajan”, Hannu Pirnes 2001.*

Suomen teollisuuden kasvu ja kilpailukyky ovat perustuneet onnistuneeseen verkostoitumiseen. Tällä hetkellä kaikista maamme teollisuusyrityksistä runsaat 70% toimii tavalla tai toisella verkottuneesti. Verkostoitumisen edelläkävijöinä toimivista metalli-, IT- ja elektroniikkateollisuuden yrityksistä lähes 90% toimii verkostoissa. Myös palvelualoilla, julkisella ja kolmannella sektorilla on panostettu vahvasti verkostomaisen toiminnan kehittämiseen.

Kilpailun kiristyessä organisaatiot keskittyvät yhä useammin strategisen ydinosaamisensa kehittämiseen. Samaan aikaan ei-ydintoimintojen ulkoistaminen ja sen myötä syntyvät yhteistoimintaverkostot nousevat yhä tärkeämmiksi. Tarvitaan lisää dynaamisuutta. Tämä ei sinänsä ole uutta ja kehityssuunta on liiketoiminnan vaihdantakustannusten teorian (mm. R.H Coase 1937) mukaista; toimintamuodot tuotteita ja palveluja käyttävien ”markkinoiden” ja niitä tuottavien ”hierarkioiden” välillä pyritään organisoimaan (tai pyrkivät organisoitumaan) siten, että kokonaiskustannukset minimoituvat.

Verkostoitumiseen löytyy useita syitä, joista tavallisimpia ovat kustannus-tehokkuus tuotteiden arvoketjuissa. Kapasiteettia tai osaamista hankitaan sieltä, missä se on jo olemassa ja kilpailukykyisintä. Monesti verkostoitumisen tavoitteena on myös kasvattaa nopeilla toimenpiteillä markkinaosuutta tai -aluetta. Markkinaosuutta ja -aluetta voidaan lisätä verkostoitumalla uudella markkina-alueella olevien yritysten kanssa. Tuotteiden arvoa asiakkaille voidaan myös lisätä kehittämällä tuoteominaisuuksia toisten yritysten ja yhteistyön kautta. Tällä voidaan helpottaa pääsyä uusille, myös kansainvälisille, markkinasektoreille, ja tehdä se nopeammin kuin oman tuotekehityksen kautta. Merkittävä hyöty verkostoitumisesta on mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen ja vapauttaa resursseja kehittämiseen.

## **Verkostoituminen graafisella ja viestintäalalla**

Suomalaisen graafisen ja viestintäteollisuuden aloilla verkostoitumista on toteutettu viime vuosina esimerkiksi omistusjärjestelyiden avulla ja päähankkijavetoisesti alihankkijayhteistyötä kehittämällä. Pääasiassa on kuitenkin pysytely tuttujen ja perinteisten yhteistyökumppanuuksien piirissä; kustantajat, painotalot sekä sähköinen viestintä omissa piireissään. Tämän tasoinen yhteistyö ei ole ollut riittävää alan kehityksen ja tarpeiden kannalta. Suomalaisen graafisen ja viestintäalan arvioidaankin jääneen jonkin verran jälkeen 1990-luvulta alkaen muista toimialoista niin arvonlisäyksessä kuin myös tuottavuudessa. Merkittävinä syinä ylikapasiteetin lisäksi pidetään toimialan vähäistä ja riittämätöntä verkottumista ja kumppanuussuhteiden luomista asiakassuuntaan. Asiakastarpeiden lisääntyminen ja kilpailun kiristyminen eri julkaisutekniikoiden (painotuote, internet, mobiili mm.) välillä tuo uudenlaisia verkostoitumistarpeita. Tällöin puhutaan strategisista liiketoiminnan verkostoista, joiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan erityiset liiketoimintasuunnitelmat.

Viestintäalan yritykset, joihin mm. mainos- ja viestintätoimistot sekä av-alan yritykset kuuluvat, ovat pääsääntöisesti yrityskooltaan pienempiä kuin graafisen alan yritykset. Viestintäalalla ollaankin tottuneempia tekemään laajempaa yhteistyötä. Nykyään kasvua on alettu yhä enemmän hakemaan oman yrityksen kasvattamisen sijaan verkoston kautta. Alalla siis yrityskoot eivät välttämättä kasva vaan verkostot laajenevat. Sama trendi on havaittavissa tänä päivänä myös graafisella alalla, kun ydinosaamisen ulkopuolista liiketoimintaa siirretään verkostossa oleviin yrityksiin.

## 2 VERKOSTOITUMINEN JA VERKOSTO-OSAAMINEN

### 2.1 PERUSKÄSITTEITÄ

Verkostoajattelun käsitteistö on vielä uudehkoa ja kirjavaa. Jokainen verkosto luo lisäksi omia käsitteitä toimiessaan. Seuraavat keskeiset käsitteet muodostavat perustan ajattelulle ja auttavat hahmottamaan mistä kaikesta on kysymys.

**Verkostoituminen** Luottamukseen perustuvaa suunnitelmallista toimintaa verkoston luomiseksi, laajentamiseksi ja yhteistyömallin kehittämiseksi.

**Verkottuminen** Yhteyksien kasvattamista. Yhteyksiä voi kasvattaa niin yksittäinen ihminen, yritys, organisaatio tai vaikkapa valtio. Ihminen yksittäisenä toimijana voi verkottua, mutta yritys verkkona voi verkostoitua.

**Verkosto** Yritysten tai toimijoiden joukko (rypäs), jolla sovittu yhteistyömalli ja tavoitteet. Yhteistyömallina voi olla esimerkiksi yhteistyösopimukseen perustuvan yritysjoukon yhteistoiminta, jolla on tavoitteena tietyn tuotteen tai palvelun aikaansaaminen kilpailukykyisemmin kuin kilpailijat.

**Verkostojohtaminen** Verkostojohtamisella tarkoitetaan organisointia ja johtamista verkoston toiminnan ja verkosto-osaamisen lähtökohdista. Verkostojen johtamista voivat vaihdella suuresti verkoston luonteesta riippuen. Edistyneessä verkostojohtamisessa eri verkostotoimijoiden toimintaprosessit ovat linkittyneinä toisiinsa tehokkaaksi vähäkitkaiseksi arvoverkoksi.

**Verkosto-osaaminen** Kyky toimia verkostoitumisen, verkostojen ja verkostojohtamisen avulla kilpailukykyisemmin kuin perinteisin tavoin toimijat. Verkostoituminen ja edistynyt verkostojohtaminen voivat parhaimmillaan johtaa verkosto-osaamiseen. Verkosto-osaajat keskittyvät verkoston sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden aikaperusteiseen johtamiseen ja ovat siten nopeita, kustannustehokkaita ja saavat hyviä tuloksia aikaan luottaen toisiinsa.

**Verkostosuhde** Kahden verkostotoimijan välinen suhde, johon yhteistoiminta ja lopulta koko verkoston toiminta suhteiden summana perustuu. Suhde on usein verkostokuvassa pelkkä viiva toimijoiden välillä, mutta se sisältää tavallisen kaupankäynnin arvoa suuremman strategisen voimavaran: vuorovaikutteisen synergiaetuja tuovan riippuvuuden toimijoiden välillä.

**Arvoketju** Käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Oikein ymmärrettynä jokainen arvoketjun prosessi tai yksittäinen vaihe nostaa tuotteelle arvoa asiakasnäkökulmasta. Näitä vaiheita voivat olla esimerkiksi oppimateriaalin julkaisemiseen tarvittava vaiheketju tai vaikka yksittäisenä tietyn brändin liittäminen tuotteeseen. Tuotteen arvoketjussa voi olla useita yrityksiä ja arvoketjun viimeinen lenkki on jakelu, esimerkiksi kaupan vähittäismyynti.

**Arvoverkko** Arvoketju-käsitteen yleistys koskemaan verkoston toimintaa ja se nostaa esiin asiakaslähtöisten arvojen ja hyötyjen muodostumiseen liittyvää monimutkaisuutta.

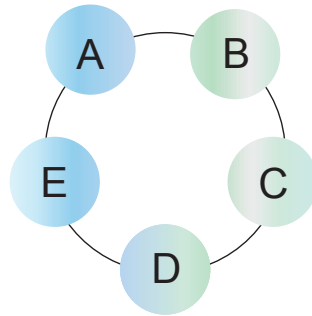
## 2.2 VERKOSTOITUMISEN MALLEJA

Verkostoitumisen käytännön toteutuksen toimintamalleja on useita. Yritysverkostoissa liikkuu pääomaa, reaali- ja tietovirtoja (materiaali, tuotteet), henkilöstöä. Nämä vaikuttavat verkoston rakenteen ja tyyppien muotoutumiseen.

Verkostoituminen eri muodoissaan on myös erinomainen mahdollisuus kansainvälistymiseen ja toimintamallit voivat olla periaatteiltaan samat, kuin toimittaessa kotimaassa. Laajennettaessa verkostoa ulkomaille on otettava huomioon kohdemaan lainsäädäntö ja toimintakulttuuri yleisemminkin. Seuraavissa kuvissa on esitetty tyypillisimpiä verkostoitumisen malleja.

### YRITYSRENGAS

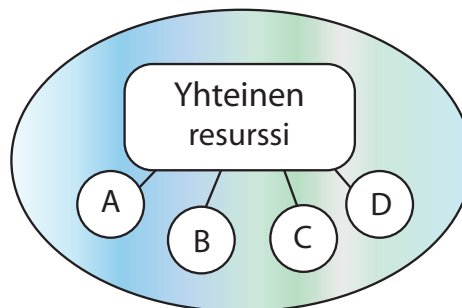
- yritysrenkas on tyypillisesti pienyritysten A - E yhteistyötä; toimintaa esim. yhteiset kokoontumiset, messut, koulutus, tutustumismatkat, kokemusten vaihto ja toisilta oppiminen
- luonteeltaan vapaaehtoista ja muotoista, ei kirjallisia sopimuksia



Kuva 1. Yritysrenkas verkostomuotona

### YHTEISTYÖRENGAS

- tässä yrityksillä A-D on yhteinen resurssi, jota käytetään (esim. myynti- tai vientipäällikkö, toimitila, laite, kuljetusjärjestely)
- on jo luonteeltaan muodollista, voidaan tarvita työsopimus, hankintasopimus, käyttöoikeussopimus tms.

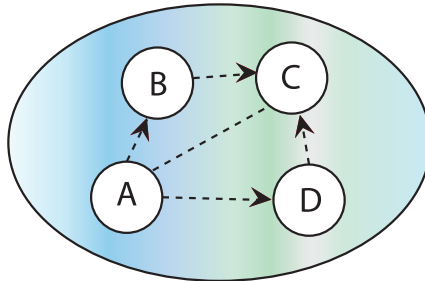


Kuva 2. Yhteistyörenkas verkostomuotona

### STRATEGINEN VERKOSTO (ALLIANSSI)

- yritykset A-D sopivat toimintamallikseen strategisen verkon, jossa niillä on selvä työnjako ja esimerkiksi yhteinen nimi sekä johtoryhmä

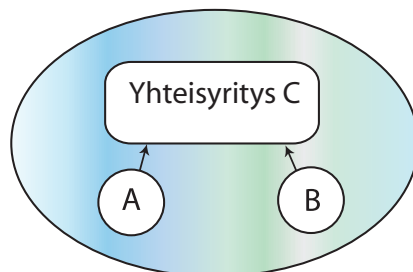
- yritykset toimivat itsenäisinä, mutta sopivat esimerkiksi resurssien yhteiskäytöstä ja voivat toimia laajempuna kokonaisuutena (enemmän kapasiteettia tai eri osaamisia)
- verkon toiminta ja prosessit muodostavat usein tuotteiden arvoketjuja
- tarvitaan verkoston (liike)toimintasuunnitelma ja kirjalliset sopimukset



*Kuva 3. Allianssi verkostomuotona*

### **YHTEISYRITYS (JOINT VENTURE)**

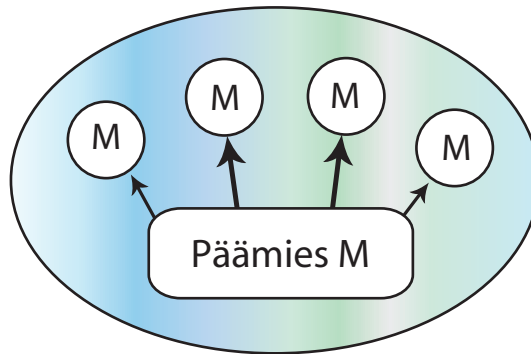
- yritykset A ja B perustavat yhdessä uuden yrityksen C esimerkiksi uudelle markkina-alueelle yhdistämällä osaamistaan
- kolmikön yhteistoiminta muodostaa verkoston pääosan, mutta A ja B jatkavat myös itsenäisinä yrityksinä kuten ennenkin
- myös A:n ja B:n alihankkijoille voi muodostua tilaisuus kuulua entistä paremmin syntyneeseen verkostoon ja kasvaa mukana
- tarvitaan verkoston liiketoimintasuunnitelma ja kirjalliset sopimukset



*Kuva 4. Yhteisyritysverkosto*

### **ASIAKASYRITTÄJYYS (FRANCHISING)**

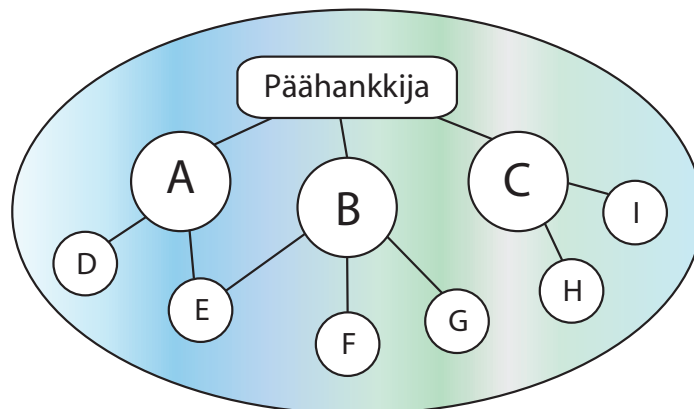
- päämies kehittää liiketoimintakonseptin ja levittäytyy markkinoille vuokraamalla konseptia asiakasyrittäjille
- synergiaedut löytyvät tässä helposti markkinoinnissa ja tuotekehityksessä
- asiakasyrittäjä noudattaa konseptia (myy tuotteita/palveluja) sopimukseen ja liiketoimintasuunnitelmaan perustuen
- koko joukko muodostaa verkoston, jossa jokainen hyötyy myös toisten menestyksestä
- kirjalliset sopimukset



Kuva 5. Asiakasyrittäjyy verkosto

### PÄÄHANKKIJAJA-TOIMITTAJAVERKOSTO

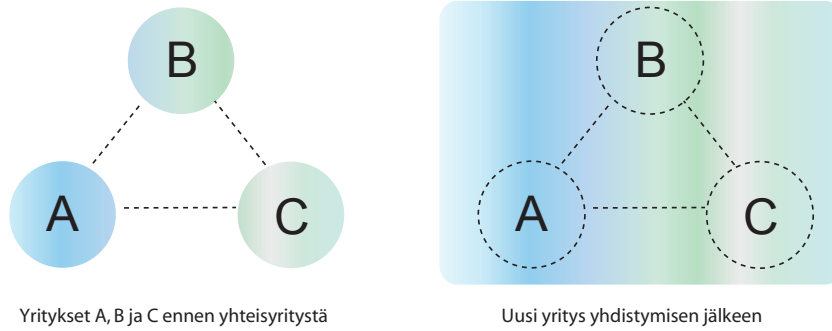
- päähankkija nimeää, ”ylläpitää”, kouluttaa, kehittää ja verkostoa, jota tarvitsee liiketoimintansa tueksi ja toimituksiin asiakkailleen
- päähankkija haluaa usein kehittää verkostoa ns. kokonaistoimitusten suuntaan (järjestelmätoimittajat), joka tarkoittaa, että sen lähimmät toimittajat (kuvassa alla A, B ja C) ottavat vastuuta isommista osakokonaisuuksista ja rakentavat edelleen omia alihankintaverkostojaan (D – I)
- koko verkoston toimintasuunnitelma on osa päähankkijan liiketoimintasuunnitelmaa ja toimittajaryitykset tarvitsevat omat suunnitelmansa
- kirjalliset sopimukset



Kuva 6. Päähankkija-toimittaja verkosto

### YHTEISYKSIKKÖ (FUUSIOITUMINEN)

- yritykset A, B ja C perustavat yhdessä uuden yhtiön sijoittuen uuden yhtiön sisälle siten, että kaikki vaihdanta ja informaatio toteutetaan uuden yrityksen nimissä
- tiiviimpi ja tehokkaampi verkosto syntyy uuden yrityksen sisälle
- yritykset A, B ja C eivät jatka erillisinä yhdistymisen jälkeen
- tarvitaan uusi liiketoimintasuunnitelma ja kirjalliset sopimukset



Kuva 7. Yhteisyrityksen perustaminen

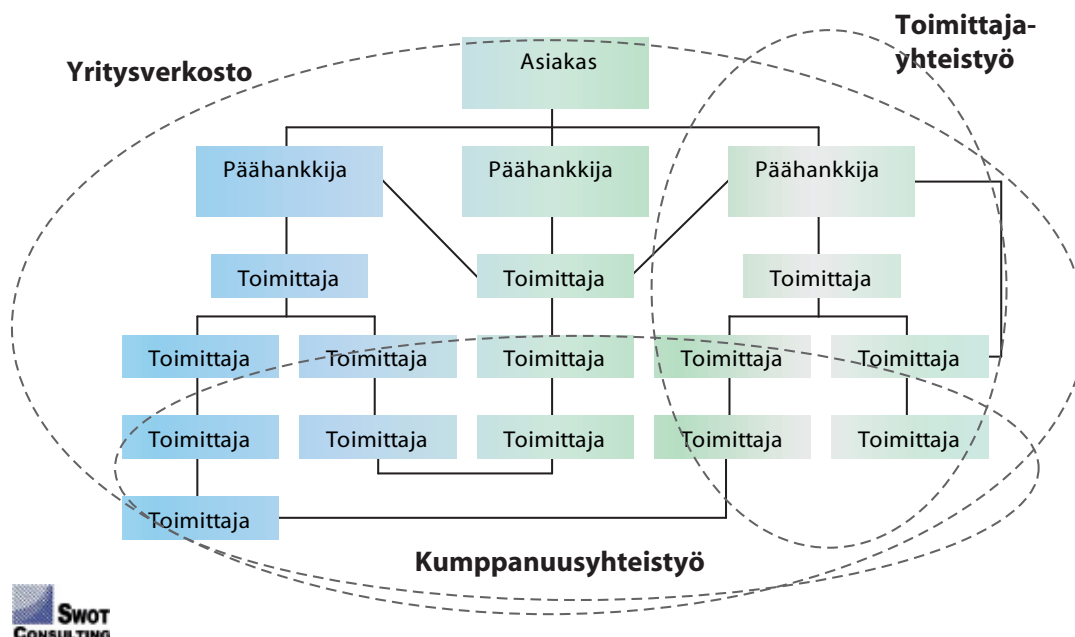
### KONSERNI

Konserni on kahden tai useamman yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jonka periaatteet on määritelty osakeyhtiö- ja kirjanpitolainsäädännössä. Yksi yrityksistä on ns. emoyhtiö ja muut ovat tytäryhtiöitä. Emoyhtiöllä on määräämisvalta tytäryhtiöihin nähden. Usein konsernit nimittävät toimintakokonaisuutensa myös verkostoksi ja kyllä konserni toimintamuotona voi olla myös hyvä verkosto. Kansainvälistymiseen konserni lienee käytetyin liiketoiminnan laajentamismuoto.

### 2.3. TOIMITTAJA- VAI KUMPPANUUSYHTEISTYÖTÄ?

Yritys voi olla mukana yritysverkostossa, jossa tehdään joko toimittaja- tai kumppanuusyhteistyötä. Yhteistyön erona on, että kumppanuusyhteistyö perustuu enemmän tasavertaiseen kumppanuuuteen, jossa tehdään yhteistyötä mm. kehittämiseen liittyvissä asioissa. Yritykset voivat esimerkiksi yhdistää resurssejaan tuotekehitysprojektien, yhteisten koulutuksien tai yhteismarkkinoinnin osalta.

Toimittajayhteistyössä kyseessä on perinteisempi päähankkija-toimittaja yhteistyö, jossa haetaan hyvää kustannustehokkuutta, ja jossa laatu sekä toimituskyky- ja varmuus ovat tärkeässä roolissa. Yritys voi toimia samaan aikaan erilaisissa verkostoissa.



Kuva 8. Yritysverkoston toimintaympäristö

## **3 HUIPPUVERKOSTOJEN OMINAISPIIRTEITÄ**

### **3.1 HUIPPUVERKOSTOT KEHITTYVÄT ”HILJAISUUDESSA” PITKÄJÄNTEISESTI**

Parhaat strategiset verkostot eivät levittele julkisuudessa tarinoitaan etukäteen. It-seasiassa hyvälle verkostoille eräs ominaispiirre on, että niiden olemassaolosta ei välttämättä tiedetä paljoakaan, ennenkuin jokin tuotemerkki tai brändi ilmaisee verkoston laajuuden. Verkostot vain toimivat yritystensä kautta ja kehittävät toimintaansa suunnitelmansa sekä markkinoiden tarpeiden mukaan. Kehittynyt verkostotoiminta edellyttää jäseniltään vahvaa sitoutumista ja korkeaa kyvykkyytensä. Sellainen voi perustua ainoastaan luottamukseen, pitkäaikaisiin yhteistyösopimuksiin ja hyvään liiketoimintasuunnitelmaan.

### **3.2 SISÄINEN TEHOKKUUS**

Huippuverkoston yritykset kehittävät toimintaansa sisältäpäin verkoston arvoihin ja tavoitteisiin perustuen. Myös yritysten tulostavoitteet sovitetaan suhteuttaen ne verkostotoimintaan. Vapaamatkustajia huippuverkoston eivät kaipaa. Kehittämisen kohteina ovat yritysten kaikki prosessit ja toiminnot, jotka vaikuttavat kustannusten muodostumiseen, pääoman käyttöön, läpimenoaikoihin, työn tuottavuuteen, toiminnan ja tuotteiden laatuun ja henkilöstön motivaatioon.

Sisäistä tehokkuutta lisäämään verkostolle voidaan esimerkiksi hankkia yhteinen tietojärjestelmä sekä luoda yhteisiä tietokantoja, kriteerejä, tunnuslukuja tai reititavoitteita. Niiden avulla voidaan toimintaa ohjata reaaliaikaisesti, seurata toiminnan kehittymistä sekä asettaa myös yrityskohtaiselle kehittämiselle tavoitteet. Edistyneet verkostot ovat pystyneet tuottamaan tuote/ palvelukokonaisuuksia toiminnan kehittämisen myötä jopa 30 %-yksikköä kannattavammin verrattuna yksittäisiin toimijoihin laatutason pysyessä asiakkaille hyväksyttävänä.

Sisäinen tehokkuusajattelu käsittää myös verkoston yritysten välisen toiminnan, koska koko verkoston sisäinen tehokkuus on vahvasti riippuvainen näiden rajapintatoimintojen ja tuotteiden arvoketjujen sujuvuudesta ja kustannusrakenteesta. Yritysten rajapintatoimintoja verkostoissa kehitetään esimerkiksi kahden yrityksen välisinä tai tuotteen arvoketjun pituisina hankkeina.

### **3.3 ULKOINEN TEHOKKUUS**

Monesti verkoston perustamisen lähtökohtana on laajemman asiakaskunnan, laajempien toimituskokonaisuuksien ja paremman markkina-aseman tavoittelu. Tällöin ollaan tekemisissä ulkoisen tehokkuuden käsitteessä. Huippuverkoston pystyvät todella valtaamaan markkinoita jopa kymmenien prosenttiyksiköiden vuosivauhtia. Tämän mahdollistaa sisäisen tehokkuuden tuoma mahdollisuus vastata nopeammin ja edullisemmin asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. ”Suuruudesta” huolimatta verkostot ovat ketteriä ja dynaamisia markkinoilla kanssakäynnissään ympäristönsä kanssa. Edistyneelle verkostolle ei esimerkiksi ole isokaan ongelma laajentaa verkostoaan uudelle markkina-alueelle liittämällä uusia toimijoita verkostoon. Varsinkin globaaleilla markkinoilla ulkoinen tehokkuus on ratkaiseva menestystekijä.

### 3.4 NOPEUS, JOUSTAVUUS JA TOIMINNAN KITKAN MINIMOINTI

Aika on rahaa ja nopeat syövät hitaat. Nämä viisaudet otetaan huippu-verkostoissa vakavasti. Kaikkeen kuluu aikaa, enemmän tai vähemmän. Ajan hukkaaminen on mahdollisuuksien tarjoamista kilpailijoille ja esimerkiksi toimitusajoissa myöhästymisen on ajan (lue rahan) riistämistä asiakkailta. Aika on mukana myös esimerkiksi tuotekehityksen ja valmistuksen läpimenoajoissa, varastojen kiertonopeudessa jne.

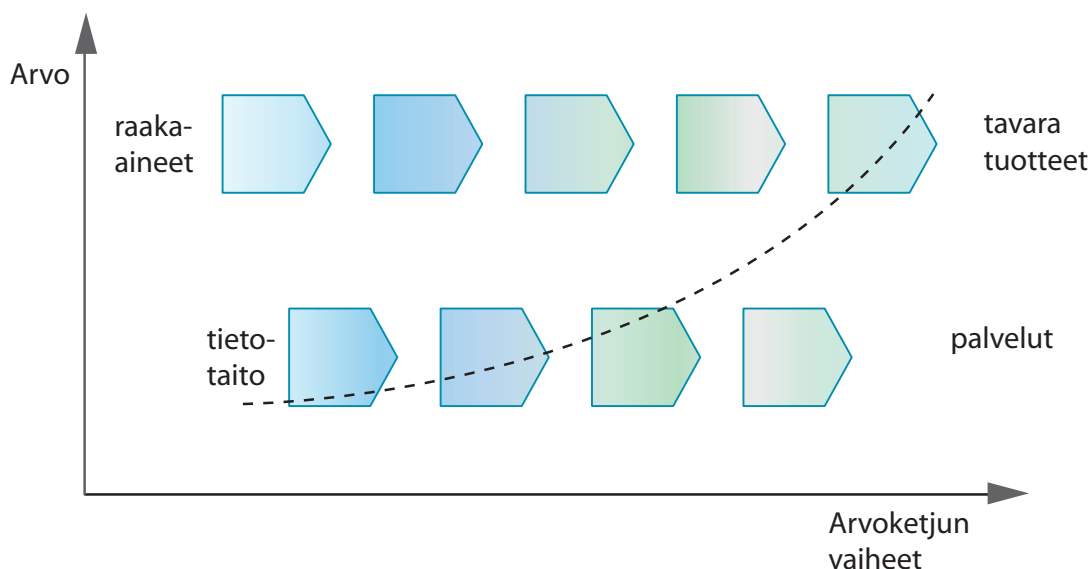
Joustavuudella vastataan aikatekijän ja markkinoiden muuttumisen vaatimuksiin. Verkostolla voi olla mahdollisuus toimia joustavammin esimerkiksi kysyntävaihteluisa, muuttuvissa asiakasvaatimuksissa tai uusilla markkinoilla.

Toiminnan kitkan minimointi on osa nopean toiminnan vaatimusta. Ennakkoon sovitulla verkostoperiaatteilla vähennetään kitkaa ( turhia neuvotteluja, ajan kulumista, stressiä, markkinavastusta ) toiminnassa. Hyvänä periaatteena voidaan esimerkiksi sopia palautejärjestelmä, jolla verkoston välittämää asiakkaan viestiä (esim. aika- taulumuutos, tuotemuutos) noudatetaan välittömästi ilman lisäneuvotteluja ja välitetään ajankulua.

### 3.5 ARVOKETJUAJATTELU

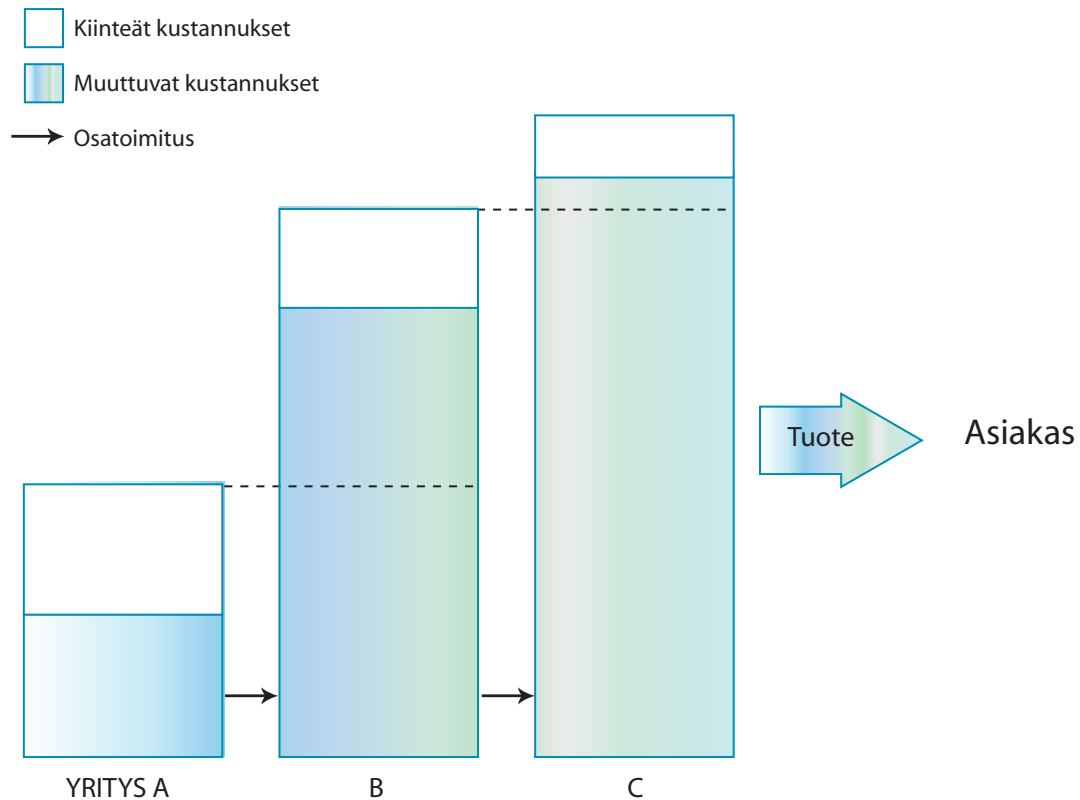
Edistyneissä verkostoissa tuotteet ja palvelut (ja niiden arvo) tuotetaan tiedostetuissa ja analysoiduissa arvoketjuissa. Arvoketjujen alkupäässä ovat raaka-aineet /hyödykkeet ja loppupäässä valmiit tuotteet /palvelut.

Arvoketjussa tuotettava lisäarvo voi olla esim. kirjan sisältö, kirja painotuotteena, kuljetukselta suojaava pakkaus ja jakelu asiakkaalle. Asiakkaiden kokemat lisäarvot, joista ollaan valmiita maksamaan, ovat kilpailutilanteessa oleellisimpia.



*Kuva 9. Arvoketjun periaate, asiakkaan kokeman arvon tulee kasvaa ketjun joka vaiheessa*

Perinteisessä toimintatavassa kuvan 10. mukaan jokainen toimija ajattelee toiminnan erikseen omalta kannaltaan. Kustannukset kertautuvat ja toteutuu katetta katteelle periaate. Perinteiselle toimintatavalle on ominaista myös suuri ajantarve pienissäkin asioissa sekä yleinen tehottomuus.

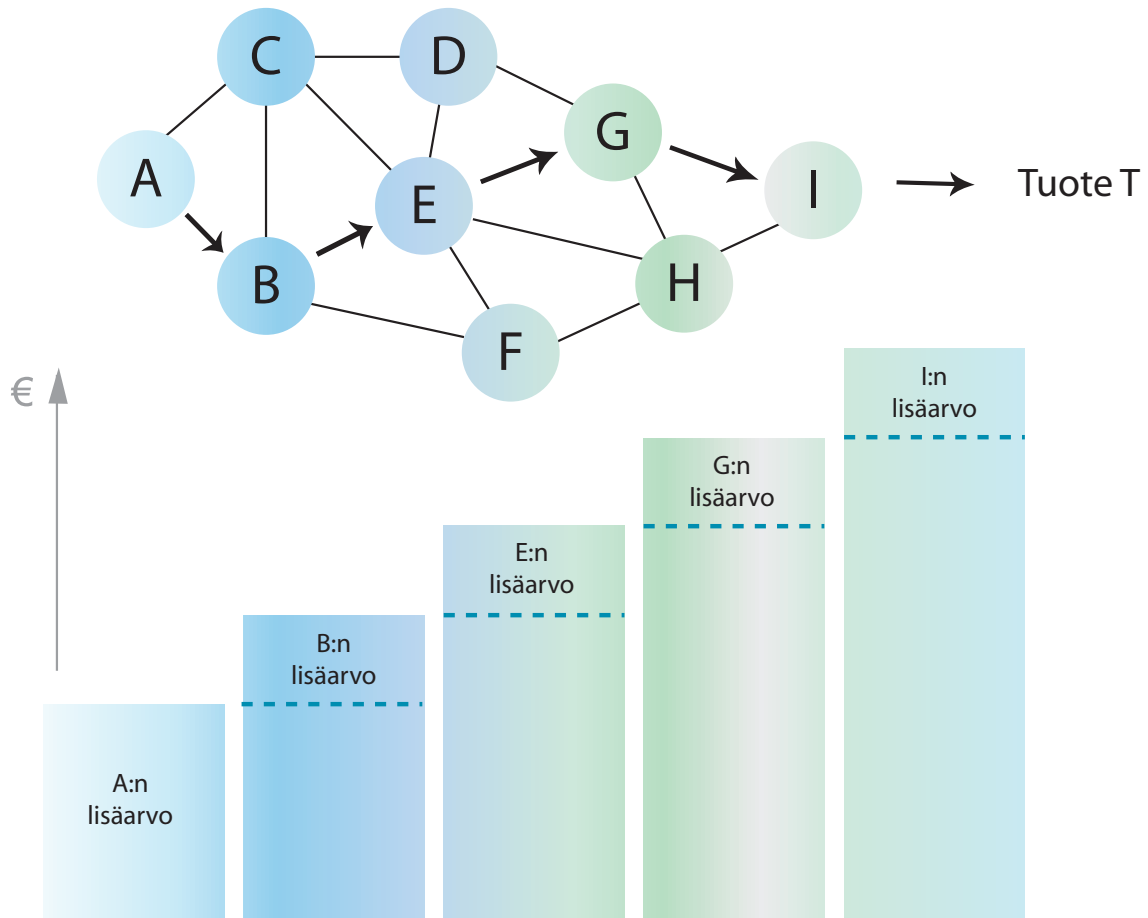


*Kuva 10 : Kustannusten kertaantuminen perinteisessä toiminnassa*

Suuri osa päällekkäisistä kustannuksista voidaan poistaa verkostotoiminnalla. Jos esimerkiksi edellä A:n kiinteitä kustannuksia voidaan vähentää verkoston avulla 10 %, on verkoston vaikutus asiakashintaan jo merkittävä kertautumisvaikutuksen ulottuessa lopputuotteen hintaan.

Edistyneessä verkostossa tuotteiden ja palvelujen arvoketjut tunnistetaan ja analysoidaan. Tuotetut lisäarvot määritetään, katetta katteelle kertymät ja turhat kustannukset minimoidaan, verkostosuhteet sekä -prosessit määritellään.

Kuva 11. esittää verkostoa, johon kuuluvat yritykset A,B,C... , I. Verkoston tuotevalikoimassa on mm. tuote T, jonka valmistukseen osallistuvat yritykset A,B,E,G ja I. Tuotteen arvoketju on kuvassa merkitty punaisin nuolin ja arvoketjun yritysten tuottamat lisäarvot kuvan alla kustannuspylväinä. Verkostomaisen toiminnan hyöty myös kuvan toiminnassa muodostuu siitä, että sovitulla verkostopelissäynnöillä päästään analysoimaan arvoketjun kokonaistoimintaa ja tehokkuutta. Kriittisiä asioita kilpailukyvyyn kannalta ovat asiakkaille tuotetut arvot, ketjun kustannusrakenne, sitoutunut pääoma, toiminnan sisäinen tehokkuus, ketjun kitkaisuus ja nopeus.



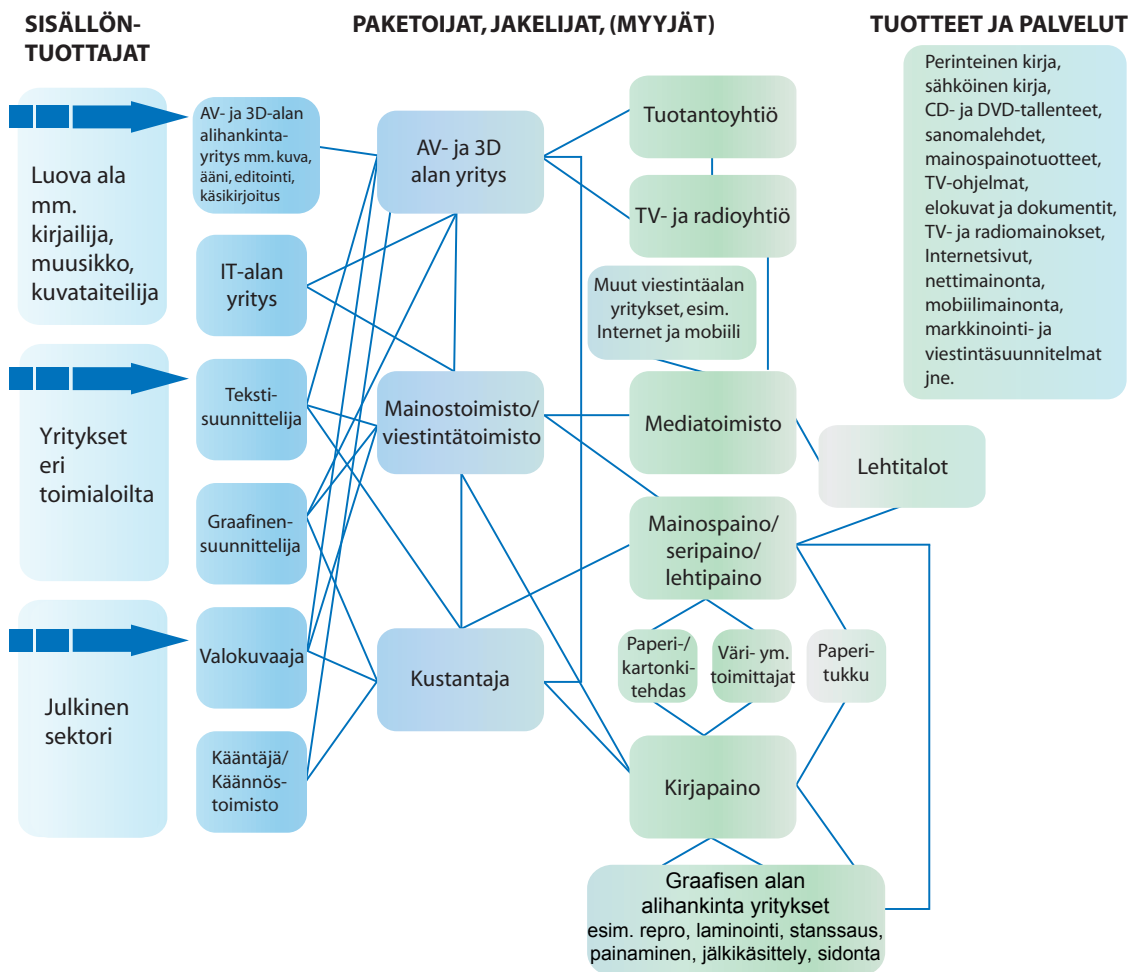
Kuva 11: Tuotteen arvon muodostuminen verkostossa

## 4 VERKOSTOITUVA VIESTINTÄALA

### 4.1 TOIMIJA YHTEISTYÖVERKOSTONA

Yhteistyötä on harjoitettu viestintäalan (entinen graafinen ja viestintäala) yritysten kesken varsin paljon. Merkittäviä yhteistoimintamuotoja yritysten välisen tilaus-toimitustöiden lisäksi ovat olleet toimialatyön puitteissa toteutetut kehityshankkeet (teemana mm. laatu, tiimityöskentely, ympäristö- ja alan imago asiat sekä värinhallinta). Viimeisempänä kehittämishankkeen teemana on ollut verkostoitumisen edistäminen ja kehittäminen. Tämän lisäksi alalla on järjestetty yhteisiä markkinointitapahtumia yritysten yhteisnäkyvyytenä erilaisten messujen ja alan tapahtumien yhteyteen. Varsinaisista tiivistä yhteisin tavoittein toimivista verkostoista on merkkejä kuitenkin varsin vähän.

Seuraavan sivun kuva esittää tämän oppaan kohderyhmäyhteyksiä (viestintäalaa) yhtenä kokonaisverkostona. Kuvaan on koottu alan päätoimijat ja tyypillisimmät toimijoiden väliset yhteydet. Kuvasta muistutetaan, että kyseessä ei ole varsinaisesti suunniteltu eikä yhteisesti johdettu verkosto, vaan tämän oppaan tekijöiden näkemys nykyisestä toiminnasta sekä ”verkoston” aikaansaamista perustuotteista ja -palveluista. Kuvan tarkoituksena on toimia pohjana varsinaisten tiiviimpien verkostojen toteuttamismahdollisuuksia pohdittaessa.



Kuva 12. Viestintäalan toimijat yhteistyöverkostonä

#### 4.2 TUOTETYYPPIKOHTAISET ARVOKETJUESIMERKIT

Edellä on todettu, että tehokasta verkostoitumista voidaan toteuttaa tuotteiden tai palvelujen arvoketjujen avulla; ts. määritellään tuotteen tekemiseen osallistuvien tahojen kanssa tuotteen aikaansaamiseen tarvittavat vaiheet ja analysoidaan niitä. Seuraavissa kuvissa on esitetty tämän oppaan kohderyhmäyrityksien tyyppisten tuotteiden arvoketjuja. Vaikka oppaan toimialan yritykset ovat osallistuneetkin arvoketjukuvien laadintaan, eivät kuvatut arvoketjut kuvaa suoraan minkään tietyn yritysketjun, tuotteen tai palvelun tilannetta vaan ovat yleisluonteisia. Kuvien tarkoituksena on toimia avustavina esimerkkeinä, kun oman verkoston tuotteen arvoketjuja aletaan käsitellä ja kehittää.

Esimerkkeinä on hahmoteltu seuraavien tuotteiden tai palvelujen arvoketjut /verkot.

##### KIRJAN ARVOVERKKO

Kirjan arvoverkkoa kuvaa kaavio 1. Kirjan tekeminen alkaa sisällön tuottamisella, joka riippuen kirjan tyyppistä voi tapahtua eri tavoin. Kaaviossa se tapahtuu kirjailijan ja kustantajan yhteistyönä. Graafiseen ilmeeseen ja kirjan tulevaan mainontaan kustantaja voi käyttää myös muita yhteistyökumppaneita.

Sisällön valmistuttua kirja paketoidaan joko painotuotteeksi tai sähköiseen muotoon. Painaminen tehdään kirjapainossa, joka puolestaan toimii materiaali- ja alihankintatoimittajaverkostonsa tukemana. Painetun kirjan jakelu tapahtuu kuljetusten ja mahdollisen tukkukauppavaiheen jälkeen kirjakaupan tai kustantajien suoramyyntin kautta asiakkaille.

Yhä useammin kirja julkaistaan myös sähköisessä muodossa (esim. www-, e-kirja, äänikirja), jolloin sen jakeluketju voi olla IT- ja AV-alojen yritysten avustamana esim. internetin verkkokauppa.

### **MAINOSPAINOTUOTTEEN ARVOVERKKO**

Mainospainotuotteen arvoverkkoa kuvaa kaavio 2. Tuotteen tekeminen alkaa sisällön tuottamisella, joka tuotteen tyypistä riippuen voi tapahtua eri tavoin. Kaaviossa se tapahtuu asiakasyrityksen (esim. kirjapaino) mainospainon ja mainostoimiston yhteistyönä.

Sisällön valmistuttua mainostuote painetaan (paketoidaan) kirjapainossa, joka toimii tässä vaiheessa painotoiminnan yhteistyökumppani- ja materiaalitoimittajaverkostonsa tukemana. Painettu tuote päättyy kuljetusten ja mahdollisen jakeluyritysten kautta asiakkaille.

### **MAINOSTOIMISTOTUOTTEIDEN ARVOVERKOT**

Mainostoimistotuotteiden arvoverkkoja kuvaa kaavio 3. Lyhimmillään arvoketjuun kuuluvat vain mainostoimisto ja asiakas (esim. markkinointistrategiat, suunnitelmat). Tällöin toimitaan kahdenkeskisesti asiakkaan kanssa.

Kun mainostoimisto tuottaa sähköistä asiakasviestintää (nettisivuja, -netti tai mobiili, tv-mainontaa mm.), kuuluu sisällön luomiseen laaja yhteistyö valokuvaajien, graafikoiden, kääntäjien ja sähköisiä palveluja tuottavien yritysten kanssa. Näiden tuotteiden pakointi ja jakeluvaiheeseen kuuluvat tapauskohtaisina vielä IT-, AV – yritykset, mediatoimistot ja radio/tv kanavat, jolloin vasta tuote on käyttäjän tai kohderyhmän saatavilla.

Mikäli mainostuote painetaan, kuuluu arvoverkkoon sisällön tuottamisen jälkeen painotalojen toiminnat alihankintaverkostoineen sekä kuljetukset ja jakelu käyttäjille.

### **TV-OHJELMAN ARVOVERKKO**

Televisio-ohjelman arvoverkkoa kuvaa kaavio 4. Tv-ohjelman tuotanto alkaa sisältöaihiosta, teemasta, joka voi olla ohjelmaidea, käsikirjoitus, lyhyt kuvaus ohjelmasta tai sisältösynopsis. Teeman tai idean kehittäminen etenee tuotannontekijöiden liittämällä mukaan sisällönsuunnitteluun. Kuvaspaikkojen ja esiintyjien valinta ovat esimerkkejä alkuvaiheesta. Tuotannon valmistelevia ennakkotoimia ja varsinaisen tuotantovaiheen käynnistymistä ei aina voi erottaa toisistaan.

Tv-ohjelman tekijänoikeudet ovat tuotantoyhtiöllä, joka rahoittaa tuotannon myymälä ohjelman esitysoikeuksia jakelijoille, esimerkiksi televisiokanaville. Formaattijakeilija on sisältöaiheen tarjoaja, jonka tarjoaman tuotantokonseptin mukaisen ohjelman tekee tuotantoyhtiö. Jakelijalla (televisiokanava) ja tuotannon rahoittajatahoilla on usein vaikutusmahdollisuus ohjelman sisältöön.

Tuotantovaiheen konkreettinen tulos on televisio-ohjelma, joka päättyy suoraan esi-

tettäväksi. Se voidaan myös liittää osaksi sisältöjen jakelijayhtiön tarjontaa. Jakelijan rooli on paketoita esitysoikeuksia markkinoiden tarvetta vastaaviksi myytäviksi kokonaisuuksiksi.

Televisio-ohjelmia jakelevat kaupalliset ja julkisen palvelun televisiokanavat. Myös internetin sisällöntuottajat ja – paketoijat, sekä mobiiliin jakeluväylän toimijat perustavat tarjontansa televisio-ohjelmille.

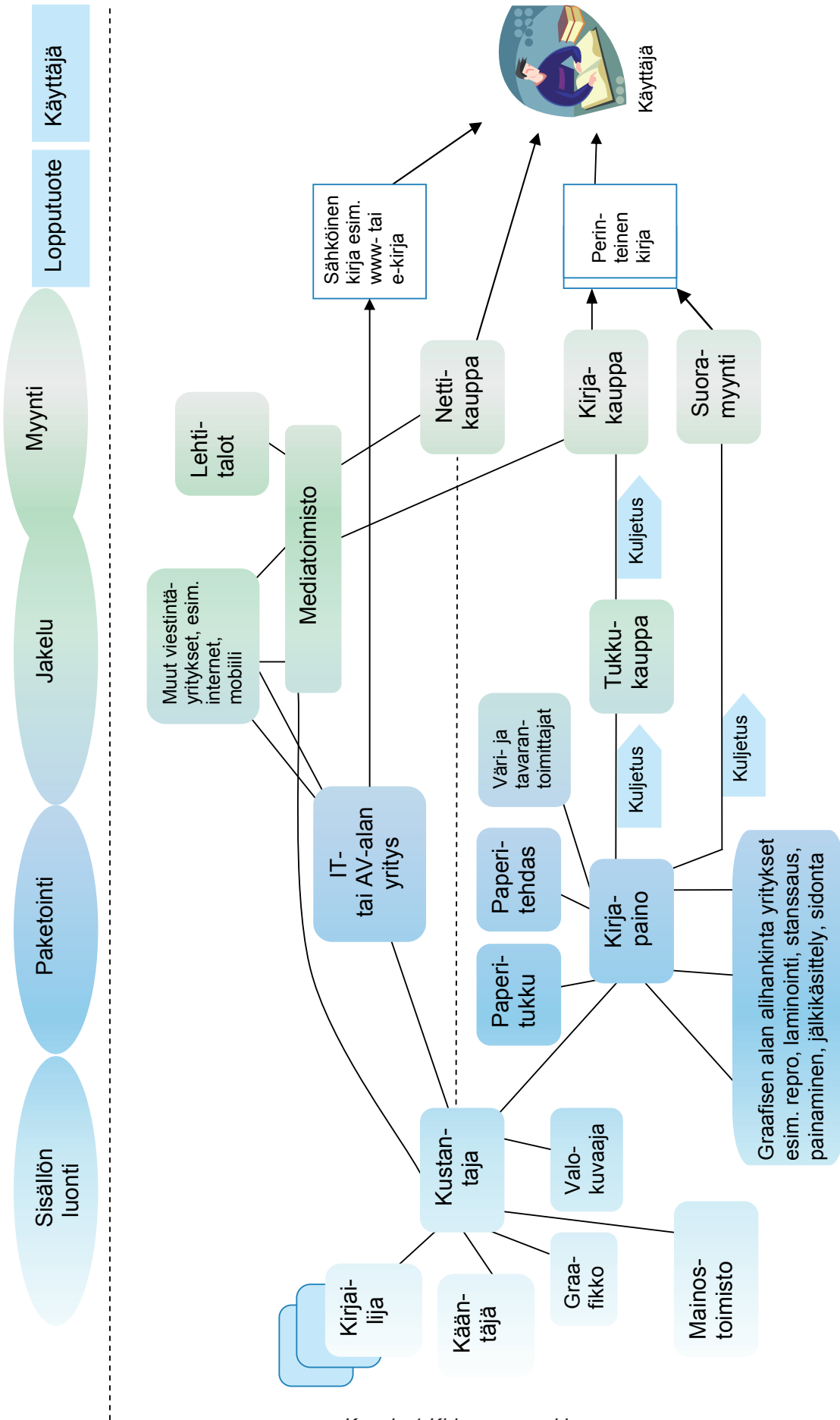
Televisio-ohjelman kuluttaja on katsoja. Jakelu on voi olla katsojalle ilmaista (televisiolupamaksu) tai maksullista (maksukanavat ja ohjelmakohtainen veloitus). Mainostajat ja ohjelmien yhteistyökumppanit (sponsorit) rahoittavat ohjelmatuotantoa televisiokanavien kautta, mainostajat ovat myös itse siirtymässä sisällöntuottajiksi.

### **MONIMEDIAALLISET SISÄLLÖT (CROSSMEDIA)**

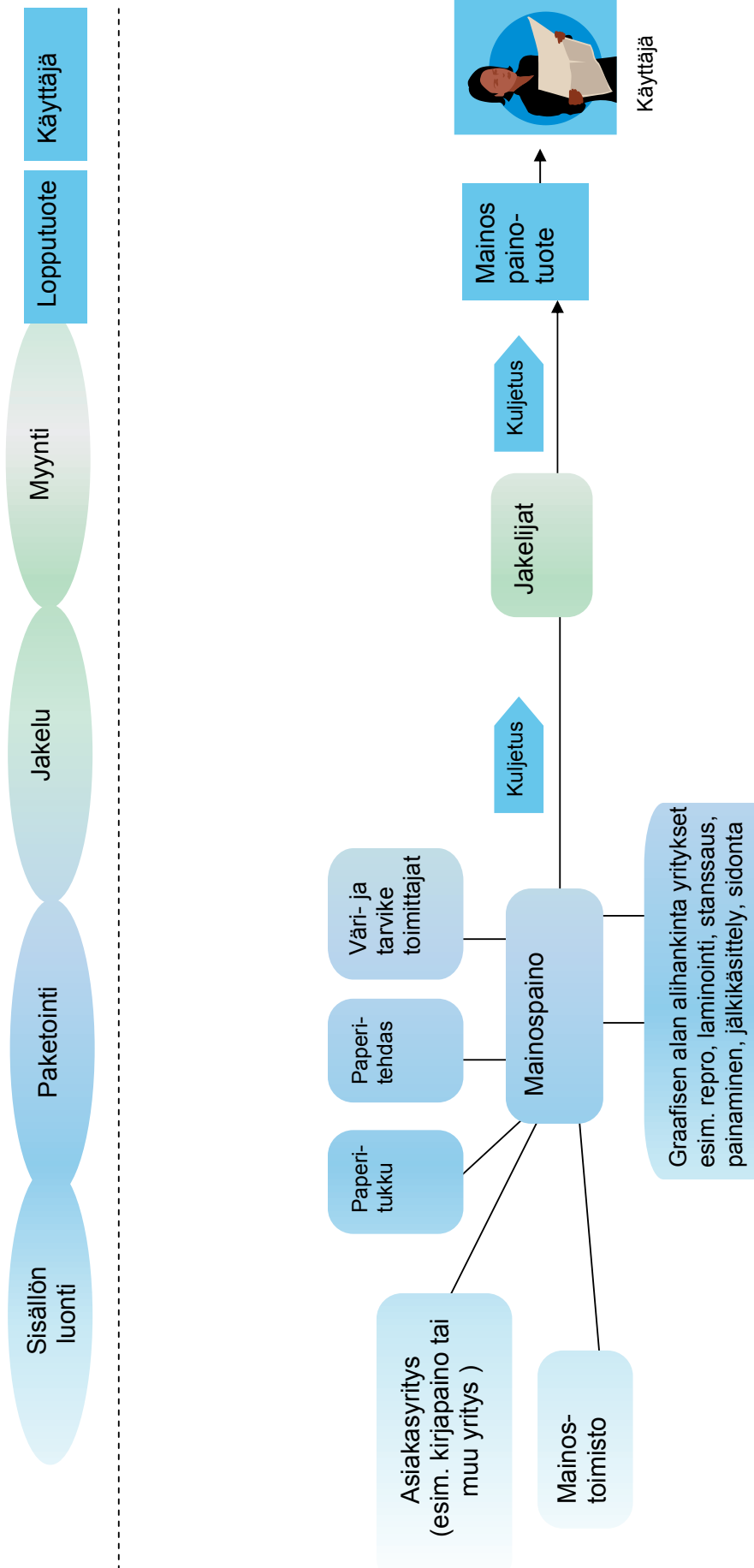
Monimediallisen jakelun arvoverkkoa kuvaa kaavio 5. Monimediallista jakelua varten tehdyt sisällöt vaihtelevat aihevalinnan, käsittelytavan ja –muodon, sekä ohjelman keston osalta. Esimerkiksi televisio-ohjelmasta voidaan tuottaa tiivistelmiä mobiilijakelua varten, poistaa ohjelmasta tekijänoikeuskorvausten alainen musiikki internetjakelua varten tai painaa ohjelma käsikirjoitus kirjaksi.

Crossmediasisällöissä on tuotemielikuvan merkitys suuri, koska sisällön täytyy menestyä useiden kilpailevien brandien viidakossa.

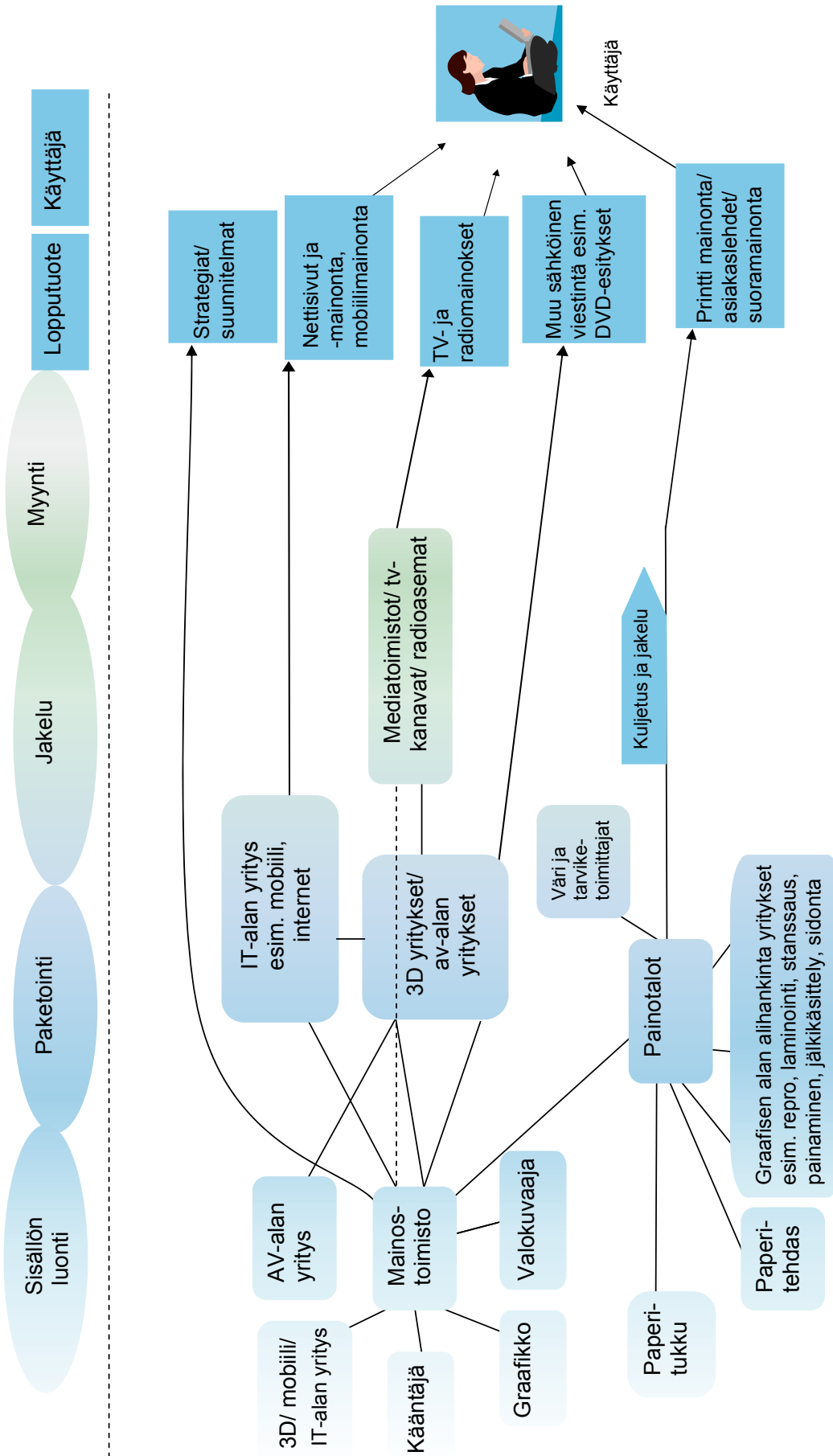
Crossmedian jakeluväyliin kuuluvat kaikki tunnetut mediat, joiden avulla voidaan välittää digitaalisia sisältöjä. Näistä perinteisen televisiokanavan rinnalle on noussut erityisesti internet. Internetissä voidaan välittää sisältöjä ilmaiseksi (streaming-ohjelmavirta, ilmaiset lataukset) tai maksua vastaan (IPTV, On demand). Myös muihin uusiin jakeluväyliin, kuten mobiiliin, liittyy erilaisia maksujärjestelmiä.



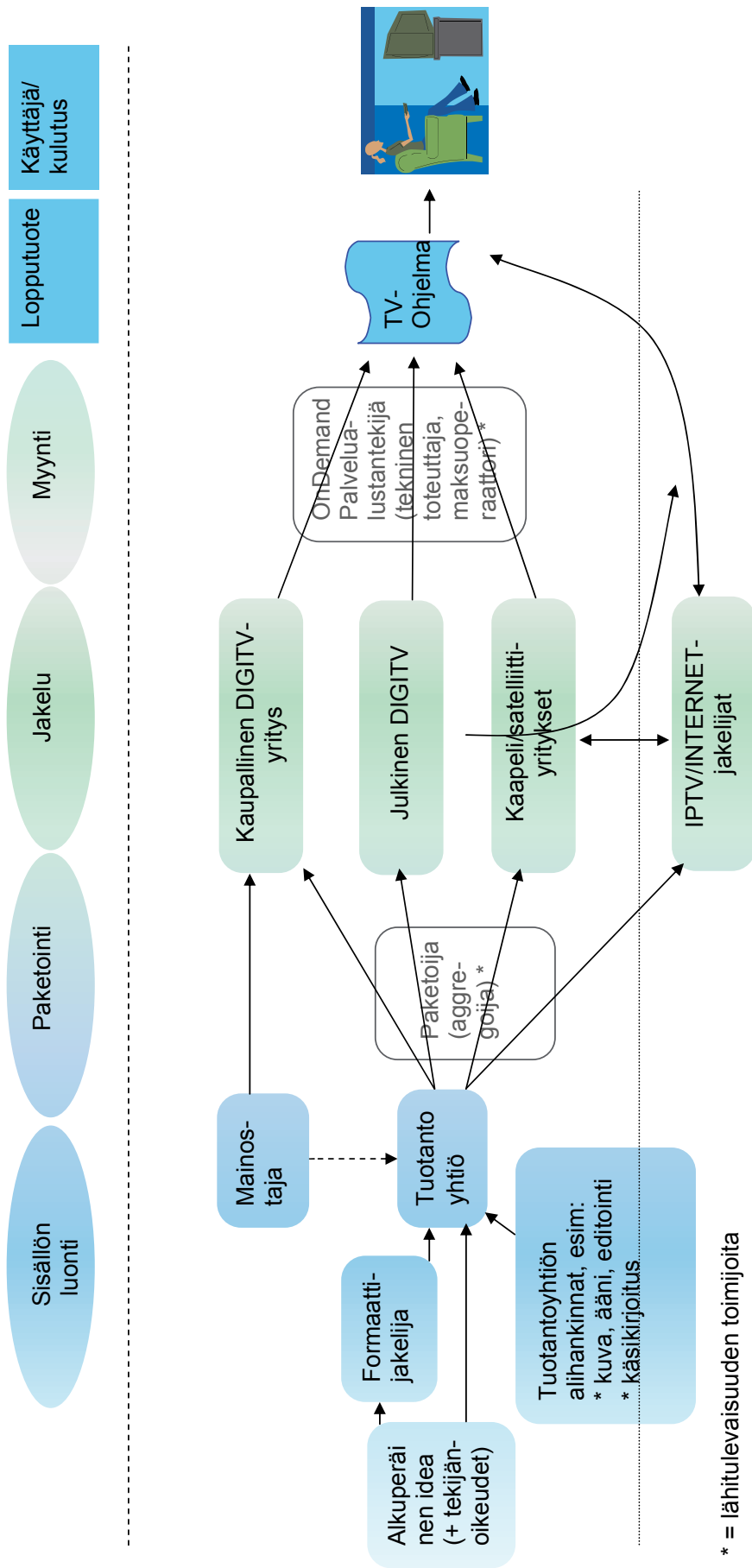
Kaavio 1 Kirjan arvoverkko



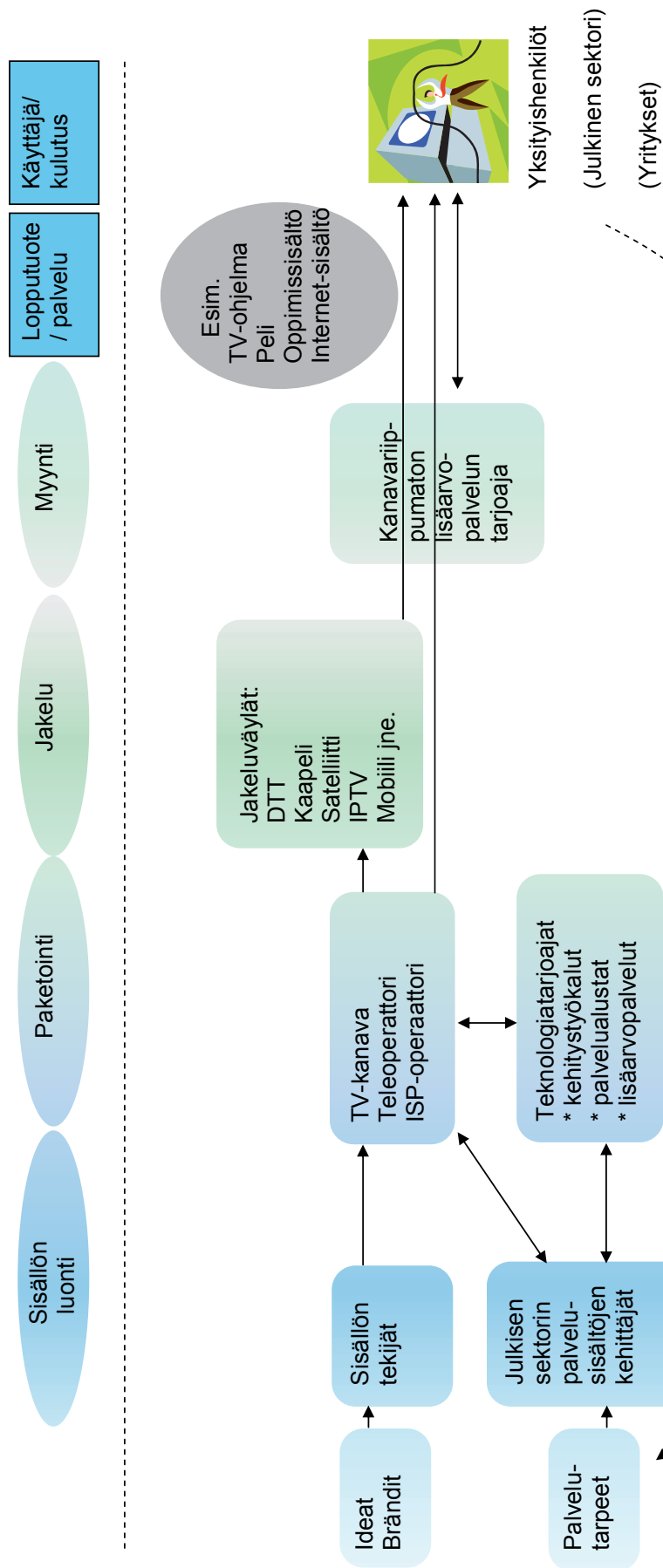
Kaavio 2 Mainospainotuotteen arvoverkko



Kaavio 3 Mainostoimistotuotteiden arvoverkko



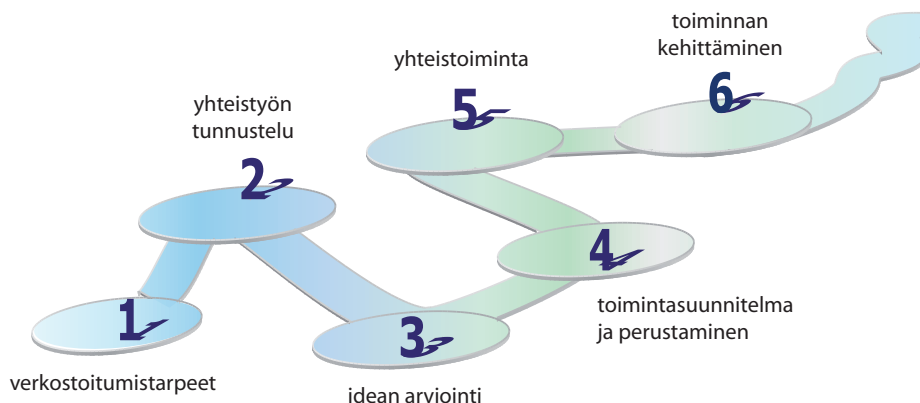
Kaavio 4 TV-ohjelman arvoverkko



Kaavio 5 Crossmediatuotteiden arvoverkko

## 5 VERKOSTON ELINKAARIPOLKU

*”Tarvitaan paljon keskustelua: parlare, parlare, parlare”, Ernesto Caiazza, suuren pohjois-italialaisen yhteistyöverkoston, Friulin tuolikolmion, keskeinen vaikuttaja.*



*Kuva 13: Verkoston rakentamisen ja kehittämisen polku odottaa kulkijoita*

### 5.1 YLEISTÄ

Verkostoituminen yhteisiä tavoitteita kohti kulkevana, systemaattisena ja tiivistyvänä toimintamuotona on suuri ponnistus. Ponnistusta voidaan kuvata yllä olevan kaltaisena polkuna, jota kulkien tietyt rastit ja etenemisen vaiheet saavutetaan. Verkostoitumista aloittaville tai jo olemassa olevaa verkostoa kehittäville on seuraavissa kappaleissa määritelty polun vaiheisiin joukko suosituksia ja työkaluja.

### 5.2. VERKOSTON ELINKAARIPOLUN VAIHEET

#### 1 Verkostoitumistarpeet

Verkostokipinän saaneen on hyvä arvioida lähtötilannetta muutaman peruskysymyksen verran:

- missä asioissa tarvitsen verkostoitumista?
- millaisia kumppaneita tarvitsen?
- onko jo olemassa verkosto ajateltuun tarpeeseen, voimmeko liittyä siihen?
- mitkä ovat oman yritykseni vahvuudet ja erikoisosaaminen verkostolle?
- missä asioissa yrityksemme on valmis kehittämään toimintaa?
- millaisia uusia yhteistyömahdollisuuksia on näköpiirissä?

Pohdinnassa voit käyttää apuna arvoketjukurvauksia ja käydä läpi nykyisiä yhteistyösuhteita. Pohdinnan tulokset on syytä kirjata muistiin seuraavaa vaihetta varten. Mikäli tarvitset tilanteestasi perusteellisempaa analysointia, voit esimerkiksi teettää ulkopuolisen verkostoanalyysin tai TE-keskuksen VerkostoReittauksen.

#### 2 Yhteistyön tunnustelu

Seuraavaksi tarvitaan verkostokumppaniehdokkaita tunnustelevaa ja herättelevää keskustelua varten. Listaa ehdokkaat ja ota yhteys heihin. Jos kumppaniehdokas ei tyrmää vakuuttavasti lähestymistä, suosittele tämän oppaan lukemista ja kerro olevasi polun kohdassa 2 sekä valmis keskustelemaan kohdan 1 asioista. Järjestä tapaamiset ja käykää läpi kohdan 1 asiat. Olemassa olevan verkoston kanssa voi toimia vastaavasti. Keskinäistä luottamusta pyritään vahvistamaan alusta alkaen ja

siitä puhutaan jokaisessa tapaamisessa. Tapaamiset ja sovitut toimenpiteet kirjataan tietenkin muistiin ja säilytetään seuraavia tapaamisia varten.

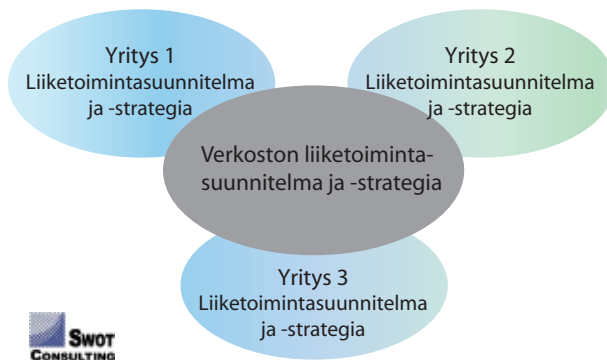
### 3 Idean arviointi

Uuden verkoston idea laaditaan lyhyesti paperille ja arvioidaan systemaattisesti esimerkiksi liitteiden SWOT-analyysillä ja/tai Verkostoldea-arvioinnilla. Olemassa olevan verkoston ideaa voi arvioida vastaavasti. Analyysien tulokset käsitellään ja johtopäätökset kirjataan.

### 4 Toimintasuunnitelma ja perustaminen

Tässä vaiheessa ollaan jo pitkällä. Hyvä verkosto tarvitsee kirjallisen (liike)toimintasuunnitelman, joka laaditaan tietenkin yhdessä. Myös yrityskohtaiset liiketoimintasuunnitelmat tarkistetaan ja päivitetään tarvittaessa. Tämän vaiheen tärkeyttä ei varmaan pysty korostamaan liikaa. Paljon on yritetty verkostoja suullisilla suunnitelmilla ja petytty, kun yhteistyö ei toimi. Verkoston (liike)toimintasuunnitelmaan voidaan soveltaa yleisiä liiketoimintamalleja tai liitteen sisältömallia.

Kun (liike)toimintasuunnitelma on laadittu ja verkosto-osapuolten hyväksymä, voidaan sen toteuttaminen sopia vielä verkostosopimuksella, josta myös sisältömalli liitteenä.



*Kuva 14. Hyvä verkosto tarvitsee erillisen liiketoimintasuunnitelman. Ensiksi voidaan tehdä verkoston liiketoimintasuunnitelma ja sen jälkeen etsitään yhteistyöyritykset ja tehdään yhteinen strategia. Vaihtoehtoisesti yrityksillä on jo valmiina omat liiketoimintasuunnitelmat, missä erillinen verkostoitusosio. Yrityskohtaisten suunnitelmien pohjalta tehdään yhteinen suunnitelma ja strategia.*

### 5 Yhteistoiminta

Verkoston toimintaa harjoitetaan tämän jälkeen sovituin ja kirjatuin ”pelisäännöin”. Jokaisen osapuolen tulisi pyrkiä vaalimaan yhteistyön sujuvuutta ja osallistua aktiivisesti verkoston käytännön toimintaan, johtamiseen ja seurantaan. Verkostotoimijan tulee kuitenkin muistaa koko ajan, että verkoston toiminnan ydin on toimija itse ja käytännön toiminnassa lähimmät omat kumppanit. Seurannan helpottamiseksi voidaan hankkia yhteisiä tietojärjestelmiä, luoda mittareita (esim. asiakastytyväisyys, läpimenoaika, tuotekustannukset) jne. sekä laatia verkoston toiminta(laatu)järjestelmä.

### 6 Toiminnan kehittäminen

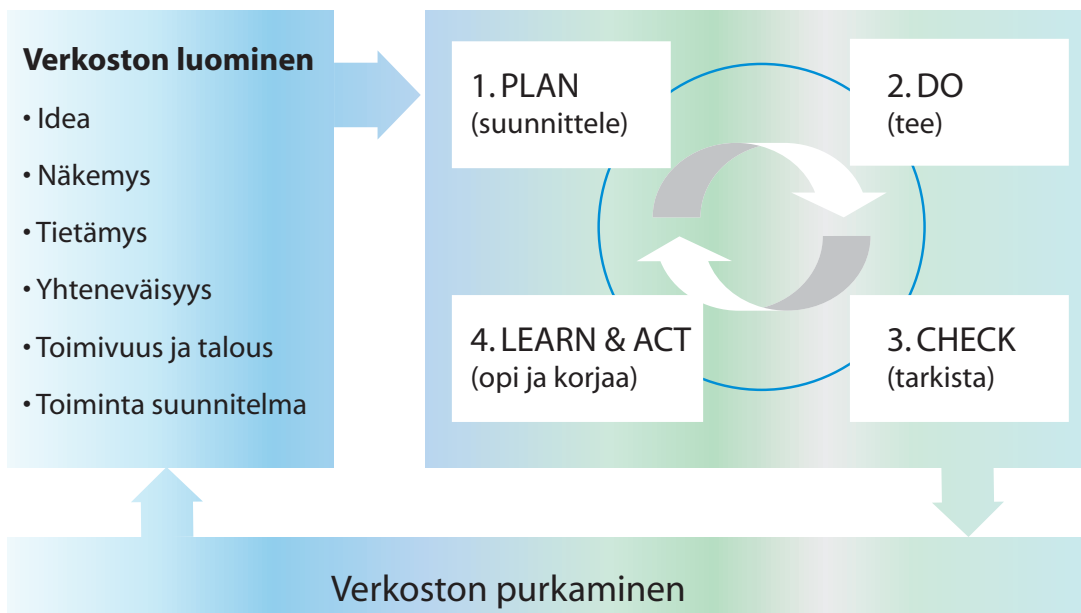
Verkoston toiminta ei saa lukkiutua paikalleen, vaan toimintaa arvioidaan ja kehitetään suunnitelmallisesti edelleen. Verkoston laajuiset ja yritysten kehittämisen suunnitelmat on laadittu ensimmäisen kerran vaiheessa 5 ja niitä on kenties päivitetty vuosittain. Aika-ajoin on hyvä arvioida kokonaisuutta, myös toimintasuunnitelmia, johtamista, verkostosopimuksen toimivuutta sekä verkoston kehittymistä ja kehittämismenettelyjä ja kenties lopettamista. Työkaluina voidaan käyttää erinomaisesti esimerkiksi laatupalkintoperusteista itsearviointia (EFQM) tai liitteen 4 verkostoanalyysiä.

## 6 YHTEENVETO

Yritysten muodostamat toimijaverkostot eri muodoissaan ovat yleistyneet viimeisen vuosikymmenen aikana kilpailukyvyn ajamana. Aiempi kahden toimijan väliseen toiminnan kehittämiseen keskittyminen on osoittautunut liian hitaaksi ja irralliseksi tuotteen tai palvelun koko arvoketjun kehittämisen kannalta. Tuotteen tai palvelun arvoketjussa nopeus ja joustavuus, alhaiset kustannukset sekä toiminnan kitkattomuus ovat verkostojen menestystekijöitä. Kuitenkin jokainen verkosto perustuu edelleen kunkin verkostotoimijan omaan toimintaan sekä huolellisesti määriteltyihin kahden toimijan välisiin verkostosuhteisiin, prosesseihin ja vuorovaikutteiseen tiedonkulkuun. Siten kaikki aiemmin tehty yritysکوhtainen kehitystyö, kuten yrityksen prosessien laatu- ja tuottavuuskehittäminen, palvelevat verkostojen toimivuutta.

Monen toimijan välinen verkostoyhteistyö on paljon haastellisempaa kuin kahden välille sovittu ja on siten suunniteltava huolellisesti. Usein on tarpeen määritellä ja organisoida alusta alkaen verkoston johtaminen. Yhteinen toiminnan suunnittelu ja kirjalliset verkostotoiminsuunnitelmat ovat niinkään tarpeen. Suunnittelu ja toimiminen näiden suunnitelmien mukaan kasvattavat luottamusta ja luovat ajan myötä toimijoille verkosto-osaamista, jota ei voi muuten saada.

Yritysverkostot muuttuvat ja elävät, eivätkä ole ikuisia. Ikuisuus ei itse asiassa ole tarkoitukseen, mutta verkostojen ja toimijoidensa elinikään voidaan vaikuttaa huomattavasti ottamalla huomioon tämän oppaan suositukset, jotka on tiivistetty viimeiseen kuvaan.



Kuva 15: Verkoston luominen toiminta ja elinkaari

## 7 TAUSTAA

Tämä työkirja toteutettiin osana Viestinnän verkostot -hanketta oppaaksi verkostoitumisen haasteisiin. Työkirjan laatimis- ja kehittämissyhteistyöhön osallistui Akilles Oy Konsulttitoimisto. Työkirjan luonne on opasmainen ja se on tarkoitettu aktivoimaan sekä antamaan virikkeitä verkostoitumisen eri vaiheisiin.

Viestinnän verkostot -hankkeen tavoitteena oli edistää Keski-Suomen ja Ylä-Pirkanmaan alueen graafisen ja viestintäalan yritysten välisten verkostojen syntymistä ja kehittymistä. Hanke auttoi myös vahvistamaan yrityksissä olevaa ammattiosaamista. Hanke oli Kehittämissyhtiö KeuLink Oy:n hallinnoima hanke. Yhteistyössä oli mukana myös Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Osarahoittajana toimii Länsi-Suomen lääninhallitus, Euroopan sosiaalirahasto (ESR), Oriveden kaupunki sekä alan yritykset. Hankkeen toteutusaika oli 1.11.2005 - 30.10.2007.

Hankkeen kohderyhmään kuuluivat graafisen- ja viestintäalan yritykset: painotalot, kopiointipalveluita tarjoavat yritykset, painopalveluita tukevat yritykset, kustantajat, mainos- ja viestintätoimistot, av-alan ja uusmedia-alan (esim. www- ja mobiiliviestintä) yritykset, valokuvaajat sekä 3D -suunnittelua tarjoavat yritykset.

viestinnän  verkostot



## 8 LÄHTEET

- Antikainen H, Siivonen T, 2006** Viestintäalan nykytila- ja kehitystrendit 2006-2007  
VTT:n mediatekniikan GT –raportti
- Coase R H, 1937** The Nature of The Firm
- Kohtamäki M, 2005** Strategisten verkostojen ohjaus – toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Väitöstutkimus.
- Laatukeskus, 2003** EFQM Excellence Model
- Mitchell C, 1999** International Business Culture
- Niemelä S, 2002** Menestyvä yritysverkosto
- Pirnes H, Kukkola E, 2002** Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja
- Pirnes H, 2001** Verkostoilla voimaa
- Tuovinen T, 2006** Strategiaselvitys, Keski-Suomen ja Ylä-Pirkanmaan av-ala
- Vakaslahti P, 2004** Jalosta liikesuhde kumppanuussuhteeksi
- Valkokari K, Kulmala H, Ruohomäki I, 2006** Toimittajaverkoston johtamisen työkalut
- Vähämäki M, 2000** Mediatalous

## 9 LIITTEET

- Liite 1** SWOT-analyysi-lomake
- Liite 2** Verkoston idea-analyysi –lomakkeet
- Liite 3** Liiketoimintasuunnitelma ja verkostosopimus
- Liite 4** Verkostoanalyysi –lomakkeet

## 10 KÄSITTEET – SANASTO

Olemme koonneet oppaassa olevia keskeisiä käsitteitä. Alan käsitteistö on osaltaan vielä uudehkoa ja kirjavaa, joten osa käsitteistä voi jatkossa täsmentyä.

## Liite 1: SWOT-analyysilomake

Verkostoitumista suunnittelevat arvioivat itsearviointina verkoston ideaa/ suunnitelmaa SWOT-analyysin avulla. Arvioitavana kohteena erikseen oma yritys ja verkosto.

Arvioitava kohde:

<b>VAHVUUDET</b> (vahvista)	<b>HEIKKOUEDET</b> (poista, pienennä)
<b>MAHDOLLISUUDET</b> (hyödynnä)	<b>UHAT</b> (torju, vältä)
<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	
<b>TOIMENPITEET</b>	

## Liite 2: Verkoston idea-analyysi –lomakkeet

<p>Arvioinnin aihealueet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hyödyt</li> <li>2. Ilmapiiri, luottamus ja sitoutuminen</li> <li>3. Organisoituminen ja ohjaus</li> <li>4. Resurssit ja osaaminen verkostossa</li> <li>5. Toiminnalliset vaatimukset</li> </ol>								
<b>Verkoston idea-arviointi</b>								
<p><i>Käyttöohje:</i> Verkostoitumista suunnittelevat arvioivat ensin itsearviointina (ajatellun) verkoston ideaa/suunnitelmaa lomakkeista soveltuvien kohdoin. Tulokset puretaan ryhmäkeskusteluna ja tehdään johtopäätökset verkostoidean kehittämiseksi tai hautaamiseksi.</p> <p><b>1 Hyödyt</b> Vertaa verkostoideaasi ja lomakkeen kohdan asiaa ja sekä laita rastit kelpoisuudelle ja merkittävyydelle.</p>	Asia on kunnossa, ok	Soveltuva/lupaava	Melko soveltumaton näin	Täysin soveltumaton	Merkitysarviointi			
					Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
1 Verkoston visio (tavoitteellinen tulevaisuuskuva)								
2 Verkoston toimintasuunnitelma 1-3 vuotta								
3 Verkoston tuotteiden ja palvelujen kysyntä								
4 Verkoston mahdollinen asiakaskunta								
5 Verkoston tuotteiden ja palvelujen tila								
6 Kilpailutilanne								
7 Verkoston (tuotanto)yksiköiden sopivuus								
8 Kasvupotentiaali								
9 Näköpiirissä oleva verkoston kokonaishyöty yritykselleni								
Muu asia:								
Lisäkommentit/kehittämistarpeet								

# Verkostondeaa-arviointi

(Kelpoisuus)arviointi

Merkitysarviointi

	Asia on kunnossa,ok	Soveltuva/lupaava	Melko soveltumaton näin	Täysin soveltumaton	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
<b>2 Ilmapiiri, luottamus ja sitoutuminen</b>								
10 Ilmapiiri verkostoitumiselle								
11 Verkostossa toimivien arvot								
12 Luottamus verkoston ajateltuihin vetäjiin								
13 Luottamus verkoston muihin henkilöihin								
14 Oman yrityksen sitoutuminen verkoston toimintaan								
15 Oman yrityksen halu panostaa verkoston jatkuvuuteen ja kehittämiseen								
16 Verkostoyritysten välisten sopimusten tilanne								
Muuta:								
Lisäkommentit/kehittämistarpeet								

# Verkostoidea-arviointi

Kelpoisuusarviointi

Merkitysarviointi

3 Verkoston organisoituminen ja ohjaus	Kelpoisuusarviointi				Merkitysarviointi			
	Asia on kunnossa, ok	Soveltuva/lupaava	Melko soveltumaton näin	Täysin soveltumaton	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
17 Johtamisen menettely verkostoideassa								
18 Verkostotoiminnan muu organisointi								
19 Verkostohenkilöstön tehtävät ja valtuudet								
20 Verkoston logistiset edellytykset (etäisyys, kuljetus, varastot ym.)								
21 Verkoston toimintaprosessien (mm. tarjous-tilaus-toimitusketjujen selkeys)								
22 Verkoston raha-asiat (mm. hinnoittelu, voitonjako)								
23 Verkoston toiminnanohjaus(-järjestelmä)								
24. Verkoston laadunhallinta								
Muuta:								
Lisäkommentit/kehittämistarpeet								

# Verkostoidea-arviointi

Soveltuvuusarviointi Merkitysarviointi

4 Resurssit ja osaaminen verkostossa	Asia on kunnossa, ok	Soveltuva/lupaava	Melko soveltumaton näin	Täysin soveltumaton	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
25 Resurssien suunnittelu verkostoideaassa (tilat, koneet ja laitteet, henkilöresurssit mm)								
26 Verkostoyritysten nykyisten rakennusten ja tilojen hyödyntäminen								
27 Tietoisuus verkoston (tuotanto)kapasiteetista								
28 Verkoston tuotantokapasiteetin hyödyntäminen								
29 Tietoisuus verkostohenkilöstön osaamisesta								
30 Verkostoyritysten henkilöstön osaamisen hyödyntäminen								
31 Verkoston sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen (laite-, materiaalityöntekijät, tutkimus- ja oppilaitokset jne.)								
Muuta:								
Resursseihin liittyvät kehittämistarpeet:								
Lisäkommentit:								

Verkostoidea-arviointi	Kelpoisuusarviointi				Merkitysarviointi			
	Asia on kunnossa, ok	Soveltuva/lupaava	Melko soveltumaton näin	Täysin soveltumaton	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
<b>5. Verkoston toiminnalliset vaatimukset</b>								
<b>Talousnäkökulma</b>								
32 Verkoston toimintavolyymi(liikevaihto) verkostoideaassa								
33 Verkoston tuotteiden kannattavuus								
34 Verkoston kustannusten seuranta- ja laskentavalmiudet								
<b>Asiakasnäkökulma</b>								
35 Verkoston asiakkaiden tarpeiden tunteminen								
36 Verkoston loppuasiakkaiden tyytyväisyys								
37 Verkostoyritysten välinen asiakastyytyväisyys								
38 Kilpailijatuntemus								
<b>Prosessinäkökulma</b>								
39 Verkoston prosessien läpimenoajat								
40 Verkostoprosessien (arvoketjujen) kustannustehokkuus								
41 Verkostoprosessien laaduntuottokyky								
42 Verkoston toimitusvarmuus								
<b>Oppimisen kehittymisen näkökulma</b>								
43 Henkilöstön ammattiosaamisen kehittyminen								
44 Verkoston yhteistyötaitojen kehittyminen								
45 Verkostosuhteiden kehittyminen (satunnainen, kausisopimustoiminta, strateginen partnershipt toiminta)								
Lisäkommentit/kehittämistarpeet								

## Liite 3 Liiketoimintasuunnitelma ja verkostosopimus

### VERKOSTON (LIIKE)TOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

Verkoston (liike)toiminta suunnitelman sisällön lähtökohtana voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa sisällysluetteloa.

1. **Tiivistelmä**
2. **Tausta yhteistyölle**
3. **Lähtökohtatilanne**
4. **Toimintaympäristö ja kehitysnäkymät**
5. **Visio ja päätavoitteet**
6. **Verkoston liikeidea ja –strategia**
7. **Verkoston toimintamalli**
  - 7.1 Organisaatio, johtaminen ja toiminnanohjaus
  - 7.2 Markkinointi ja myynti
  - 7.3 Tilaus-toimitusprosessi (arvoketju)
  - 7.4 Taloushallinto
  - 7.5 Kustannusten ja tuottojen jako
8. **Toimintasuunnitelmat**
  - 8.1 Markkinointisuunnitelma
  - 8.2 Verkoston ja yrityskohtaiset kehittämissuunnitelmat
  - 8.3 Taloussuunnitelma
9. **Riskien arviointi**

### MUISTILISTA VERKOSTOSOPIMUKSEN SISÄLTÖÖN

Verkostosopimuksen sisällön lähtökohtana voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa sisällysluetteloa.

1. Sopimuksen otsikko
2. Sopijaosapuolet
3. Sopimuksen kohde
4. Sopijaosapuolten tavoitteet, yhteistyön tausta
5. Sopijaosapuolten oikeudet
6. Sopijaosapuolten velvollisuudet
7. Omistusoikeudet ja tekijänoikeudet; oikeudet yhteistyön tuloksiin
8. Kulujen ja tulojen jakaminen
9. Laadunvalvonta, tuotevastuu
10. Hinnoitteluperusteet ja maksuehdot
11. Vastuu virheistä, takuu
12. Sopimuksen voimassaolo ja kesto
13. Luottamuksellisuus ja salassapito
14. Erimielisyyksien ratkominen
15. Muut ehdot, esim. kumppanuudesta aiheutuvat rajoitukset–kilpailukiellot
16. Allekirjoitukset ja päiväys

## Liite 4 Verkostanalyysi-lomakkeet

<p>Arvioinnin alueet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verkoston strateginen suuntaus ja liikeidea</li> <li>2. Sitoutuminen ja luottamus</li> <li>3. Verkoston resurssit ja niiden kehittämistarpeet</li> <li>4. Verkoston toiminnan organisointi ja hallinta</li> <li>5. Verkoston toiminnan tulokset</li> </ol>												
<b>Verkostanalyysi</b>					Tilannearviointi		Merkitysarviointi					
<p><b>KÄYTTÖOHJE:</b> verkostossa toimivat yritykset arvioivat ensin itsearviointina verkoston toimintaa. Tulokset puretaan verkostossa toimivien yritysten kesken ryhmäkeskusteluina ja tehdään johtopäätökset yhteistyön kehittämiseksi.</p> <p><b>1 Verkoston strateginen suuntaus ja liikeidea</b></p>					Erittäin hyvällä tasolla	Hyvällä tasolla	Puutteellisella tasolla	Erittäin puutteellisella tasolla	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
1 Verkoston visio (tavoitteellinen tulevaisuuskuva)												
2 Verkoston strategiset tavoitteet												
3 Verkoston asiakaskunta												
4 Verkoston imago												
5 Verkoston tuotteet ja palvelut												
6 Verkoston markkinointikäytännöt												
7 Verkoston tuotekehityskäytännöt												
8 Verkoston (tuotanto)yksiköiden työnjako ja ohjaus												
9 Verkoston arvoketjujen ajanmukaisuus												
Lisäkommentit												

2 Sitoutuminen ja luottamus	Tilannearviointi				Merkitysarviointi			
	Erittäin hyvällä tasolla	Hyvällä tasolla	Puuttellisella tasolla	Erittäin puutteellisella tasolla	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
10 Verkoston yhteiset arvot								
11 Oman yrityksen sitoutuminen verkoston toimintaan								
12 Verkostoyritysten väliset sopimukset								
13 Oman yrityksen halu panostaa verkoston jatkuvuuteen ja kehittämiseen								
14 Luottamus verkoston vetäjiin								
15 Luottamus verkoston muihin henkilöihin								
16 Hinnoitteluun ja kustannuksiin liittyvien tietojen avoimuus								
17 Verkoston vaikeiden asioiden avoin käsittely								
18 Verkostoilmapiiri								
Lisäkommentit								

<b>Verkostoanalyysi</b>		Akilles Oy		Tilannearviointi		Merkitysarviointi			
		Erittäin hyvällä tasolla	Hyvällä tasolla	Puutteellisella tasolla	Erittäin puutteellisella tasolla	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
<b>3 Verkoston toiminnan organisointi ja hallinta</b>									
19 Verkoston johtamisen organisointi									
20 Verkostotoiminnan muu organisointi									
21 Verkostohenkilöstön tehtävät ja valtuudet									
22 Verkoston vara(henkilö)järjestelyt									
23 Verkoston tilaus-toimitusketjujen sujuvuus									
24 Verkoston logistiikka (kuljetukset, varastot ym.)									
25 Verkoston laadunhallinta									
26 Verkoston tiedonkulku									
27 Tietoturva verkostossa									
28 Verkoston toiminnan mittaaminen (tunnusluvut)									
29 Verkoston toiminnan analysointi ja parantaminen (tunnusluvut, toimintamallien vertailut, arvoketjun kilpailukyky ym.)									
Lisäkommentit									

<b>Verkostoanalyysi</b>		Akilles Oy		Tilannearviointi		Merkitysarviointi			
		Erittäin hyvällä tasolla	Hyvällä tasolla	Puutteellisella tasolla	Erittäin puutteellisella tasolla	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
<b>4 Verkoston resurssit ja resurssien kehittämistarpeet</b>									
30	Verkoston resurssien suunnittelu (tilat, koneet ja laitteet, henkilöresurssit mm)								
31	Verkostoyritysten nykyisten rakennusten ja tilojen hyödyntäminen								
32	Verkoston tuotantokapasiteetin käyttöasteen tunteminen								
33	Verkoston tuotantokapasiteetin hyödyntäminen								
34	Verkostoyritysten henkilöstön osaamisen tunteminen								
35	Verkostoyritysten henkilöstön osaamisen hyödyntäminen								
36	Verkoston sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen (laite-, materiaalityöntekijät, tutkimus- ja oppilaitokset jne.)								
Resursseihin liittyvät kehittämistarpeet:									
Lisäkommentit:									

<b>Verkostoanalyysi</b>		Akilles Oy		Tilannearviointi		Merkitysarviointi			
		Erittäin hyvällä tasolla	Hyvällä tasolla	Puutteellisella tasolla	Erittäin puutteellisella tasolla	Erittäin suuri merkitys	Suuri merkitys	Vähäinen merkitys	Ei merkitystä
<b>5 Verkoston toiminnan toiminnan tulokset</b>									
<b>Talousnäkökulma</b>									
37	Verkoston toimintavolyymi (liikevaihto)								
38	Verkoston tuotteiden kannattavuus								
39	Verkoston kustannusten seuranta- ja laskentajärjestelmät								
<b>Asiakasnäkökulma</b>									
40	Verkoston asiakkaiden tarpeiden tuntemus								
41	Verkoston loppuasiakkaiden tyytyväisyys								
42	Verkostoyritysten välinen asiakastyytyväisyys								
43	Kilpailijatuntemus								
<b>Prosessinäkökulma</b>									
44	Verkoston prosessien läpimenoajat								
45	Verkostoprosessien laaduntuottokyky								
46	Verkostoprosessien (arvoketjujen) kustannustehokkuus								
47	Verkoston toimitusvarmuus								
<b>Oppimisenäkökulma</b>									
48	Henkilöstön ammattiosaamisen kehittyminen								
49	Verkoston yhteistyötaitojen kehittyminen								
50	Verkostosuhteiden luonteen kehittyminen (satunnainen tilaaminen, kausisopimustoiminta, strateginen partnershipt toiminta)								
Lisäkommentit									

## 10 KÄSITTEET

- 3D-grafiikka** Kolmiulotteinen grafiikka (three dimensional) on kolmen tilaulottuvuuden (pituus, leveys ja syvyys) suhteen mallinnettua tietokonegrafiikkaa. Tyypillisiä 3D-grafiikan sovellusalueita ovat muun muassa tietokoneavusteinen suunnittelu, kuvitus, videopelit, elokuvat ja tv-ohjelmat. Alan yritykset voivat hyödyntää 3D-tekniikkaa myös esimerkiksi teollisuuden tuotteiden visuaalisoinnissa sekä markkinoinnissa ja mainonnassa.
- Arvoketjuverkko** Arvoketju tarkoittaa tuotteen tai palvelun matkaa alkutuottajalta lopulliselle käyttäjälle. Ketju kuvaa kaikki tähän matkaan liittyvät toimijat ja tarkastelee niiden keskinäisiä suhteita, yleensä liiketoiminnalliselta kannalta. Yrityksen arvoketju on osa laajempaa arvoverkkoa.
- Av-alan yritys** Av-alan yritys voi tehdä muun muassa televisiotoimintaan, elokuvaan sekä animaatio- ja peliteollisuuteen liittyviä töitä, joissa yhdistellään ääntä, kuvaa ja tekstiä.
- Brändi** Mielikuva esimerkiksi yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Brändin syntyyn vaikuttavat kaikki yrityksestä ulospäin lähtevät, niin tahalliset kuin tahattomatkin viestit. Markkinoinnin avulla voidaan jossain määrin ohjata kuluttajien brändimielikuvan syntymistä haluttuun suuntaan. Brändi-sanaa voidaan käyttää myös puhuttaessa esimerkiksi yksittäisestä organisaatiosta, poliittisesta puolueesta tai huippu-urheilijasta.
- Copywriter** Copywriter eli tekstisuunnittelija on usein mainostoimistossa työskentelevä henkilö, joka laatii tekstejä mainoksiin ja muuhun yritysviestintään. Tekstisuunnittelijoiden työn tuloksena syntyy muun muassa iskulauseita, mutta siihen kuuluu myös tekstieditointia ja asiatekstin kirjoittamista helposti ymmärrettävään ja houkuttelevaan muotoon.
- Digi-tv** Digitaalinen televisio. Digi-tv-järjestelmässä ohjelmat lähetetään ja vastaanotetaan digitaalisesti antennin, kaapelin tai satelliitin kautta. Televisiot saadaan vastaanottamaan digitaalisia lähetyksiä digisovittimen eli digiboxin avulla.
- Editointi** Editointi tarkoittaa äänitiedostojen tai videoiden leikkaamista eli muokkaamista esityskelpoiseen kuntoon. Editoinnissa koostetaan materiaali valitsemalla otosten järjestys, samalla siihen lisätään myös tehosteita, grafiikkaa, jne.
- Formaattijakelija** Taho, joka myy ja välittää tiettyyn vakioituun kaavaan (formaattiin) perustuvaa ohjelmaideaa. Ohjelman peruskonsepti on dokumentoitu ja tuotanto perustuu tähän vakioituun ”tuotantoraamattuun”.

Formaatti voi määrittellä väljät rajat, joiden puitteissa sisältö tuotetaan tai se voi olla hyvin yksityiskohtainen tuotanto-ohje lavasteita ja tunnusmusiikkia myöten. Yleensä formaattiin perustuvat tuotannot ovat sarjamuotoisia ja ne tuotetaan saman kaavan mukaan eri puolilla maailmaa. Esimerkiksi Haluatko miljonääriksi, Idols ja Tanssi tähtien kanssa perustuvat kansainvälisiin ohjelmaformaatteihin.

Paperiformaatti tarkoittaa sisältökonseptia, josta ei vielä ole tuotettu valmista ohjelmaa.

<b>Graafikko</b>	Työskentelee mainostoimiston luovassa ryhmässä muun muassa kuvituksia ja visuaalisia ilmeitä suunnitellen. Graafikosta käytetään usein myös nimiä Art Director tai graafinen suunnittelija.
<b>Graafinen ala</b>	Graafinen ala eli graafinen teollisuus on osa viestintäteollisuutta. Graafisen teollisuuden perinteinen merkitys on viestinnän tuottamista painetussa muodossa. Alan päätuotteita ovat kirjat ja aikakaus- sekä sanomalehdet. Muita tuotteita ovat mm. mainospainotuotteet, lomakkeet, pakkaukset, kalenterit, etiketit, postikortit ja kartat.
<b>HDTV</b>	Teräväpiirtotelevisio (High Definition Television). HD-televisio näyttää televisiosignaalin paremmalla kuvan tarkkuudella kuin perinteisellä lähetystavalla toimiva televisio. Maailmalla on käytössä useita toisistaan poikkeavia HD standardeja.
<b>Internet</b>	Internet on eri puolille maailmaa ulottuva digitaalinen tietoverkko joka koostuu tuhansista pienemmistä, toisiinsa teknisesti liitetystä verkoista. Esimerkiksi sähköposti on Internetpohjainen sovellus.
<b>Internet-televisio</b>	Yleisen Internetverkon kautta välitettävä televisionomainen palvelu, jota katsotaan yleensä tietokoneen näytöltä.
<b>IPTV</b>	Internetpohjainen televisio (Internet Protocol Television), jossa sisältö välitetään asiakkaille operaattorin laajakaistaverkon kautta. Operaattori tarjoaa vakioidun jakelukaistan, eli IPTV on ”verkko verkossa”.
<b>ISP-operaattori</b>	Yritys, joka tarjoaa asiakkailleen Internet-yhteyden. (ISP = Internet Service Provider).
<b>IT-ala</b>	IT-ala on laaja käsite ja se kattaa oikeastaan kaiken tietokoneisiin ja -tekniikkaan liittyvän toiminnan (IT= information technology, informaatioteknologia). IT-alalla toimiva yritys voi toimia esimerkiksi elektroniikkateollisuudessa valmistaen muun muassa tietokoneita ja matkapuhelimia, palvelutuotannossa valmistaen ohjelmistoja ja tarjoamalla konsultointipalveluja, teleliikennetoiminnassa tarjoten tietoliikenneverkkoja sekä sisällöntuotannossa kehittäen mobiilipalveluita tai konsolipelejä.

<b>Kustantaja</b>	Taho (yleensä yritys) joka julkaisee kirjoja, muita painotuotteita tai äänitteitä. Kustantamo sopii esimerkiksi kirjailijan kanssa kirjan julkaisemisesta siten, että se kantaa vastuun taloudellisista riskeistä ja maksaa kirjailijalle korvauksen tuotoista. Kustantajan työtä on auttaa sisällön rakentamisessa ja muokkaamisessa sekä esillepanossa. Kustantaja myös suunnittelee ja toteuttaa tiedottamista ja markkinointia sekä hoitaa myynnin ja asiakaspalvelun.
<b>Kuvaus</b>	Yksittäisten kuvien tai kuvasarjojen tallentamista. Valokuvauskameroilla tallennetaan yksittäisiä kuvia filmille tai digitaaliseen muotoon ja kuvasarjoja tallentavia kameroita kutsutaan elokuvakameroiksi.
<b>Käsikirjoitus</b>	Käsikirjoituksella tarkoitetaan tyypillisesti näytelmän tai elokuvan sisällön kirjallista esitysmuotoa, jossa on tapahtumapaikkojen kuvaus, vuorosanat, jne. Käsikirjoituksen muoto vaihtelee sen käyttötarkoituksen mukaan. Käsikirjoituksen pohjalta tuottaja laatii tuotantosuunnitelman, -budjetin ja – aikataulun.
<b>Laminointi</b>	Painotuotteiden pinnoitusmenetelmä. Lähes kaikentyyppisille painotuotteille sopivan menetelmän avulla pidennetään tulosteiden käyttöikä. Laminaatteja on saatavissa useita eri laatuja ja paksuuksia käyttötarkoituksen mukaan, yleisimmin käytettyjä ovat kirkas- ja mattalaminaatti.
<b>Luova ala</b>	Tyypillisesti luovalla alalla käsitetään toimintaa, joka perustuu aineettoman omaisuuden luomiselle tai kaupalliselle hyödyntämiselle. Taiteellisen ja kulttuurisen luovuuden lisäksi alueeseen luetaan usein myös tekninen luovuus, esimerkiksi ohjelmistoala sekä T&K-toiminnot.
<b>Mainostoimisto</b>	Palveluyritys joka tarjoaa mainontaan ja muihin markkinointiviestinnän osa-alueisiin liittyviä palveluita. Mainostoimistojen palvelut voivat kattaa yksittäisten mainosten tai mainoskampanjojen lisäksi muun muassa Internetsivujen, yritysilmmeen ja esitteiden suunnittelua ja toteutusta.
<b>Mediatoimisto</b>	Palveluyritys joka auttaa mainostajaa valitsemaan ne viestintävälineet, jotka tavoittavat kohderyhmän parhaiten ja lisäävät siten mainonnan tehokkuutta. Mediatoimisto ostaa mainostajan tarvitseman mediatilan ja suunnittelee mainoskampanjat ja käytettävät mainosvälineet, ns. mediamixin.
<b>Mobiilipalvelu</b>	Mobiilipalvelu on matkapuhelimeen, kannettavaan tietokoneeseen tai kämmentietokoneeseen langattomasti tarjottava verkkopalvelu, esimerkiksi teksti- tai multimediateksti, ja Internet- tai WAP-palvelu. Palvelu voi olla myös televisiosisältö tai peli.
<b>Painotalo</b>	Huolehtii erilaisten painotuotteiden kuten esitteiden, lehtien, kirjojen, lomakkeiden ja käyntikorttien painamisesta.

<b>Paketoija (aggregoija)</b>	Paketoija hankkii ja välittää mediasisältöjä eri jakelukanaviin. Paketoijan erityisosaamista on esitysoikeuksien hallinta ja sisältöjen paketointi eri kohderyhmiä varten.
<b>Seripaino</b>	Läpipainomenetelmä, jossa väri painetaan seulakankaan avoimien kohtien läpi painettavalle materiaalille raakelilla. Menetelmä on tekniikaltaan yksinkertainen, mutta kaikista painomenetelmistä se on monipuolisin. Sillä voidaan painaa lähes kaikille materiaaleille paperista keramiikkaan.
<b>Stanssaus</b>	Painotekniikassa käytettävä menetelmä, jolla viimeistellään käsiteltävänä oleva materiaali leikkaamalla se haluttuun muotoon, joka näin voidaan saada poikkeamaan normaalista arkin muodosta lähes rajattomasti.
<b>Sähköinen kirja</b>	Sähköinen kirja on useimmiten Internetissä tai CD-levyllä julkaistava sähköisessä muodossa oleva kirjallinen teos, kuten esimerkiksi sanakirja. E-kirjoja voidaan levittää vapaasti tai ne voivat olla kaupallisia, jolloin ne ovat yleensä suojattuja ja luettavissa esimerkiksi Adobe Readerilla.
<b>Tuotantoyhtiö</b>	Tuotantoyhtiöt tuottavat muun muassa tv-mainoksia ja -ohjelmia, yritys- ja tuote-esittelyvideoita, musiikki-, konsertti- ja tapahtumataltioita sekä henkilöstö-, asiakas-, sidosryhmä- ja markkinointitapahtumia.
<b>Teleoperaattori</b>	Yritys, joka tarjoaa palveluja tyydyttääkseen asiakkaidensa jonkin tietoliikennetarpeen.
<b>Tv- ja radioyhtiöt</b>	Suomessa toimii sekä julkisia että toimiluvanvaraisia tv- ja radioyhtiöitä. Julkista tv- ja radiotoimintaa harjoittaa Oy Yleisradio Ab. Toimiluvanvaraiset yhtiöt ovat usein kaupallisia palveluntarjoajia, kuten Radio Nova ja MTV3.
<b>Viestintätoimisto</b>	Viestintätoimisto auttaa yrityksiä analysoimaan ja kehittämään viestintää siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoiteltua yrityskuvaa ja kertoo yrityksen osaamisesta. Viestintätoimistot voivat tarjota palveluja muun muassa mediasuhteiden hoitamiseen sekä erilaisten julkaisujen kuten tiedotteiden ja Internetsivujen sisällön tuottamiseen.
<b>Äänisuunnittelu</b>	Äänisuunnittelun avulla tuotetaan ääntä ja musiikkia muun muassa teatteri-, elokuva-, televisio-, peli- ja mainostuotantoon. Äänisuunnittelija vastaa toteutettavan tuotannon ideoista, tavoitteista ja suunnittelusta tai esimerkiksi tietyn ääniefektin tuottamisesta.

**E**lämme jatkuvassa muutoksessa. Muutosta tapahtuu myös yritysten sisäisissä rakenteissa samoin kuin asiakas- ja alihankintasuhteissa. Yhteistyö on monelle yritykselle tänä päivänä toiminnan edellytys; menestyäkseen yrityksen on pystyttävä toimimaan nopeasti, tehokkaasti ja joustavasti. Tähän tarvitaan usein eri yritysten synergioiden hyödyntämistä.

**V**iestintäalalla osaamisalojen verkostoituminen on suuri mahdollisuus. Verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen auttaa etenkin pk-yrityksiä saavuttamaan parempaa kilpailukykyä. Toimivassa verkostossa mukana oleminen tuo yritykselle lisää uskottavuutta, ja antaa mahdollisuuden keskittyä ydinsaamiseen. Hakemalla ja rakentamalla erilaisia yhteistyömalleja yritykset voivat yhdessä etsiä ratkaisuja uusiin mahdollisuuksiin tai esiin tulleisiin ongelmiin ja haasteisiin, joihin yksittäisen yrityksen resurssit eivät aina riitä.

**O**pas verkostoitumiseen on johdatus verkostoitumiseen ja sen tarkoitus on aktivoida ja antaa virikkeitä verkostoitumisen eri vaiheisiin. Opas avaa graafisen- ja viestintäalan arvoketjuja ja tuo käyttöönnne perustyökaluja yhteistyön aloittamiseen ja kehittämiseen.