

## Ulkoistuksen sietämätön keveys

Kiinnostus ulkoistuspalveluiden käyttöön on saanut luonnollisen kasvusysäyksen taloustaantumana myötä. Palveluidemme kysyntä ei ole ollut koskaan näin merkittävää kuin se tällä hetkellä on. Kun talouden ja yritysten rattaat vielä viime vuonna pyörivät punaisena, ei monikaan uskaltanut vaihtaa toimivaa prosessia ja keskittää ajatuksia vaihtoehtoisin ratkaisuihin. Nyt uusista ratkaisusta on tullut monelle yritykselle keino selviytyä ja myös aikojen poikkeuksellisuus on madaltanut kynnystä ryhtyä radikaaleiltakin tuntuviin rakennemuutoksiin.

Kun tarkastellaan ulkoistuksen merkitystä asiakkaan näkökulmasta, on ulkoistus asiakkaalle työkalu, jonka avulla yritys voi keskittää voimavaroja ydinliiketoiminnan hoitamiseen, kehittää joustavuutta, muuttaa kiinteät kulut muuttuviksi ja läpinäkyviksi sekä vähentää kokonaiskustannuksia. Nyt viimeistään on tullut oikea hetki tarkastella edellämainittujen etujen kotiuttamista yritykseen.

Useita ulkoistuksia toteuttaneena voin todeta, että toiminnan ulkoistuksen lähtökohdan tulee aina olla strategialähtöinen. Esimerkiksi kasvu, globalisoituminen ja keskittyminen ovat avainsanoja, joita myös ulkoistusratkaisun tulee omalta osaltaan tukea. Ulkoistuksen taloudelliset tavoitteet tulevat vasta seuraavalla sijalla, mutta merkittävät säästöt riippuvat suoraan strategian onnistu-

misesta. Panostus kumppanin valintaan on myös olennaista. Logistiikka-alaltakin löytyy suuri joukko yrityksiä, joiden palveluiden laajuudessa ja kokemuksessa on merkittäviä eroja. Olennaista on löytää kumppani, joka on valmis kehittämään ja syventämään yhteistyötä yhdessä asiakkaan kanssa myös pitkällä aikavälillä.

Vaikka itse ulkoistus tapahtuisikin nopeasti, on yritysten välisen yhteistyön jatkuva ylläpito merkittävää. Tiedonkulun merkitystä ei voi liikaa korostaa. Erittäin tärkeitä, helposti unohtuvia asioita ovat esimerkiksi mitä, miten ja milloin tulee ja kannattaa tiedottaa. HUB logisticsilla on useiden ulkoistusprojektien kokemuksesta jalostunut prosessi, joka huomioi ulkoistuksen onnistumisen kannalta merkittävät pienetkin asiat. Näin asiakas yritys voi keskittyä mahdollisimman nopeasti hyötymään omasta keventyneestä rakenteestaan.

**Aarno Törmälä**  
toimitusjohtaja, HUB logistics



## HUBilaisten esittelynurkka

### Jarkko Rantanen, Varastopäällikkö



Olen kahden pienen tyttölapsen isä Keravalta. Vapaa-ajan intohimoni, sen mitä nyt perheen hoidolta ja työltä jää, on urheilu ja erityisesti jalkapallo. Tämän kevään jalkapalloprojektit ovat vanhemman tyttärenti jalkapalloharrastuksen aloittaminen sekä oman erotuomariurani käynnistäminen.

HUBilla vastaan Tuusulan ja Lahden varastotoimintojamme sekä toimin varastoalan asiantuntijana uusissa hankintalogistiikan ja asiantuntijapalveluiden projekteissa.

Aloitin Tuusulan HUB Centerissä syksyllä 2006. Vastuu, osaaminen sekä eri tehtävänkuvat ovat vuosi vuodelta kasvaneet ja laajentuneet, joten omalta kohdaltani voin sanoa että siirtyminen HUB-perheeseen on ollut kaikilta osin nappiin mennyt ratkaisu.

#### HUB logistics

Posliinitehtaankatu 7, 04260 Kerava  
puh: +358 (0)207 412 700  
fax: +358 (0)207 412 709  
etunimi.sukunimi@hublogistics.fi  
www.hub.fi

Jos haluat tilata Hankintahetken itsellesi tai työkaverillesi tai vaikka yhteistyökumppanillesi, ota yhteyttä meihin joko sähköpostitse osoitteeseen [hubinfo@hublogistics.fi](mailto:hubinfo@hublogistics.fi) tai soittamalla puh: +358 (0)207 412 700.

# Liini organisaatio - Enemmän arvoa ja vähemmän hukkaa

Lean on tuloksekkaaksi osoitautunut johtamisfilosofia, jolla pyritään kehittämään yrityksen tuotantjärjestelmää tehokkaammaksi. Sana lean kääntyy englannin kielestä hoikkaan ja urheilulliseen. Termi viittaa juuri siihen, että yrityksen prosessista on riisuttu kaikki turha. ”Liini” organisaatio tuottaa enemmän arvoa ja vähemmän hukkaa.

Lean-ajattelun soveltamisen käytäntöön on osa HUB logisticsin asiantuntijapalveluiden palveluntarjontaa. HUB:lla on osaamista ja konkreettisia työkaluja, joiden avulla yrityksen liiniytyminen onnistuu.

Leanin peruselementit ovat luotettavuus, virtaus, imu, laadun rakentaminen prosessiin sisään sekä jatkuvaa parantamista tukeva johtamisjärjestelmä. Lean-ajattelua sovelletaan eniten teollisuudessa, mutta se on hyvin sovellettavissa muillekin aloille ja esimerkiksi julkisiin palveluihin, kuten terveydenhuoltoon.



taan mahdollisimman pieniä eriä ja työvaiheiden välissä on tuskin yhtään varastoja. Ongelmat tulevat tehokkaasti esiin, kun yhden työvaiheen seisokki voi pysäyttää koko linjan. Leanin etuna onkin, että ongelmat huomataan heti ja niihin reagoidaan välittömästi. Jatkuva parantaminen ja oppiminen juurtuvat työskentelyyn. Hukkaa esiintyy päivä päivältä vähemmän ja kilpailukyky paranee.

HUB:n asiakkaista muun muassa Chiller Oy on ansiokkaasti kehittänyt tuotantoaan lean-periaatteiden mukaisesti.

## Nopeus on valttia

Liini organisaatio menestyy nykyajan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Nopea reagointi muutoksiin on valttia kilpailussa. Lean-järjestelmän läpäisyajat ovat lyhyitä pienten varastojen ansiosta, oli kyse sitten tavaroista lattialla tai käsitellyä odottavista lomakkeista toimistossa. Jos asiakkaiden maku

## Jatkuvan kehittämisen kulttuuri

Lean-ajattelu syntyi pakon sanelemana toisen maailmansodan jälkeen Toyotan tehtailla Japanissa. Toyotan oli pakko pärjätä niukoilla resursseilla, mutta silti palvella monenkirjavaa asiakaskuntaa. Yksittäisten tuotemallien kysynät eivät olleet sodan runtelemassa Japanissa niin suurina, että niillä olisi saavutettu massatuotannon etuja. Sittemmin kyky valmistaa tehokkaasti pieniä eriä ja suurta tuotevalikoimaa on osoittautunut merkittäväksi kilpailuvaltti.

Massatuotantoajattelussa ongelmia peitellään isojen erien ja varastojen alle. Lean-ajattelun mukaisessa tuotannossa valmiste-

muuttuu, lean-ajattelua soveltava tuotekehitysorganisaatio saa uuden tuotteen nopeimmin markkinoille. Kun vanha malli ei enää kelpaa ostajille, liinin valmistajan jakelukanavissa on vähiten myytäväksi kelpaamatonta tavaraa. Teknologian muuttuessa liinillä firmalla on tarjota uusinta uutta ensin eikä vanhoja varastoja ole.

Koska lean auttaa miellyttämään asiakasta monin tavoin, hinnalla ei tarvitse kilpailla. Markkinaosuuksilla on taipumusta nousta. Kun hukka vähenee tekemisestä, kustannukset alenevat ja tuottavuus tehostuu. Nopea läpäisy aika vapauttaa pääomia varastoista tuotekehitykseen ja muihin hyödyllisempiin kohteisiin. Nopeutunut pääoman kierto kasvattaa sen tuottoa.



## Liinin organisaation menestystekijät:

- Kannattava kasvu ja vahva kassavirta
- Korkea varaston kiertonopeus, joka parantaa pääoman kiertoa
- Erinomainen laatu, joka alentaa kustannuksia ja parantaa asiakastytyväisyyttä
- Nopea reagointikyky asiakkaiden tarpeisiin
- Lyhyt tuotannollistamisaika, joka merkitsee tuotteiden uutuudentuntua ja siten korkeampia katteita
- Hyvä tuottavuus, joka alentaa kustannuksia
- Korkea työntekijöiden tyytyväisyys

Käytännön konsteja liiniyteen ovat esimerkiksi organisaation rakentaminen arvon luomisen ympärille, laadun asettaminen kaiken edelle, tuotannon organisointi tuoteperheisiin, pienet eräkoot ja virtautus sekä imuohjaus.

## Rakenna oma lean-talo

Lean-ajattelun keskeiset elementit voidaan kuvata talomallin avulla. Lean-talo rakentuu perustuksista, seinistä ja katosta. Taloa hoitavat ja ylläpitävät organisaatioon kuuluvat ihmiset.

Perustusten tehtävä on taata riittävä vakaus ja luotettavuus, jotta

niiden päälle voidaan rakentaa muut elementit. Hyvät perustukset vaativat mm. kunnolliset tuotteet ja vakaat tuotantoprosessit. Perustusten päälle rakennetaan määrällinen ja laadullinen kontrolli sekä johtamisjärjestelmä. Määrällisen kontrollin tehtävä on vähentää hukkaa minimoimalla ylituotanto. Laadullisella kontrollilla taas vähennetään tuhlausta estämällä laatuvirheitä ennalta. Eli jos ongelma havaitaan, sen taustasyt analysoidaan ja eliminoidaan heti, jottei samaa ongelmaa enää vastaisuudessa esiintyisi.

Keskeinen menetelmä prosessiketjun nykytilan selvittämiseksi ja tavoitetilan suunnittelemiseksi on arvovirtojen mallinnus. Siinä kuvataan sekä materiaali- että informaatiovirrat prosessien läpi sekä kokonaisuuden läpäisy aika. Tuloksena on ikään kuin suunnitelma lean-talon rakentamiseksi. HUB logistics suosittelee arvovirtojen mallinnusta ensimmäiseksi asiaksi prosessiketjua kehitettäessä. Meillä on vahva osaaminen arvovirtamallien tekemisestä ja mallinnuksen kouluttamisesta.

Siinä missä arvovirtojen mallinnus on ikään kuin arkkitehdin työkalu, jolla lean-talo suunnitellaan, niin toteuttaminen on kuin rakennusprojekti ja sen jälkeinen jatkuva huolto ja parantelu. Nämä eivät onnistu ilman ihmisiä, jotka ottavat siitä vastuun. Organisaatiosta ei tule liiniä siten, että konsultit opettavat muutaman työkalun, joita sitten sovelletaan vähän aikaa pilottikohteessa. Tarvitaan laaja käyttäytymisen ja ajattelutavan muutos, joka pysyy. Vanhat tavat palautuvat yllättävän helposti, jolloin tulokset, lean-talon kato, jäävät heikoiksi.



### Tulos

Parempi arvio asiakkaalle → myynnin kasvu  
Vähemmän hukkaa → katteet → tuotto Keveämpi tase → PO:n kierto → tuotto & kassavirta

#### Määrällinen kontrolli

*"Tee juuri oikeaan tarpeeseen"*

Arvovirtajohtaminen

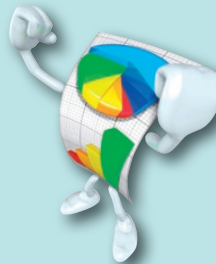
Virtauksen parantaminen

Kysynnän imu

#### Johtamisjärjestelmä

*"Juurruta muutos"*

Luo  
enemmän  
arvoa,  
vähemmän  
hukkaa



#### Laadullinen kontrolli

*"Tee kerralla oikein"*

Nopea palaute

Ongelmien välitön korjaus

Virheiden ennaltaehkäisy

Jatkuvan parantamisen kulttuuri

#### Perustukset: laatu, vakaus, ennakoitavuus

Kysyntä vakaa/ennakoitavissa  
Toimiva materiaalihallinto

Kunnolliset tuotteet  
Motivoituneet työntekijät

Vakaat tuotantoprosessit  
Tavarantoimitukset vakaat/ennakoitavissa

## Liini Chiller

Tuusulalainen Chiller Oy on ottanut HUB:in avustamana ensimmäiset askeleensa kohti liininpää tuotantoajattelua. Tarve muutokseen lähti halusta nostaa vesiasemien tuotannon kapasiteettia olemassa olevissa tiloissa. Tuottavuuden oli parannuttava ja läpäisyn nopeuduttava, jotta tämä olisi mahdollista. Myös tekemisen laatua piti nostaa, jotta voitiin välttyä tarpeettomalta virheenkorjaustyöltä.

Chiller aloitti parannustoimet tuotekehityksestä. Vanha tuotemallisto oli ongelmallinen tuotannon kannalta, sillä vaiheajat olivat pitkiä ja vaihtelevia. Kokoonpanijat joutuivat sovittelemaan osia yhteen ja valmistamaan esimerkiksi liitosputkia joka tuotteeseen erikseen. Ratkaisuksi löytyi tuotemalliston modularisointi siten, että moduulien liitospinnat sopivat aina samalla tavalla yhteen, mikä nopeuttaa kokoonpanoa ja vähentää vaihtelua. Eri moduuleja yhdistämällä saadaan asiakkaalle tarjottua räätälöityjä vaihtoehtoja.

HUB:in avulla parannettiin merkittävästi tehtaan pohjaratkaisua ja töiden vaihteistusta. Nyt materiaali etenee tuotannon läpi loogisessa järjestyksessä. Edestakaisin kulkeminen vähentyi, eikä trukilla enää tarvitse ajaa tuotantotilan poikki. Muutoksilla loppukokoonpanon läpäisyäikää onnistuttiin lyhentämään kahteen päivään aiemmasta 6-10 päivästä. Vaikka volyymi on parhaimmillaan ny-

kyisin kaksinkertainen entiseen verrattuna, keskeneräisiä kokoonpanoja ei enää seiso lattialla kuin muutamia.

Myös tuotannonohjausperiaatteet suunniteltiin HUB:in kanssa lean-periaatteiden mukaisiksi. Ensinnäkin kaikki valmistus tapahtuu kysynnän imun mukaan, sillä jokainen tuote on tilausohjautuva ja kokoonpano tahdittaa muita työvaiheita. Toiseksi keskeneräisen tuotannon määrä on rajattu. Lattialla ei ole tilaa ylimääräisille kappaleille. Kolmanneksi työt etenevät fifo-järjestyksessä: ensin aloitettu myöskin kokoonpannaan ensin. Rullaradat toimivat järjestystä ylläpitävinä koontajoina sekä moduulituotantoon että loppukokoonpanoon.

HUB logistics auttaa Chilleriä päivittäisessä materiaalihallinnossa tuomalla tarvittavat komponentit tuotantotilaan oikea-aikaisesti moduulikohtaisina setteinä. HUB on myös mukana esikokoonpanossa. Nykymallissa tuotanto ei enää ole varasto eikä pakkausjätteen käsittelytila. Isompi osa lattia-alasta on omistettu valmistavalle työlle.

*Lisätietoja:  
Projektipäällikko Reima Ollila  
Tel. +358 29 080 0621  
reima.ollila@hub.fi*

## HUB logistics ja Vihreää hankintaa

### Liiketoiminnan uudet arvot

Ympäristövastuusta ja vihreistä arvoista on tullut liiketoiminnallisia välttämättömyksiä. Energian ja polttoaineiden hinnannousu pakottaa yritykset etsimään yhä uusia vaihtoehtoja kulujen hallitsemiseksi. Kuluttajat ovat entistä ympäristötietoisempia ja vaativat ekologisesti kestävämpiä ratkaisuja äänekkäämmin kuin koskaan aikaisemmin. Painetta ympäristön huomioimiseen luodaan myös lainsäädännöllä, päästörajoituksilla ja muulla valvonnalla. Hyvä yrityskuva ja imago luotettavana toimijana edellyttävät toimia ympäristön hyväksi.

Hankinta antaa keinoja toteuttaa ympäristövastuuta ja vihreitä arvoja. Valinnoilla mitä ja mistä ostetaan voi vaikuttaa. Vihreämpi hankinta ei ole vain uusien ympäristöystävällisten teknologioiden



## Vihreä hankinta on perinteisen hankinnan evoluutiota

- 1) Vihreä hankinta tarkoittaa vanhan prosessin jatkokehitystä
- 2) Kestävän kehityksen mukaisten tuotteiden luomiseen tarvitaan organisaation yhteistä ponnistusta.
- 3) Vihreässä hankinnassa säästöjen tunnistaminen on monimutkaisempaa ja tulosten näkyminen vie kauemmin.
- 4) Vihreä hankinta edellyttää analyysitekniikoita, jotka edellyttävät mm. energian käytön ja jätteen vähentämisen kulujen ja etujen mallintamista. Tämä vaatii panostusta tarkempaan ja kattavampaan analyysiin.

löytämistä tai materiaalien kierrätyksen tehostamista, vaan oikeastaan uudenlainen ostamisen kriteeristö, jonka kautta pyritään muuttamaan yrityksen toimintaa aina liiketoimintaprosesseista lähtien ympäristöystävällisemmäksi. Tavoitteena on löytää ympäristövaatimuksia tyydyttäviä tuloksia ja ratkaisuja, jotka ovat samalla myös kustannustehokkaita.

## Hankintaa vihreiden lasien lävitse

Kun tavoitteena on kokonaisvaltaisesti vihreämpi hankinta, tulee pohtia kuinka yritys itse asiassa käyttää hankittavia materiaaleja kuten metalleja, sähköä tai fossiilisia polttoaineita omissa toiminoissaan tai tuotteissaan ja palveluissaan. Voidaanko näiden käyttöä vähentää tai voidaanko ne mahdollisesti korvata jollain toisella vaihtoehdolla? Myös jätteen vähentämisen mahdollisuuksia tulisi analysoida. Jätettä syntyy monella tasolla energiasta pakkaamiseen ja kuljetuksiin.

Vihreän hankinnan periaatteiden soveltaminen sujuu parhaiten yrityksiltä, jotka lähestyvät prosessia yrityksen kaikkia toimintoja koskevana hankkeena eikä vain pelkkää osto- tai hankintatoimea koskevana projektina. Menestyksekkäimmät aloitteet ottavat huomioon koko yrityksen toimialan suuntaviivat ja lähtevät miettimään vaihtoehtoja aina tuotekehityksestä lähtien.

Tyypillinen keino lähteä kehittämään hankinnan ympäristöystävällisyyttä on siirtää vihreitä vaatimuksia toimittajakentälle. Kuitenkin myös muillakin alueilla voidaan tavoitella suoraa hyötyä. Esimerkiksi yrityksen ylijäämästä tai jätteestä voidaan saada kierrättämällä uusia tuotteita. Vihreillä arvoilla voidaan luoda kokonaan uusia tuoteryhmiä, kuten esim. puhdistusaineissa on tehty. Ekologiset pesuaineet muodostavat aivan oman

tuoteryhmänsä perinteisten pesuainevalmistajien valikoimissa. Kolmanneksi, vihreitä arvoja korostamalla on mahdollista saada uusia asiakkuuksia ja/tai yhteiskumppaneita näistä arvoista kiinnostuneista yrityksistä. Esimerkiksi logistiikkatoimittaja saatetaan valita nimenomaan sen vihreyden perusteella.

## Miten vehreyttä hankintaprosessi?

Hankinnan perinteinen työkalu on spend-analyysi. Sitä tarkentamalla luodaan edellytykset hankintaprosessin muutokseen vihreämmäksi. Kun perinteisessä spend-analyysissä analysoidaan vain puhtaasti ostoja, niin vihreässä spendissä lukuihin otetaan mukaan ostojen ympäristövaikutukset, esim. hankittujen laitteiden sähkön kulutus, hävitys- ja kierrätysmaksut, pakkaaminen ja huoltokustannukset. Haasteellista onkin tunnistaa kaikki vaikutukset ja toisaalta niiden muuntaminen vertailukelpoisiksi luvuiksi. Vaikutuksia on mahdollista verrata benchmarkingin kautta yleisiin standardeihin, esim. laitteiden keskimääräiseen sähkönkulutukseen ja luoda sitä kautta kvantitatiivisia laskureita esim. arvioidun käytön mukaan. Laskureiden luominen kuitenkin kannattaa, sillä vertailutietojen avulla eri laitevalmistajien tarjouksia on helpompi käsitellä ja sitä kautta ymmärtää hankintojen kokonaiskustannukset sekä ympäristövaikutukset.

Toimittajavalinta on toinen hankinnan osa-alue, jossa vihreät periaatteet on helppoa ottaa käytäntöön. Vanhoille toimittajille asetetaan uusia vaatimuksia ja mahdollisesti joudutaan etsimään uusia, ekologisempia ratkaisuja tarjoavia vaihtoehtoja. Usein pienet innovatiiviset yritykset tarjoavat ratkaisuja, jotka täyttävät niin



ympäristön kuin kustannustehokkuuden asettamat vaatimukset.

Kestävämmän kehityksen hankintaprosessissa panostetaan tuotekehitykseen. Tuotteiden valmistusprosessissa voidaan vaikuttaa ympäristöön esim. valitsemalla ekologisesti kestävämpiä raaka-aineita, kehittämällä pakkaamista ympäristöystävällisemmäksi ja tehostamalla tuotantoa välttämällä hukkaa ja turhaa energiankäyttöä. Lopputuotteen ympäristöystävällisyyteen ei vaikuta pelkästään sen käytön kulut tai sen hävittämisen hinta, vaan myös esim. sen kokoon ja muotoiluun liittyvät seikat, jotka vaikuttavat jakelun ja pakkaamisen kuluihin sekä ympäristöystävällisyyteen.

*Lähde: Supply Chain Management, 2008,  
A Practical Guide to Green Sourcing*

### Yrityksen toiminnan vihreyden toteutumista voi mitata useilla mittareilla:

- sähkönkulutus Kwh/vuosi
- kestävästi hoidetusta metsästä valmistettujen puu- ja paperituotteiden %-osuus
- kierrätettyjen materiaalien %-osuus
- kasvihuonekaasujen päästöt/km
- kemikaalien käyttöaste
- fossiilisten polttoaineiden käyttöaste
- hävikki

## Ulkoistamisesta ratkaisu muutospaineissa

Taloustaantumien ahdingossa yritykset pyristelevät etsiessään keinoja selviytyä. Irtisanomisten ja lomautusten avulla pyritään saamaan kustannussäästöjä, jotka kantaisivat laskusuhdanteen yli. Näillä toimenpiteillä ei kuitenkaan saada luoduksi mitään todellista muutosta yrityksen toimintaan. Taantuma voidaan nähdä mahdollisuutena muokata yrityksen toimintoja uudella tavalla ja suunnitella tavoitteita pitkällä tähtäimellä. Muutos voi avata mahdollisuuksia.

Talouden muututtua globaalimmaksi ja joka suhteessa kilpailuammaksi, ulkoistaminen alkaa olla yrityksille lähinnä elinehto. Yritykset ovat pakotettuja etsimään jatkuvasti yhä uusia strategioita kustannusten vähentämiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Vanhoja asioita voi tehdä uudella tavalla ja entistä paremmin keskittymällä yhteen asiaan kunnolla. Yrityksen ydintoimintaan keskittymällä voidaan ohjata kaikki liikenevät kehitysresurssit ja panokset siihen.

Onnistunut ulkoistus on myös toimittajan hyöty. Toimittajan etu on useimmiten linjassa asiakkaan edun kanssa erityisesti samassa maassa toimiessa. Yritysrakenteiden muuttuessa toimittajat ovat erikoistuneita ulkoistuksiin ja heillä on tarjota lisäarvoa tuotavia palveluita, joita on helppo räätälöidä ja mukauttaa asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Tällaisia palveluja voi olla esim. prototyyppiin tai ohjelmistojen kehittäminen, markkinointi, erilaiset asiantuntijapalvelut, rahoitusstrategiat, pakkaussuunnittelu, tuotepäivitykset, verkostot, lisäresurssit tai vaikka logistiset palvelut.

Amerikkalaisissa alan lehdissä on spekuloitu laman latistavan ulkoistamisinnokkuutta. Laman uskotaan muuttaneen yritysten suhtautumista varovaisemmaksi kaikenlaisiin yritysmuutoksiin ja sitä kautta ulkoistusten määrän olevan laskussa. Ulkoistukset voivat kuitenkin tuoda paljon kaivattua helpotusta yritysten säästöpaineteisiin ja mahdollistaa keskittymisen oman ydintoiminnan kehittämiseen. Keskittyneissäkin yrityksissä on toimintoja, joiden hoitaminen ei ratkaise yhtiön tulevaisuutta. Toiminnan kehittämisen vaatii näkemystä ja rohkeita valintoja.

Hinnan ei koskaan pitäisi olla ainoa peruste ulkoistamiseen, oli kyse sitten kotimaisesta tai ulkomaisesta hankkeesta. Ulkoistaminen pitää suunnitella ja harkita tarkkaan, jotta oikeasti löydetään sellainen kumppani, jonka kanssa yhteistyö toimii ja tuo mukanaan kaikki tavoitellut hyödyt.