



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences  
LUC

# MYYNNIN ULKOISTAMISEN OPAS

# MYYNNIN ULKOISTAMISEN OPAS

Syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen  
myyntiprosessia

Toimittanut Simo Saurio

Työryhmä:

Jani Huhtala, Henna – Riikka Ketola, Heidi Pasma,  
Sade – Maria Tuominen ja moderaattorina Pirkko Tervonen

Taitto Elina Hollanti

# TERVEHDYS

---

Tämä opas on kirjoitettu yritysten omistajille ja päättäjille, jotka pohtivat yrityksensä myynnin ja myyntiprosessin tehostamista. Muuttuvassa toimintaympäristössä eivät myynnin vanhat keinot enää toimi. Perinteisen ”luukuttamisen” sijasta myyjiltä vaaditaan runsaasti uusia valmiuksia. Heidän on osattava verkostoitua ja ymmärtää asiakkaan toimintaa ja tarpeita, ennakoida tulevaa, kehittää asiakassuhdetta ja hallita riskejä. Myynti on vaativa asiantuntijatehtävä ja keskeinen yritystoiminnan osa-alue. Myynnin on oltava kytkettynä yrityksen strategiaan, mutta samalla sitä on katsottava asiakkaan ja toimittajaverkostojen tavoitteiden ja toimintasykliä valossa.

Ilman myyntiä yritykselle ei synny kassavirtaa. Jokainen yritys haluaa tehostaa liiketoimintaansa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Lapin pk-barometrin mukaan suurin kehittämistarve yrityksissä on myynnin ja markkinoinnin alueella. Yhtenä mahdollisuutena tehostaa myyntiä olisi myyntitehtävän ulkoistaminen myynnin asiantuntijalle. Näinhän yritykset ovat tehneet jo vuosikausia yrityksen taloushallinnon kohdalla. Myynnin ulkoistaminen on tutkimusten mukaan vielä suhteellisen harvinaista ja monissa yrityksissä myynnin hoitaa yrityksen toimitusjohtaja. Philip Kotlerin (2005, 179) mukaan yrityksen tulisi tänä päivänä ulkoistaa kaikki ne toiminnot, jotka muut toimijat tekevät alhaisemmilla kustannuksilla ja paremmin tuloksin. Myynnin ulkoistamisen kohdalla on yrityksillä paljon turhia ennakkoluuloja sen onnistumisen suhteen.

Lapland Sales Academy -hanke perustettiin lisäämään lappilaisten yritysten ja korkeakoulujen opiskelijoiden ja toimijoiden myynnin osaamista. Hankkeessa luotiin Lapin ammattikorkeakouluun ja Lapin yliopistoon toimintamalli, joka tuottaa myynnin koulutusta ja erilaisia kehittämisen työkaluja sekä opiskelijoille että Lapin yrittäjien käyttöön. Korkeakoulujen opiskelijat voivat tutustua myynnin osaamistarpeisiin työskentelemällä Lapland Sales Academyn erilaisissa myyntiprojekteissa, sillä ”myymään oppii vain myymällä”.

Aikasi on kallisarvoista. Käytä se niihin töihin, joihin alun perinkin olit erikoistunut. Lue tämä opas ja hyödynnä suunnitellusti Lapland Sales Academyn tuottamat ajatukset yrityksesi myyntiprosessin tehostamiseksi ulkoistamisen keinoin. Tutustu syvän kosketuksen markkinointiin osana yrityksesi myyntiprosessia. Soita tämän esitteen takasivulla oleville LSA-asiantuntijoille ja käynnistetään yrityksesi myyntiprosessin tehostamiseen liittyvät keskustelut.

Tämän oppaan laatimisessa on hyödynnetty kahta Lapland Sales Academy -hankkeen toimeksiannosta tehtyä opinnäytetyötä (Pasma-Tuominen 2013; Huhtala-Ketola 2013) Opinnäytetöiden tutkimustulokset on jalostettu opasta palvelemaan muotoon.

Oppaan ovat koonneet yhteistyössä toimitusjohtaja, valtiot.tohtori (taloustiede) Simo Saurio CI-Konsultoinnista ja LSA:n projektipäällikkö, kauppat.maisteri Pirkko Tervonen. Sauriolla on yli 20 vuoden kokemus yritysten ja niiden myynnin kehittämisessä niin liikkeenjohdon konsulttina kuin johtavana julkisena yritysten kehittäjänä. Hän on ollut vahvasti mukana LSA:n myyntivalmennuksissa, toimintamallin kehittämisessä kuin myös LSA:n palveluiden tuotekehityksessä. Pirkko Tervonen on tehnyt pitkän työuran niin ammattikorkeakoulun opettajana kuin yrityskouluttajana ja hankeosaajana. Hän on toiminut Lapland Sales Academy-hankkeen projektipäällikkönä.

Ota yhteyttä rohkeasti LSA-toimijoihin, niin voimme rakentaa yrityksellenne sopivimman palvelumallin.

Ystävällisin terveisin

Pirkko Tervonen

LSA-toimija

Kaikki yhteistiedot oppaan lopussa



# SISÄLLYS

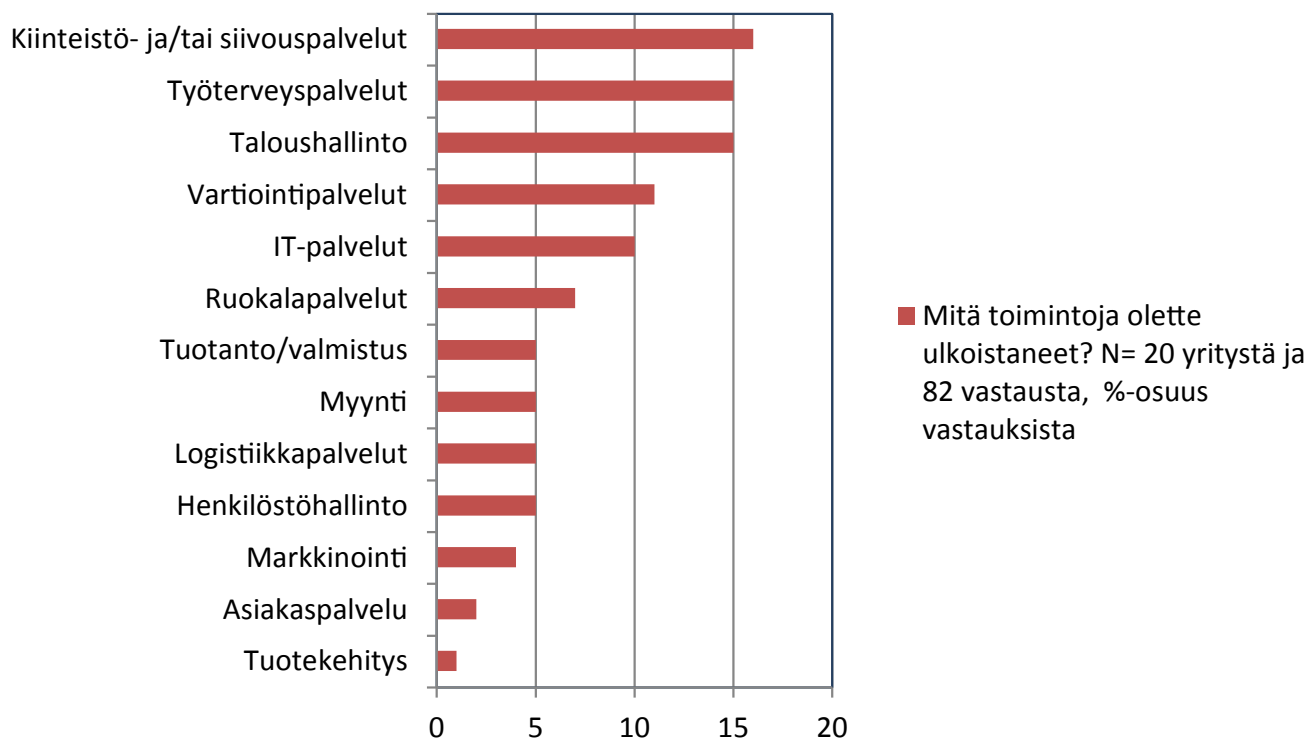
---

- |  |    |
|--|----|
| 1. Yrityksen toimintojen ulkoistaminen yleistyy                      | 5  |
| 2. Miksi ulkoistaisit yrityksesi myyntiä ja myyntiprosessia          | 7  |
| 3. Esimerkki yrityksen alkupään myyntiprosessin ulkoistamisesta      | 9  |
| 4. Mitä tuloksellinen myynnin ulkoistaminen edellyttää yritykseltäsi | 11 |

# 1. YRITYKSEN TOIMINTOJEN ULKOISTAMINE YLEISTYY

Markkinointiguru Philip Kotlerin (2005, 179) mukaan ulkoistaminen koski aiemmin muita kuin yrityksen ydintoimintoja, kuten siivousta tai kiinteistön huoltoa. Nykyään ajatellaan kuitenkin, että yrityksen tulisi ulkoistaa kaikki ne toiminnot, joita muut osaavat tehdä paremmin. Ulkoistetut ammattilaiset voivat tarjota alhaisia kustannuksia ja parempia tuloksia erikoistumisensa ansiosta. ”Ainut vaadittava kyky on ulkoistuksen hallinnointi.”

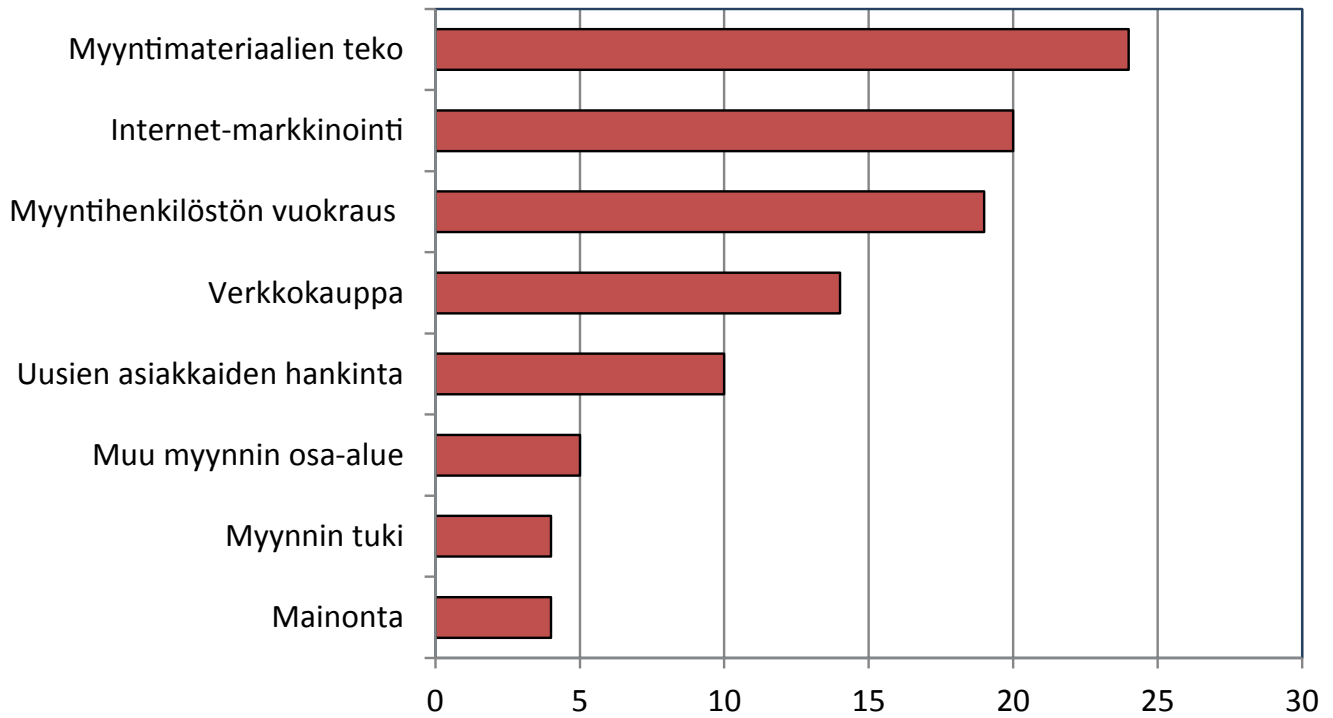
Lapland Sales Academy -hankkeen toimeksiannosta neljän AMK-opiskelijan tekemissä opinnäytetöissä selvitettiin pohjoissuomalaisten yritysten osalta sitä, mitä eri toimintoja ne ovat ulkoistaneet. Heidän mukaansa kuusi eniten ulkoistettua toimintoa pohjoissuomalaisissa yrityksissä ovat kiinteistö- ja/tai siivouspalvelut, työterveyspalvelut, taloushallintopalvelut, vartiointipalvelut, IT-palvelut ja ruokailu- ja/tai lounaspalvelut. Myynnin ja markkinoinnin osa-alueita on ulkoistettu varsin vähän, noin 5 % yrityksistä on ulkoistanut joitain osia heidän markkinointi- ja myyntiprosessistaan.



Kuva 1. Pohjoissuomalaisten yritysten eniten ulkoistamia toimintoja (Pasma-Tuominen 2013, 56).

Tarkasteltaessa pohjoissuomalaisten yritysten myynnin ja markkinointitoimintoja tarkemmin, ovat myynnin osa-alueista kolme suosituinta ulkoistamiskohdetta myyntimateriaalien teko (17 % vastauksista), Internet-markkinointi (14 % vastauksista) ja myyntihenkilöstön vuokraus (14 % vastauksista). Myös verkkokaupan rakentamisessa ja ylläpitämisessä on käytetty jonkin verran ulkoistuskumppania. Varsin vähän yritykset ovat käyttäneet uusasiakashankinnassa ulkoistuskumppania.

Mitä myynnin osa-alueita olette ulkoistaneet? (N=21, % vastauksista)



Kuva 2. Pohjoissuomalaisien yritysten eniten ulkoistaneita myynnin ja markkinoinnin toimintoja (Pasma-Tuominen 2013, 57).

## 2. MIKSI ULKOISTAISIT YRITYKSESSESI MYYNTIÄ JA MYYNTIPROSESSIA

Millaisissa tilanteissa yritykset lähtisivät ulkoistamaan osia myyntiprosessistaan? AMK-opiskelijoiden opinnäytöissä eniten pohjoissuomalaiset yritykset miettivät myynnin ja markkinoinnin ulkoistamista tilanteessa, jossa yrityksen omat resurssit eivät enää riitä vastaamaan joko asetettuja tavoitteita tai markkinoiden asettamia vaateita. Tällaisessa tilanteessa 41 % yrityksistä haluaisi ulkoistaa joitain myyntiprosessin vaiheitaan ja toimintojaan. Myyntityön tehostamistilanteessa 16 % yrityksistä haluaisi ostaa ulkopuolisia palveluja esimerkiksi liidien hankinnassa. Uusia markkinoita tai markkina-alueita vallatessa 13 % yrityksistä haluaisi käyttää lisäresursseina ulkopuolista palvelutarjoajaa. Vajaat 10 % yrityksistä haluaisi ostaa ulkopuolisia palveluja asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamiseksi.

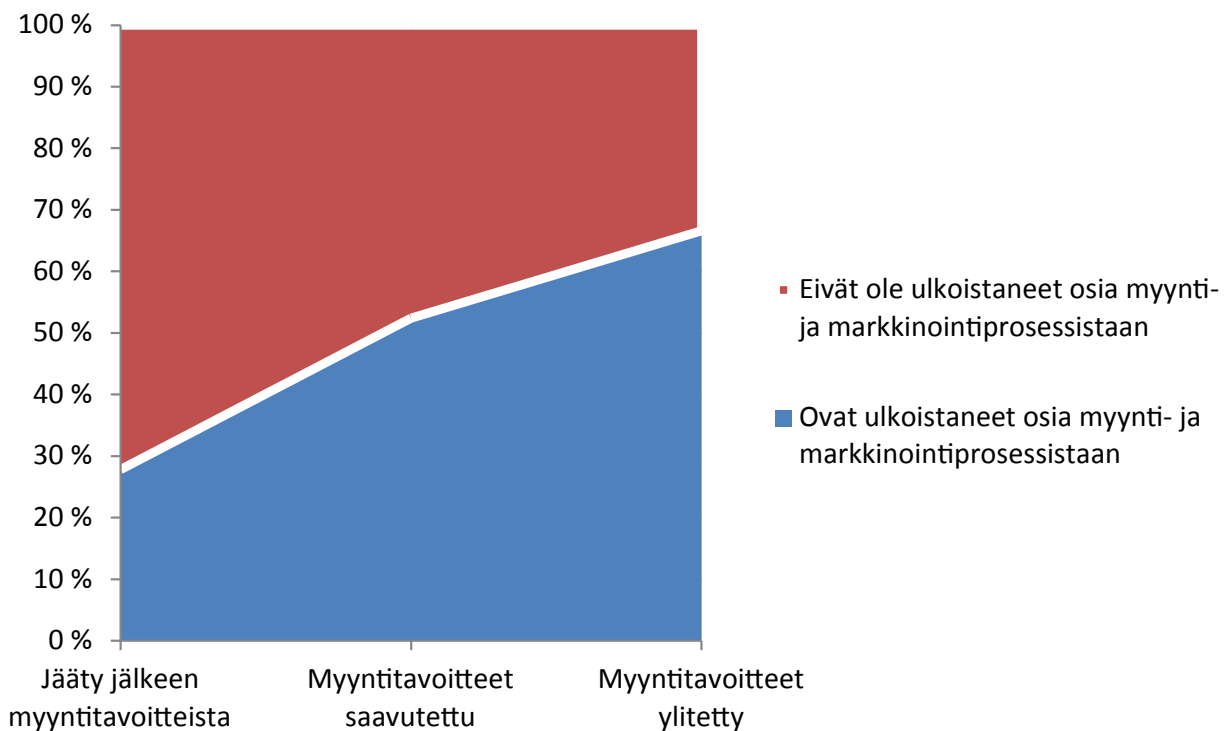


Kuva 3. Missä tilanteessa näkisitte myynnin ulkoistamisen tarpeelliseksi (N=25, % vastauksista)  
(Pasma-Tuominen 2013, 61).

Ovatko toimintojaan ulkoistaneet pohjoissuomalaiset yritykset päässeet parempiin myyntituloksiin kuin ne yritykset, jotka ovat tehneet kaikki myynnin ja markkinoinnin vaiheet itse. Kuvassa 4. on havainnollistettu 44 pohjoissuomalaisen yrityksen tietojen pohjalta myyntitavoitteiden saavuttamisen ja ulkoistettujen toimintojen välistä yhteyttä. Niistä yrityksistä, jotka olivat jääneet jälkeen myyntitavoitteistaan, vain runsas neljännes oli ulkoistanut toimintojaan. Nämä yritykset ovat pääsääntöisesti pitäneet koko myynti- ja markkinointiprosessin vaiheet omassa käsissään.



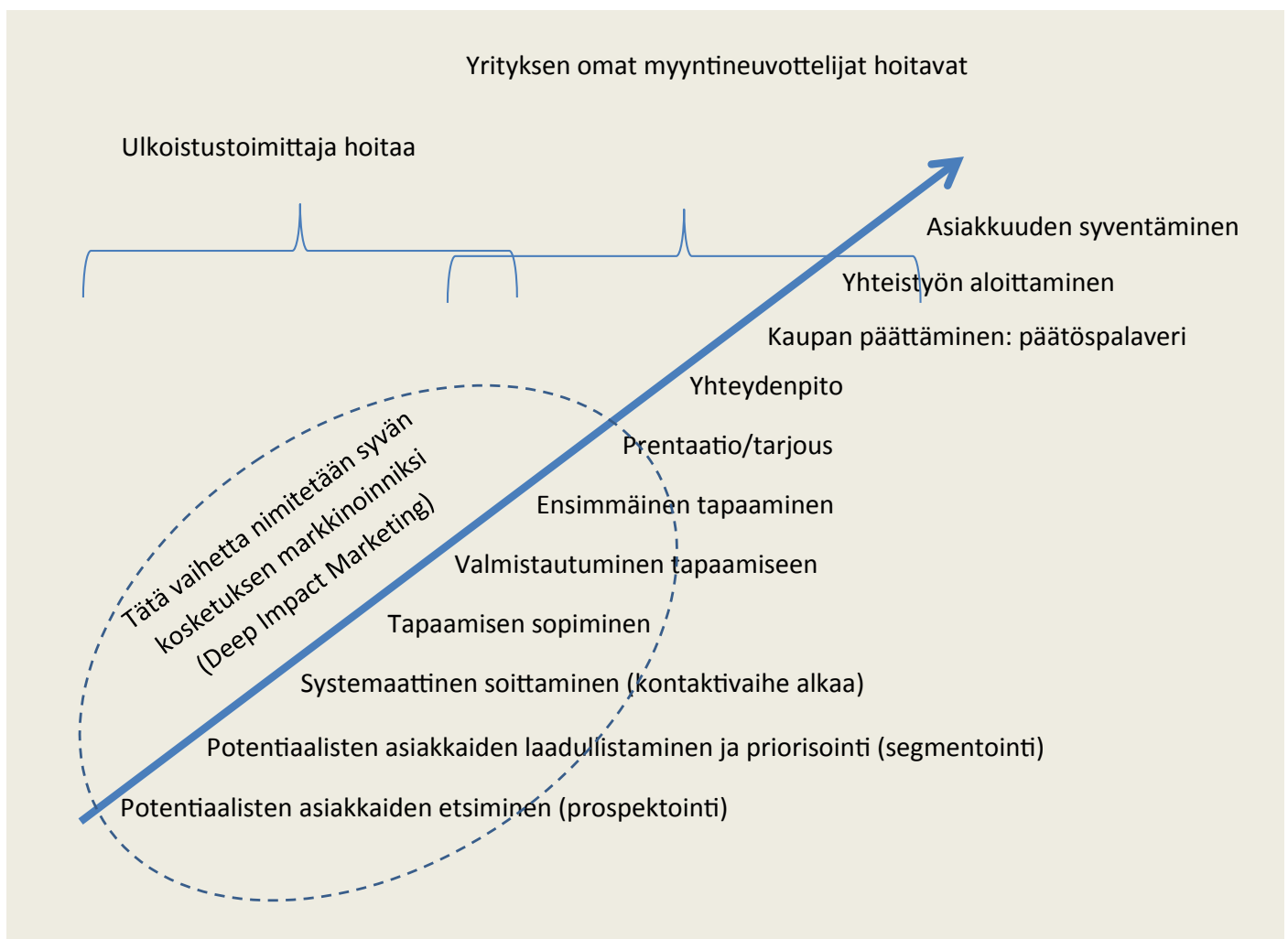
Ehkä myynnin ja markkinoinnin hoitaminen omalla henkilökunnalla ei ole yrityksen erityistä osaamista. Haasteena voi olla näissä yrityksissä se, että myyntityön sijaan joudutaan keskittymään muihin myyntitoimintoihin ja yritystoimintaa tukeviin tehtäviin, jolloin myynti ja sille asetetut tavoitteet jäävät taka-alalle. Sen sijaan myyntitavoitteensa ylittäneistä yrityksistä neljä yritystä kuudesta yrityksestä oli ulkoistanut toimintonsa. Myyntitavoitteensa saavuttaneista yrityksistä joka toinen oli ulkoistanut toimintonsa. Näissä ryhmissä ei ole pidetty kiinni kaikista myynti- ja markkinointiprosessin vaiheista, vaan on keskitytty oman henkilökunnan aikaa säästävien palveluiden ostoon ja keskitytty itse sellaisiin myyntiprosessin vaiheisiin, joita yrityksen henkilökunta parhaiten osaa.



Kuva 4. Myynnin ja markkinoinnin toimintojen ulkoistamisen suhde myynnin tavoitteiden saavuttamiseen, n=44 yritystä (Pasma-Tuominen 2013, laskettu sivulla 65. olevan taulukon aineistosta).

### 3. ESIMERKKI YRITYKSEN MYYNTIPROSESSIN ALKUPÄÄN ULKOISTAMISESTA

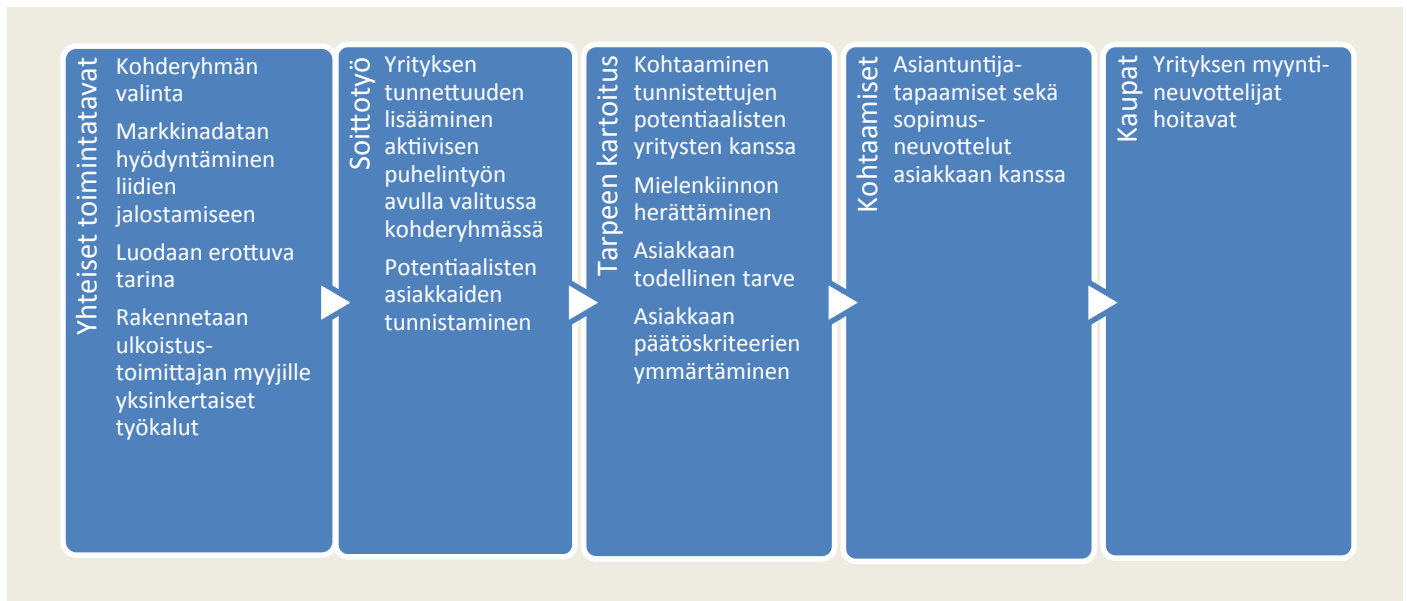
Yritys voi kasvattaa myyntiään joko pyrkimällä lisäämään nykyisten asiakkaiden ostoja tai hankkimalla uusia asiakkaita. Myynnin lisääminen nykyisten asiakkaiden keskuudessa on yleensä kannattavampaa kuin jatkuva uusien ostajien hankinta. Uusien asiakkuuksien hankinta on huomattavasti kalliimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien säilyttäminen. Niinpä asiakkuussalkun arvon maksimoinnin näkökulmasta ei ole mielekästä keskittyä vain uusien asiakkaiden hankintaan vaan myös nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. Kuvassa 5. on hahmoteltu B2B-yrityksen uusasiakashankinnan myyntiprosessia, etenkin myyntiprosessin alkupään kuvausta. Kuvaan on lisätty ns. bookkausyrittäjän ja tilaajayrittäjän työnjakoa.



Kuva 5. B2B-yrityksen myyntiprosessin alkupään kuvaus ja esimerkkityönjako ulkoistamiskumppanin kanssa

Syvän kosketuksen markkinointi on nimi toimintamallille, jolla kuvataan yrityksen myyntiprosessin osittaista ulkoistamista. Kuvassa 6. on puolestaan hahmoteltu ulkoistustoimittajan prosessia.

Ulkoistusyhteistyön alussa sovitaan yhteisistä työkaluista projektin aikana. Asiakas toimittaa ulkoistustoimittajalle listan yrityksistä, joita se haluaa päästä tapaamaan. Tämä lista syötetään toimittajayrityksessä käytössä olevaan työkaluun ja minimietuna on tyypillisesti potentiaalisesta asiakkaasta kontaktihenkilön nimi, titteli, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Tällöin ulkoistustoimittajalla on varmuus soittaessaan siihen, että tavoiteltavat kontaktit ovat juuri niitä yrityksiä ja henkilöitä, joita asiakas haluaa tavata.



Kuva 6. Esimerkki: Ulkoistustoimittajan prosessin hahmottaminen myyntiprosessin alkupään ulkoistamisessa

Tyypillisesti ulkoistustoimittaja sopii tapaamisista haluttujen kontaktien välille ennalta sovitun viikkotahdin mukaisesti, esimerkiksi 5-8 tapaamista viikossa. Sovitut tapaamiset joko kirjataan asiakkaan myyjien kalentereihin tai heille lähetetään sähköpostilla tarkat tiedot kontaktista sekä puhelimesta käyty keskustelu. Ongelmatilanteissa ulkoistustoimittajalta ollaan suoraan yhteydessä asiakkaaseen joko puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin pyritään ratkaisemaan kohdattu ongelma mahdollisimman pikaisesti. Ongelmatilanteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan toimittamat prospektit, jotka eivät ole laadukkaita, soittotarina saattaa kaivata uudistusta tai soittotiimin vaihtuminen on aiheuttanut ongelmia. Asiakkaan kanssa käydään myös sovitun väliajan mukaisesti ohjausryhmäkeskusteluja, joissa käydään projektin nykytilanne sekä tulevaisuuden näkymät läpi. Näissä kohtaamisissa kummatkin osapuolet voivat esittää omia toiveitaan ja niihin etsitään yhteinen ratkaisu.

Ulkoistustoimittaja toimittaa asiakkaalle viikoittain viikkoraportin, missä on tarkat tiedot viikon aikana tehdystä työstä. Näitä tietoja ovat soittoyritykset, sovitut tapaamiset, ei-vastaukset, hit-rate, hylätyt liidit ja projektin kokonaistilanne. Ulkoistajayritys yleensä sitoutetaan toimittamaan toimittajalle tietyin väliajoin tietyn määrän liidejä, jotta toimittajalla riittää liidikantaa soitettavaksi. Jos asiakas ei saa toimitettua liidejä ja niiden määrä on vähäinen, joudutaan soittaminen keskeyttämään, kunnes asiakas saa toimitettua sovitun määrän soitettavaa toimittajayritykselle.

## 4. MITÄ TULOKSELLINEN MYYNNIN ULKOISTAMINEN EDELLYTTÄÄ YRITYKSELTÄSI

Etukäteisoletuksena ulkoistuksessa on tyypillisesti se, että yritys ei yleensä lähde ulkoistamaan myyntiään, mikäli myyntitavoitteet on saavutettu tai ylitetty. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, on ulkoistaminen todennäköisempää. Rovaniemen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opinnäytetöissä on kuitenkin löydetty aivan päinvastainen ajattelukuvio. Ne yritykset, jotka ovat ylittäneet tai saavuttaneet myyntitavoitteensa, ovat halukkaampia etsimään uusia keinoja myyntinsä kasvattamiseen myös ulkoistuksen keinoin kuin ne yritykset, jotka eivät ole saavuttaneet myyntitavoitteitaan. Lapland Sales Academy -hankkeen mielenkiinnon kohteena ovat myös myyntitavoitteistaan jälkeen jääneet yritykset. Ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä tulisi näissä yrityksissä kuitenkin selvittää, mistä myyntitavoitteista jälkeen jääminen on johtunut. Myynnin johdon tulisi siis ensin kartoittaa ne ongelmat, joihin kaivattaisiin apua. Ei ole järkevää palkata ulkopuolista selvittämään ongelmia, sillä tämä luo vain lisäkustannuksia.

<b>Vahvuudet</b> Ajansäästö Joustavuus Resurssien kohdentaminen oikeisiin asioihin	<b>Heikkoudet</b> Epäjatkuvuus myyntityössä Ulkoistustoimittajan ammattitaidon riittävyys Uskottavuus asiakkaan silmissä Taito asiakkaan brändin säilyttämisestä
<b>Mahdollisuudet</b> Vältytään turhilta henkilöstörekrytoinneilta Kustannussäästöt Yrityksen ja ulkoistustoimittajan työnjaon roolitus Ulkoistustoimittajan teknologia	<b>Uhat</b> Lain asettamat erityispiirteet Maantieteelliset rajoitteet Alan asettamat erityispiirteet Luottamuksen puute ulkoistettua kumppania kohtaan Asiakkaan viestin säilyminen oikeana

Kuva 7. Myynnin ulkoistamiseen liittyviä vahvuuksia, ja mahdollisuuksia sekä heikkouksia ja uhkia (Huhtala-Ketola 2013, kerätty sivujen 32-36 tekstistä).

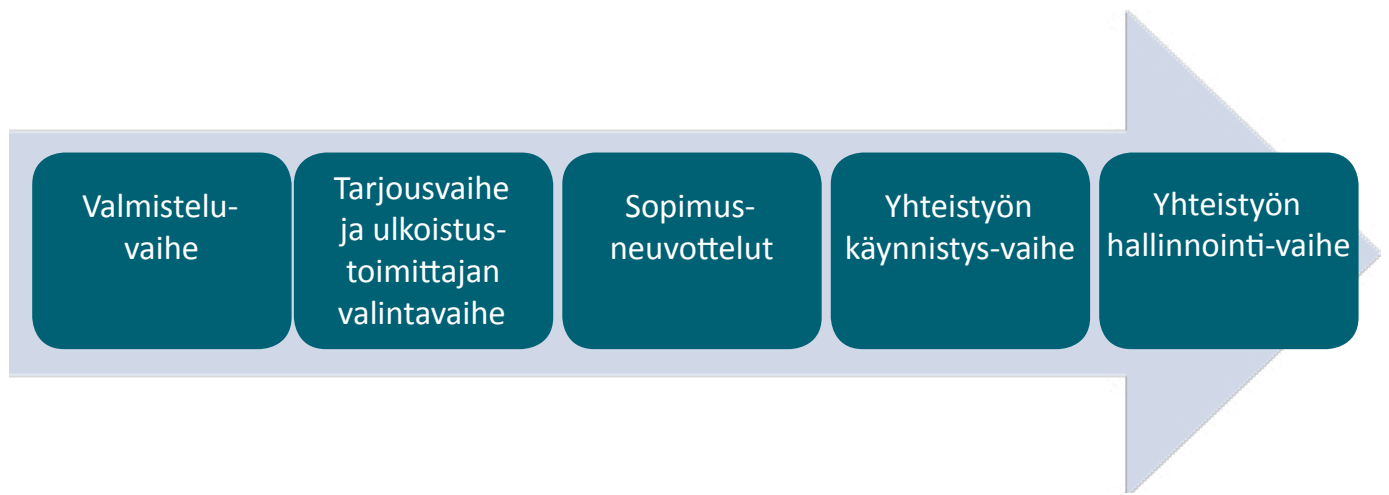
Kuvassa vasemmalle ylhäälle on listattu vahvuuksia myynnin ulkoistukselle eli syvän kosketuksen markkinoinnille. Yleisimpänä vahvuutena on ulkoistetun myyjän käytön mukanaan tuoma joustavuus myyntityön suhteen. Esimerkkinä joustavuudesta voisi olla ulkoistavan yrityksen esittämä akuutti tarve viikoittaisten uusasiakastapaamisten kasvattamisesta. Ulkoistettu myyjä mahdollistaisi tämän nopealla aikataululla, ilman turhia rekrytointeja tai pitkäaikaisempaa tarvetta. Ulkoistettu myyjä mahdollistaa resurssien kohdistamisen oikeisiin asioihin. Myyntityön ulkoistaminen auttaa myös sijoittamaan jokaisen työntekijän omalle vahvuusalueelleen, jolloin työ olisi kaikkien kannalta motivoivaa ja tulos parempaa.

Ulkoistetun myyntityön merkittävimpana heikkoutena on yrityksen epäily ulkoistetun myyjän ammattitaiton riittävydestä. Alan toimintaympäristön, asiakkaiden, tuotteiden ja käytäntöjen tunteminen voi nousta lähes mahdottomaksi ilman kokemusta alalla työskentelystä. Toisena heikkoutena ulkoistetulle myyntityölle on jatkuvuuden puute myyntityössä. Tällä tarkoitetaan seuraavaa: ensikontaktin tekee puhelimitse yksi henkilö, ensitapaamiseen menee toinen henkilö, jonka jälkeen henkilö jälleen vaihtuu. Jatkuvuus luo alusta saakka siteen asiakkaaseen ja usein myyjän persoonalla on iso vaikutus asiakkuuden syventymisen kannalta.

Myynnin ulkoistamisella nähdään myös ulkopuolisia mahdollisuuksia. Syvän kosketuksen markkinoinnin suurin mahdollisuus on turhilta rekrytoinneilta ja niiden aiheuttamilta kustannuksilta välttyminen. Sillä mahdollistetaan uudenlainen työnjako yrityksen sisällä, jolloin yritys voi kohdistaa resurssit sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Teknologia nähdään sekä tulevaisuuden uhkana että mahdollisuutena. Teknologia voi jatkossa mahdollistaa kustannustehokkaantapaamisen esimerkiksi videoneuvottelumuodossa, jolloin tapaamiseen voisi osallistua sekä asiakasyrityksen ammattiosaamista omaava myyjä sekä ulkoistettu myyjä, joka toisi mukaan vahvaa myynnillistä otetta. Ulkoistettu kumppani toimii isona mahdollisuutena yrityksille, jotka sijaitsevat maantieteellisesti esimerkiksi Pohjois-Suomessa, mutta tarvitsevat muutaman uusasiakastapaamisen pääkaupunkiseudulta. Tällaisessa tilanteessa ulkoistettu kumppani voi käydä uusasiakastapaamisissa, joihin matkustaminen veisi yrityksen omalta myyntihenkilöstöltä paljon kustannuksia. Tulevaisuudessa teknologia voi kuitenkin korvata tämän tarpeen mahdollistamalla edistyneet videoneuvottelut.

### Minkälainen on hyvä myynnin ulkoistamisen prosessi?

Kullakin yritykselle on muotoutunut omat tavat ja prosessit käsitellä sitä, hoidetaanko jotkut asiat omin voimin tai ulkoistetaanko ko. asiat valitun yhteistyökumppanin kanssa. Ulkoistaminen on yrityksen toimintojen uudelleen organisoimista. Seuraavassa käsitellään ns. hyvän ulkoistamisprosessin keskeisiä vaiheita. Koska ulkoistamisen aloitus on monivaiheinen prosessi, on ulkoistamishankkeelle ensin hyvä asettaa vastuuhenkilö ja määrittää etenemisaikataulu.



Kuva 8. Hyvän ulkoistusprosessin päävaiheet (Huhtala-Ketola 2013, kerätty sivujen 36-40 tekstistä)

Valmisteluvaiheessa yrityksessä pyritään saamaan kokonaiskuva ulkoistettavan palvelukokonaisuuden vaikutuksesta yritykseen. Tässä vaiheessa on hyvä käsitellä ulkoistushankkeen kustannuksia, potentiaalisia säästöjä, hyötyjä, haittoja ja vaikutuksia henkilöstöön. Yrityksen pitäisi myös pohtia, mitä erilaisia resursseja ulkoistamishanke sitoo yrityksessä, samoin kuin sitä, mitä vaikutuksia ulkoistamisella on heidän asiakkailleen. Aina kannattaa myös pohtia ns. "the worst case"-vaihtoehto, mitä toimittajan palvelun/ tuotteen huonolaatuisuus, toimitushäiriö tai konkurssi aiheuttaa asiakastyytyväisyyteen tai asiakaskatoon.

Mikäli päätetään ulkoistaa osia yrityksen myyntiprosessista, on ulkoistamisprosessin seuraava vaihe tarjousprosessi. Tarjousprosessin vaiheina voivat olla potentiaalisten tarjoajien etsintä ja tunnistaminen, potentiaalisten tarjoajien esivalinta, tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen valituille palvelutuottajille, saatujen tarjousten vertailu ja ulkoistustoimittajan valinta. Tarjouspyynnön laatimisvaiheessa on järkevää määrittää toimittajan valintakriteerit.

Kun ulkoistava yritys on valinnut sopivimman yhteistyökumppanin, aloitetaan sopimusneuvottelut. Sopimusneuvottelun tavoitteena on käsitellä kaikki ne yksityiskohdat, jotka ovat mainittu sekä tarjouspyynnössä että toimittajan antamassa tarjouksessa. Tässä vaiheessa suositellaan laadittavaksi yhteistyössä aikataulutettu ulkoistuksen haltuunotto-suunnitelma. Sopimusneuvottelujen tuloksena on palvelusopimus. Palvelusopimukseen on hyvä sisällyttää erilaisia mittareita, joilla seurataan ulkoistetun palvelun tai tuotteen tuotannon laatua sekä kustannuksia.

Ulkoistamisen hallinnointi tarkoittaa sopimuksen mukaista operatiivista toimintaa, toiminnan seuraamista ja ulkoistamisen kehittämisen organisointia. Yhteistyökumppanit esimerkiksi tapaavat sovitusti säännöllisin väliajoin. Tapaamisissa voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan sujumista ja sopimukseen kirjattujen mittareiden saavuttamista.

## 5. MITEN PÄÄSET ALKUUN

---

Ota yhteyttä Lapland Sales Academyn asiantuntijoihin ja lähde pohtimaan yhdessä heidän kanssaan, miten voisit tehostaa myyntiäsi, mitä tulet jatkossa tekemään itse ja mitä kannattaisi ulkoistaa sopivalle yhteistyökumppanille. Ensimmäinen keskustelu on aina maksuton.

Rovaniemi:

Pirkko Tervonen, Lapin ammattikorkeakoulu,	puh: 020 798 5755
Ritva Junna, Lapin ammattikorkeakoulu,	puh: 020 798 5777
Jorma Mölläri, Lapin ammattikorkeakoulu,	puh: 020 798 5767

Tornio:

Joonas Koivumaa, Lapin ammattikorkeakoulu,	puh: 010 383 5659
--	-------------------

## 6. LÄHTEET

---

Huhtala, J. – Ketola, H-R. 2013. Myynnin ulkoistaminen rovaniemeläisissä yrityksissä. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pasma, H. – Tuominen, S-M. 2013. Myynnin ulkoistaminen Pohjois-Suomessa. Rovaniemen ammattikorkeakoulu: Liiketalouden koulutusohjelma.





**Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C nro 38**  
ISBN 978-952-5923-66-7 (PDF)  
ISSN 1239-7741