



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ketjuostajan valmennusmateriaali

Lehtipiste Oy:lle

Sjöholm Anja

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Ketjuostajan valmennusmateriaali Lehtipiste Oy:lle

Anja Sjöholm
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Anja Sjöholm

Ketjuostajan valmennusmateriaali Lehtipiste Oy:lle

Vuosi 2015 Sivumäärä 56

Tämän opinnäytetyön aiheena oli valmennusmateriaalin tuottaminen Lehtipiste Oy:lle. Valmennusmateriaalia käytetään tukimateriaalina Lehtipisteen asiakkaiden opastuksessa sekä Lehtipisteen organisaation materiaalipankkina erilaisissa asiakastapaamisissa.

Opinnäytetyön taustalla oli tekijän havainto, että lehtipisteeltä puuttui valmis ketjuostajan valmennusmateriaali, vaikka sille oli tarvetta. Jokainen kaupallisen organisaation henkilö oli joutunut tekemään tarvittavaa aineistoa jokaiseen asiakastapaamiseen aina uudelleen keräämällä joko omista tai työkaverinsa aineistoista hyväksi havaittuja asiakokonaisuuksia.

Valmennusmateriaalin tarkoituksena oli antaa ketjuysteistyöhenkilölle perustiedot lehtikaupasta ja komissiokaupan pääperiaatteista, jotta hänen ammattitaitonsa olisi riittävä oman työnsä hoitamiseen. Komissiokauppa ei ole tyypillinen tapa tehdä päivittäistavarakauppaa Suomen vähittäiskauppojen ketjuissa, mikä luo omat haasteensa asiakkaiden osaamiselle.

Tutkimusongelmana oli asiakkaiden hyvin vaihteleva komissio- ja lehtikaupan osaamisen taso sekä yhtenäisen materiaalipankin puuttuminen. Valmennusmateriaali toteutettiin PowerPointmuodossa, jolloin siitä on helppo poimia tarvittavia sivuja erilaisiin tarkoituksiin. Se on tallennettuna Lehtipisteen yhteiselle verkkoasemalle, jolloin sitä voi jokainen kaupallisen organisaation jäsen hyödyntää ja kehittää.

Valmennusmateriaalin toteutuksen pohjana on käytetty Lehtipisteellä olleita valmiita materiaaleja ja tekemiäni henkilöhaastatteluita. Valmennusmateriaalin sisältö on luotu haastateltavien henkilöiden asiantuntemuksen pohjalta. Haastateltaviksi henkilöiksi on valittu kaupallisen organisaation henkilöitä, jotka ovat itse valmentaneet asiakkaiden henkilöstöä. Haastateltavien henkilöiden asiantuntemus ja valmennuskokemukset ohjasivat aineiston sisällön valintaa.

Valmennusmateriaalissa on useita erillisiä kokonaisuuksia: Lehtipisteen historia, lukemisen muuttuminen vuosien varrella ja sen tulevaisuus, lehti- ja komissiokaupan perusteet, toimintamallien mahdollisuudet sekä käytännön neuvoja miten lehtikauppaa tulee tehdä, jotta se on kannattavaa kaikille osapuolille.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tehdä Lehtipisteen käyttöön ketjuasiakkaan valmennusmateriaali ja kaupallisten asiakastapaamisten materiaalipankki.

Perehdytys, haastattelu, asiakassuhde, vähittäiskauppa, komissiokauppa

Anja Sjöholm

Training material for Lehtipiste Oy

Year	2015	Pages	56
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to produce training material for Lehtipiste Oy. This training material is used as support material for guidance of Lehtipiste's customers and the Lehtipiste organization's material bank for customer appointments.

The background of this thesis was the author's observation that Lehtipiste did not have a complete coaching material for the buyers of the retail chains, even if it was needed. Everyone in Lehtipiste's commercial organization had to make the material needed for client appointments again and again by collecting proven information either from their own or co-workers' material.

The purpose of the training material was to give basic information about magazine retail and main principles of the commission trade for the person working in the retail chain, so that his skills would be sufficient to deal with his own work. The commission trade is not a typical way of doing the retail trade in Finland's retail chains, which creates challenges for customers' know-how.

The research problem was customers' very variable know-how level of commission and magazine retail trade and the lack of common material bank. The training material was made in Power Point format, so it is easy to pick up the necessary pages for different purposes. It is stored in Lehtipiste shared network drive, and so everyone in the Lehtipiste commercial organization can use and develop it.

The training material is based on old materials of Lehtipiste and the interviews I made. The contents of the training material have been created on the expertise of the interviewed persons. The interviewees were selected from the Lehtipiste commercial organization's personnel, who have coached clients' staff. The expertise and coaching experience of the interviewed persons was guiding the content of the material.

The training material contains a number of separate entities: Lehtipiste history, the change in the reading over the years and its future, the basis of the commission and magazine retail trade, the possibilities of action patterns, as well as practical advice on how magazine retail trade should be made so that it is profitable for all parties.

The thesis was a functional development work, the aim of which was to make coaching material for the chain customers and the material bank for commercial customer appointments for Lehtipiste use.

Introduction, interview, customer relationship, retail, commission trade

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	7
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
1.4	Keskeiset käsitteet	9
1.5	Tutkimusperinne	12
2	Perehdytys ja valmennus	14
2.1	Tarkoitus ja hyödyt.....	14
2.2	Suunnittelu ja Toteuttaminen	15
2.3	Arviointi ja seuranta	17
2.4	Lainsäädäntö	18
2.5	Yhteistyökumppanin perehdyttäminen.....	18
3	Yritysesittely	21
3.1	Lehtipiste Oy	21
3.2	Lehtipisteen toimiala	22
3.3	Lehtimyynnin toimintamalli ja ominaispiirteet	24
3.4	Lehtien lukemisen tavat	25
4	Valmennusmateriaali Lehtipiste Oy:lle.....	26
4.1	Valmennusmateriaalin tarve ja sen käyttäjät.....	26
4.2	Prosessin eteneminen	27
5	Valmennusmateriaali	29
5.1	Valmennusmateriaalin ensimmäinen osio.....	29
6	Tutkielman yhteenveto eli johtopäätökset	51
6.1	Yhteenveto	51
6.2	Itsearviointi ja jatkokehitysajatukset	52
	Lähdeluettelo	52
	Kuvat.	55
	Kuviot.	56

1 Johdanto

”Jotta hyödyn realisoitumista voidaan tarkastella konkreettisesti, tulee paikallistaa ne asiakkaan ja toimittajan liiketoimintasuhteessa olevat yhteistyökäytännöt, joiden kautta hyödyt voivat realisoitua.” (Vesalainen 2004, 47).

Yritysten toiminta perustuu ihmisten toimintaan, ja heistä riippuu millä nopeudella ja millaisena yrityksen perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ja näkyy ulkopuolelle. Ihmiset ovat yritysten toiminnan kivijalka, joskin hauras sellainen. Henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikuttaa yrityksen toimintoihin negatiivisesti. Puutteet henkilöstön osaamisessa tai työn huono laatu heijastuvat välittömästi ulkopuolelle moninaisina toiminnan häiriöinä. Pelkkä toimiva tuote tai loistava palvelukonsepti ei riitä pelastamaan yritystä, jos sen muussa toiminnassa on häiriötä. Palveluiden tai tuotteiden kehittäminen ei onnistu ilman henkilöstön innovatiivisuutta. Mutta pelkkä osaava henkilöstö ei myöskään riitä, jos yrityksessä ei ole jatkuvaa luovaa kehittämistä niin tuotteissa kuin palvelussakin. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä sitouttamaan henkilöstönsä jatkuvaan kehittämiseen (Viitala 2007, 8-9).

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyy konkreettinen tuote eli valmennusmateriaali Lehtipiste Oy:n (jatkossa Lehtipiste) kaupallisen organisaation henkilöstön käyttöön. Ketjuostajan valmennusmateriaali on toteutettu PowerPoint-muodossa, ja se on tallennettu yrityksen verkkoasemalle, josta se on kaikkien talossa työskentelevien käytettävissä. Jokainen käyttäjä huolehtii aineiston sisällön ajantasaisuudesta ja sisällön oikeellisuudesta. Aineisto on tarkoitettu käytettäväksi aina, kun yhteistyökumppanilla vaihtuu lehtien irtonumeromyynnistä vastaava henkilö. Samaa aineistoa voidaan käyttää myös muissa asiakastapaamisissa sen sisältämän yleismateriaalin vuoksi.

Aineiston laajuuden vuoksi sitä ei ole tarkoitettu käytettäväksi kokonaisuudessaan, vaan siitä tulee poimia tapaamiseen sopivat osa-alueet. Tämän vuoksi aineiston tekeminen PowerPoint-muotoon oli perusteltua. PowerPoint-muoto mahdollistaa myös aineiston helpon muokattavuuden, sisällön ylläpidon ja laajentamisen tarpeen mukaan.

Lehtipiste Oy:n poikkeuksellisen toiminta-alan vuoksi vastaavaa valmennusmateriaalia ei ole saatavilla, joten kohdistettua kirjallisuutta ei ole saatavilla. Perinteiseen perehdyttämiseen löytyy paljon aineistoa, jota on hyödynnetty tätä opinnäytetyötä tehdessä.

1.1 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa Lehtipisteen kaupallisen osaston henkilöstön käyttöön valmennusmateriaali, jota voidaan käyttää erilaisissa ketjuyhteistyökumppanien tapauksissa.

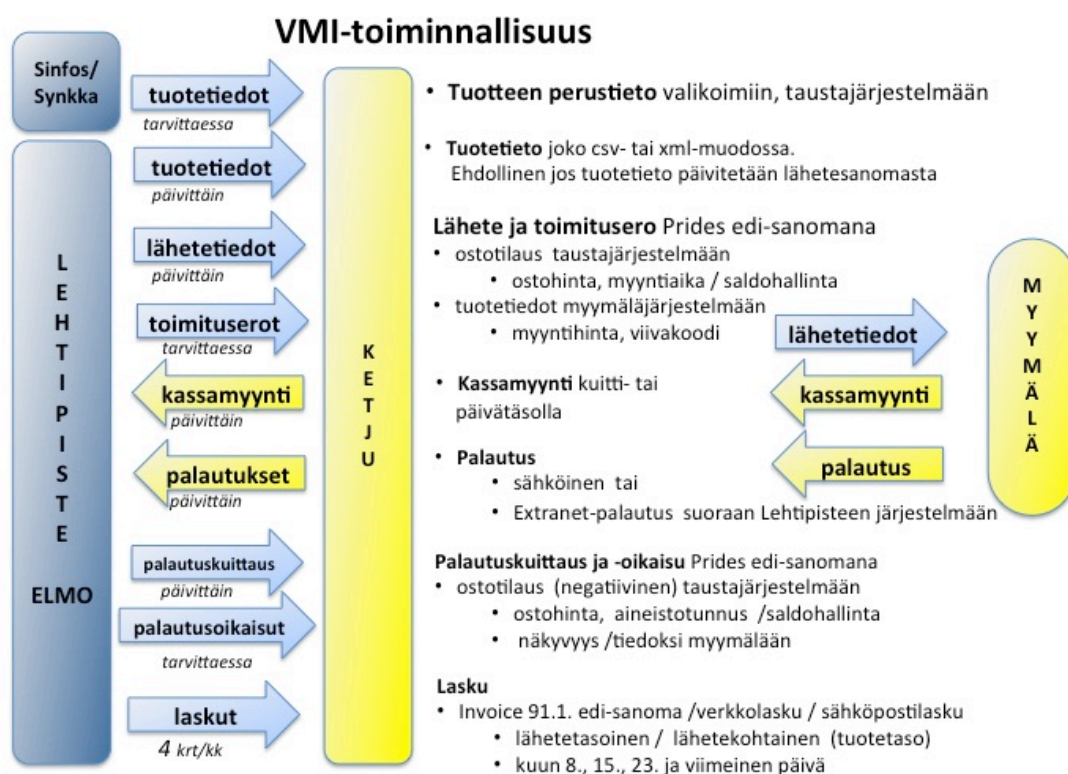
Alkuperäinen tavoite oli tuottaa valmennusmateriaali vain ketjuostajan valmentamiseen, mutta matkan varrella näkökulma laajeni käsittämään muitakin vähittäiskaupan ketjujen yhteistyökumppaneita, muun muassa osto- ja valikoimapäälliköitä, ketjujohtajia ja konseptisuunnittelutiimiin kuuluvia henkilöitä.

Tavoite on rakentaa käytännönläheinen ja omaan tarpeeseen helposti muokattava valmennusmateriaali, jonka avulla Lehtipisteen henkilöstön on helppo valmentaa lehtien irtonumerokauppaan perehtymätön henkilö alalle. Aineiston tavoite on myös toimia aineistopankkina, josta voi helposti poimia asiakastapaamiseen tarvittavia peruselementtejä. Tarkoitus on, että kaikki valmennusmateriaalia käyttävät henkilöt päivittävät sitä, ja sen sisältöä on tarkoitus kasvattaa ja laajentaa vuosien varrella eteen tulevien tarpeiden myötä.

Koska tämä valmennusmateriaali toteutettiin toimeksiantona, se on rajattu käsittelemään vain Lehtipisteen ketjuyhteistyökumppaneiden valmennustarvetta, jolloin kustantajanäkökulma on jätetty pois valmennusmateriaalista.

1.2 Tutkimusongelma

Lehtipiste on suomalainen jakeluyritys, jonka yhteistyökumppaneina ovat kaikki suomalaiset vähittäiskaupat sekä paljon yksittäisiä lehtien irtonumeroita myyviä myyntipisteitä. Lehtien irtonumerokauppaa käydään maailmanlaajuisesti komissiokaupan säännöillä, mikä poikkeaa vähittäiskaupan muusta ostotoiminnoista. Koska lehtien irtonumerokaupassa lehden omistusoikeus säilyy kustantajalla, jakelijan rooli on merkittävä kaupallisen hyödyn maksimoimisessa. Tätä ajatusta tukee VMI-toiminnallisuus, joka kokonaisuudessaan on normaalista tavarakaupasta selkeästi poikkeavaa. VMI-toiminnallisuus on kuvattu kuviossa 1. Tämän vuoksi osa asiakkaista tuntee lehtien irtonumerokaupan perustoimintamallit huonosti, ja näin ollen lehtipisteläisillä on merkittävä rooli asiakkaiden perehdyttämisessä lehtien irtonumerokaupan ammattilaisiksi.



Kuvio 1: VMI-toiminnallisuus (Lehtipiste Oy, 2014.)

Yhtenäinen valmennusmateriaali on jäänyt vuosien varrella tekemättä, minkä vuoksi yhteistyökumppaneiden valmentaminen ja sitä varten tuotettavan aineiston teko on jäänyt jokaisen avainhenkilön oman aktiivisuuden varaan.

Lehtipisteeltä ei myöskään löydy yhtenäistä aineistopankkia, josta valmennuksessa läpikäytäviä elementtejä olisi mahdollista poimia tarpeen mukaan. Osa Lehtipisteen avainhenkilöistä kokee valmennusmateriaalin puuttumisen haasteelliseksi työnsä tekemisen kannalta ja toiset kaipaavat aineistopankkia, josta he voivat poimia toistuvia asioita erilaisiin asiakastapaamisiin rakennettaviin aineistoihin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön taustaa ja tavoitteita. Tässä luvussa on esitelty tutkimusongelma ja käytettävät menetelmät sekä perustelut tehdyille valinnoille.

Toinen luku käsittää tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, joka perustuu ihmisten perehdyttämiseen sekä valmentamiseen. Lisäksi luvussa tarkastellaan perehdyttämisen pro-

sessia ja tarkastellaan yhteistyökumppanin perehdyttämisen roolia yrityksen menestymisen välineenä.

Kolmannessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja kerrotaan lehtien irtonumerokaupan roolista Suomen vähittäiskaupassa sekä kerrotaan Lehtipisteen toimintakulttuurista.

Luvussa neljä käsitellään valmennusmateriaalin toteutusta. Luvun tarkoituksena on vahvistaa valmennusmateriaalin tekemisen tärkeyttä ja tarkentaa, mille käyttäjäryhmälle kyseinen valmennusmateriaali on tuotettu. Luvussa käydään myös lävitse itse valmennusmateriaalin tekemisen prosessi.

Viidennessä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tulos eli valmennusmateriaali. Tässä osiossa käydään lävitse valmennusmateriaalin rakenne kokonaisuudessaan ja selitetään valittujen aineistojen tarkoitusta valmennustilanteen näkökulmasta.

Kuudes luku on tämän opinnäytetyön yhteenvetoluku, joka käsittelee opinnäytetyön johtopäätöksiä ja sisältää tekijän itsearvioinnin sekä jatkokehitysajatuksia.

1.4 Keskeiset käsitteet

Valmennusmateriaalin taustalla on aina tutkimusta, jonka myötä aineisto luodaan käyttötarkoitusta silmällä pitäen. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmätapaan, kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin menetelmiin.

“Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla.” (Jyväskylän Yliopisto 2015). Se pyrkii määrällistämään eli kvalifioimaan tutkittavan ilmiön ja sen tarkoitus on olla objektiivinen luotettavuutta korostaen. Menetelmää on kritisoitu ilmiöiden pinnallisesta kuvaamisesta, jolloin ilmiöiden tulkitseminen ja ymmärtäminen on haastavaa. 1960-luvulla siirryttiinkin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen.

Kvantitatiiviseen tutkimuksessa on aina numeraalinen havaintomatriisi, johon tulkinta perustuu, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi olla sisällöltään pelkästään tekstiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston todellisuudella ei ole merkitystä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa se on oleellinen seikka. (Tilastokeskus 2015.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavista pyritään pysymään erillään ja asioita tarkastellaan ulkopuolelta, jotta tutkimukseen objektiivisuus säilyisi. Haastattelut perustuvat suu-

riin satunnaisotoksiin ja tehdyt kysymykset ovat hyvin strukturoituja. Tällöin työväliseksi valikoituvat kyselylomakkeet, skaalat ja testipistemäärät.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan näkökulmia ja ilmaisuja sekoittamatta mukaan omia henkilökohtaisia asenteitaan tai näkemyksiään. Tässä tutkimusmenetelmässä haastatteluun on valittu haastateltavat kohteet, ja kysymykset ovat aiheiltaan avoimia tai teemoitettuja. Tällöin työväliseenä ovat vain tutkija itse ja kuva- ja/ tai äänitallennin. (Soininen 1995, 36-37; Tilastokeskus 2015.)

“Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.” (Jyväskylän Yliopisto 2015). Se taas pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään ilmiöitä. Menetelmää on kritisoitu subjektiivisuudesta ja sen luotettavuudestaan (Soininen 1995, 34.) Molemmilla tutkimusotteilla on voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, mutta niiden vastaajamäärät, kysymyksenasettelut ja kerätyn aineiston tulkintatavat eroavat toisistaan.

Saadun datan ja tiedon käsittelyssä on myös eroavaisuuksia. Määrällisessä tutkimuksessa tiedon keräämisen loppupuolella tapahtuu analysointi. Se on luonteeltaan tilastollista ja pyrkii johonkin johtopäätökseen. Laadullisessa tutkimuksessa saatua tietoa analysoidaan taas koko tutkimuksen ajan mm. mallien, teemojen ja käsitteiden kautta sekä vertaillen. Havainnoista pyritään tekemään päteviä yleistyksiä ja erilaisia teorioita.

Eri tieteenalat tarkastelevat tutkimusmenetelmiä eri lailla. Laadullista tutkimusta yhdistetään sosiologiaan, historiaan ja antropologiaan tutkimiseen. Ovathan sen päämääränä järkevien käsitteiden luominen, monikerroksellisten todellisuuksien kuvaaminen sekä ymmärtämisen kehittäminen (Soininen 1995, 36-37.) Määrällistä tutkimusta käytetään tyypillisesti psykologian, sosiologian, talous- ja valtiotieteiden tutkimuksissa. Näiden alojen päämääränä ovat teorit ja niiden testaaminen, muuttujien välisten yhteyksien osoittaminen ja ennustaminen sekä tilastojen kuvaaminen ja tosiasioiden toteaminen.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa korostetaan usein aivan turhaan. Molempia menetelmiä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja niillä voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, tosin eri tavoin. Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistämisen mielekkyys riippuu tutkijan omista mieltymyksistä. Perustuuhan osa analyysimenetelmistä laadullisiin tutkimuksiin tai määrällisen tutkimuksen suuntauksiin. Aika usein menetelmät ovat lähtökohtaisesti molempien tutkimusmenetelmien välimaastossa. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten menetelmäksi silloin, kun kiinnostuksen kohteena ovat tiettyjen toimijoiden merkitykset tapahtumissa, syyseuraussuhteet, yksityiskohtaiset rakenteet tai tutkittavana ovat tilanteet, joissa muuttujat eivät ole vakioitavissa tai kontrolloitavissa.

Keskeisimmät menetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, haastattelu, tekstianalyysi ja litterointi. Samoja menetelmiä käytetään myös määrällisessä tutkimuksessa, mutta niiden käyttötarkoitukset eroavat toisistaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi on perustava menetelmä, mutta kvantitatiivisessa se on alustavaa työtä varsinaisen kyselyn aikaan saamiseksi. Tekstianalyysissä kvantitatiivinen tutkimus laskee asetettuja kategorioita, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään kategorioiden merkitystä. (Metsämuuronen 2001, 14-15.)

Perinteinen teoriapohjainen tutkimustapa on etsiä kirjallisuudesta teoria ja kytkeä se todellisuuteen, jolloin puhutaan Grounded Theorystä eli aineistopohjaisesta teoriasta. Tätä käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa teoriassa lähestytään asiaa aineistopohjaisesti, jolloin aineiston itsensä annetaan kertoa sisältönsä ja sen perusteella muodostetaan teoria (Metsämuuronen 2001, 24-25.)

Tätä opinnäytetyötä tehdessä on haastattelutekniikkana käytetty avointa haastattelua, jota voidaan myös kutsua syvähaastatteluksi. Avoimen haastattelun ideana on luoda vapaamuotoinen haastattelutilanne, joka ei ole sidottu mihinkään tiukkaan formaattiin tai lomakkeeseen. Katso kuva 1. alla. Avoimen haastattelun juuret ovat lääkäreiden ja pappien käyttämissä metodeissa, ja nykypäivänä sitä käyttävät työssään laajalti psykologit ja sosiaalityöntekijät. (Siekkinen 2001, 43-58; Hirsjärvi ja Hurme 2000, 45.) Vapaamuotoisen haastattelutilanteen oletetaan usein olevan luonteva, keskustelunomainen tilanne, jossa kysymykset muotoutuvat haastattelun edetessä.

Kysymistä pidetään ensisijaisena ratkaisun arkielämän sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa. On luontevaa kysyä, jos tiedolle on tarvetta ja oletusarvona on, että kysyvälle vastataan. Voi daankin sanoa, että haastattelu on keskeinen tapa tehdä elämämme ymmärrettäväksi. (Ruusu vuori, Tiittula & Aaltonen 2005, 9.)

“Haastattelu on viestintä- ja vuorovaikutustilanne, jota voidaan käyttää tiedonhankintavälineenä esimerkiksi työhönotossa, terapiassa, tiedonhankinnassa ja tehtävän arvioinnissa. Haastattelussa sekä haastattelijan että haastateltavan viestintä vaikuttavat tilanteen muotoutumiseen ja siksi vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä.” (Jyväskylän Yliopisto 2015).

1.5 Tutkimusperinne

Perehdyttämistä on tutkittu paljon, ja perinteisiä perehdyttämisen aineistoja, sähköistä materiaalia sekä kirjallisuutta löytyy paljon. Pelkästään Ratamokirjastoverkoston ja Laurean kirjaston valikoimista löytyy lukuisia kirjoja ja opinnäytetöitä, joista alkuun rajautui 14 kirjan ja 2 opinnäytetyön joukko, joiden pohjalta tätä opinnäytetyötä alettiin työstämään. Näiden aineistojen sisällöllinen riittämättömyys edesauttoi lähteiden laajentumisen, ja kaikki käytetyt lähteet ovat tämän opinnäytetyön lähdeluettelossa.

Perehdytys osana osaamisen kehittämistä työyhteisössä Case Hämeenmaa, Prismojen sport-osastot Elina Tupala 2009

Opinnäytetyössä tutkittiin Hämeenmaan Prismojen henkilökunnan perehdyttämisen tasoa ja miten perehdytettävät kokivat tullessaan perehdytyksi työhönsä. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuvat nykytila osaamisen kehittämisestä sekä perehdytyksestä Osuuskauppa Hämeenmaan Prismojen sport-osastoilla. Toimeksiantajana oli Osuuskauppa Hämeenmaa.

Haastatteluiden perusteella tehdyissä johtopäätöksissä todettiin, että itse perehdytysprosessi on edennyt samalla tavalla eri yksiköissä. Perehdytyksen suorittajina ovat olleet myyntipäälliköt ja osastojen henkilökunta, joiden osalta on havaittu perehdyttämisen osaamisen puutetta. Lisäksi perehdytystä tekevät henkilöt, joita ei ole koulutettu perehdyttämään. Perehdytyksen merkitys, tavoitteet ja hyödyt ovat haastatellut henkilöt sisäistäneet hyvin, ja itse perehdytys on koettu onnistuneen pääasiallisesti hyvin kohdeyrityksessä. (Tupala 2009.)

Perehdytys Valio Oy Riihimäki, Tiina Vuorinen 2010

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tehty Valion Riihimäen yksikköön perehdyttämisen kehittämisprojekti, jonka tarkoitus on selkeyttää, kehittää ja etsiä korjaavat toimenpiteet puutteellisiin toimintoihin. Opinnäytetyö on toteutettu projektinhallintamenetelmällä.

Opinnäytetyön ja perehdytyksen kehittämisellä on saatu luotua Valion Riihimäen meijerille uusi toimivampi perehdytys- ja työhönopastusmenetelmä, joka on viiden askeleen menetelmä. Menetelmässä perehdytys ja oppiminen jaetaan viiteen toisiaan eteenpäin vievään malliin, jossa perehdytettävällä on itsellään aktiivinen rooli oppimisessa. (Vuorinen 2010.)

Perehdytysopas osana onnistunutta työyhteisöviestintää Case: Warner Music Finland Oy Tiia Virevesi 2012

Tiia Virevesi on tehnyt produktiivisen opinnäytetyön Warner Music Finland Oy:lle aiheesta perehdyttäminen osana onnistunutta työyhteisöviestintää. Hänen tavoitteensa on perehtyä

toimeksiantajayrityksen viestinnän ominaisuuksiin ja niiden avulla luoda henkilöstölle perehdytysmateriaalia.

Projektissa syntyy kaksi erillistä opasta, joista toinen on suunnattu koko henkilöstölle ja toinen rajatulle joukolla henkilöstöä. Koska yrityksen henkilöstöstä useat ovat olleet talossa useita vuosia, havainnoi Tiia hiljaisen tiedon olemassa olon yrityksessä. Työyhteisössä työskentelevien henkilöiden työrooli on vaihtelevat ja työajat sen myötä, jolloin viestinnän merkitys korostuu entisestään. Loppukädessä projektissa on kyse yrityksen kilpailukyvyyn parantamisesta ja tehtyjen perehdytysmateriaalien koettiin olevan hyödyllisiä yritykselle. (Virevesi 2012.)

Opinnäytetyöni kannalta merkittävin aikaisemmin tehty opinnäytetyö oli Henriikka Holopaisen Apetit Kala Oy palvelumyynnille tehty tutkimus, jossa käsiteltiin henkilökunnan perehdyttämisaineiston rakentamista vanhentuneen materiaalin tilalle. Tämä opinnäytetyö on tehty vuonna 2012 Laurean amk-tradenomi opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tavoite on ollut sama kuin itselläni: työn sujuvuuden parantaminen ja perehdytysmateriaalin käytön helppous.

2 Perehdytys ja valmennus

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä ja valmentamista. Perehdytys mielletään usein yrityksen sisäiseksi toimenpiteeksi henkilöstön ammattitaidon parantamiseksi. Valmentaminen taas liitetään usein urheilusuoritukseen tai yritykseen uuden toimintamallin läpiviemisen kouluttamiseen. Puhutaan ns. yritysvalmentajista.

Uusi työympäristö ja uudet työtehtävät luovat kouluttamisen ja valmentamisen tarpeet. Valmentamista voidaan kutsua myös perehdyttämiseksi. Se vaatii henkilöresursseja ja aikaa, ja sitä suunnitellaan ja suunnittelun tuloksena syntyy perehdytysohjelmia ja -konsepteja. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Ennen kuin aloittaa perehdytyksen, on syytä muistaa, että yksilöiden oppimisessa on eroja. Tämän vuoksi perehdyttäjän on ymmärrettävä ja osattava käyttää eri metodeja ja toimintamalleja perehdyttämistilanteessa.

Perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työympäristönsä, yrityksen toiminta-ajatuksen ja liike- sekä palveluidean. Hän myös oppii tuntemaan työpaikan tavat, henkilökuntaa, kollegoita, esimiehiä ja asiakkaita.

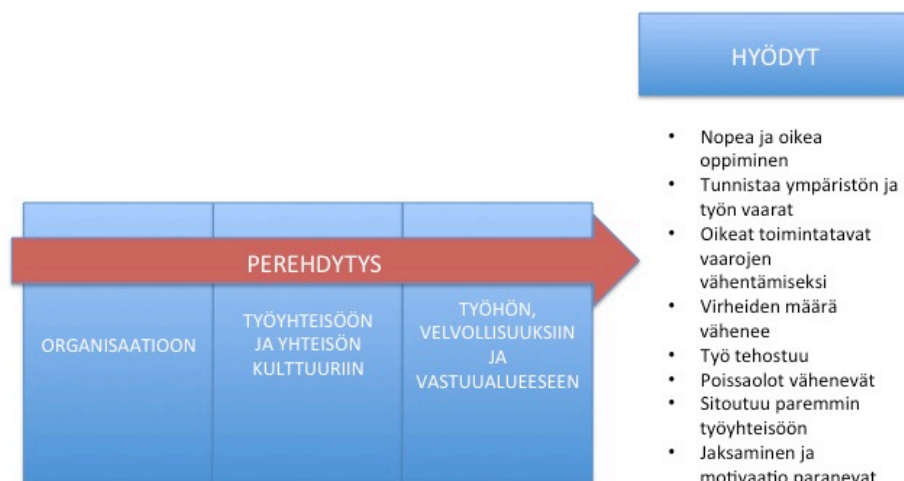
Työhönopastus auttaa perehdytettävää ymmärtämään oman työtehtävänsä tavoitteet ja vastuunsa työyhteisössä. (Kangas 2003.)

2.1 Tarkoitus ja hyödyt

Sitoutunut ja hyvän työmotivaation omaava työntekijä työskentelee tavoitteellisesti ja tuottavasti. Hän haluaa oppia uutta ja kehittyä työssään. Tällainen työntekijä kysyy ja ottaa selvää asioita, jos hän on epävarma. Työelämän muutokset edellyttävät työntekijältä vastuunotokykyä ja omatoimisuutta, jonka vuoksi kysymistä ja asioiden selville ottamista kannattaa korostaa perehdytyksessä (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite on luoda uudelle henkilölle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle yrityksessä. Perehdytyksen on oltava tehokasta ja laadukasta, jotta perehdytettävä työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti suorittamaan työtehtävänsä oikein ja itsenäisesti, oli hän sitten uusi tai vanha työntekijä. Laadukkaasti tehty perehdytys sitouttaa uuden työntekijän yritykseen paremmin kuin huonosti tehty perehdytys. Perehdytys on esimiehen vastuulla kuten myös työn sujuvuus ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Perehdyttämiseen kannattaa panostaa, koska se auttaa työn sujuvuutta ja tavoitteiden saavuttamista. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

Ahokkaan ja Mäkeläisen mukaan (2013, 5.) hyvin hoidetulla perehdyttämällä on useita hyödynäkölmiä. Työntekijä omaksuu tehtävänsä nopeammin ja oikein, hän oppii tunnistamaan ympäristön ja työn vaarat ja oppii toimimaan oikein vaarojen vähentämiseksi. Näin työssä tapahtuvien virheiden määrä vähenee ja työ itsessään tehostuu. Laadukkaasti tehdyllä perehdyttämällä on positiivinen vaikutus koko organisaatioon. Poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus pienenevät, ja työntekijän motivaatio, jaksaminen ja mieliala parantuvat. Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyötyjä on kuvattu alla olevassa kuviossa 2



Kuvio 2. Perehdyttämisen hyödyt

Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen on tärkeää työtätekeväälle hänen oman hyvinvointinsa kannalta (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.) Työelämän muutokset lisääntyvät koko ajan, ja siksi työntekijältä odotetaan enemmän halua ja kykyä itsenäiseen vastuunottoon, aktiivisuuteen ja yhteistyöhön yhteisön muiden jäsenten kanssa. Työntekijän tulee kehittää itseään ja kantaa vastuu oppimisestaan ja osaamisestaan.

2.2 Suunnittelu ja Toteuttaminen

Kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja Österberg kirjoittaa, että perehdyttämisen laajuus riippuu tulevien työtehtävien ja työsuhteen kestosta. Hänen mukaansa lyhyissä työsuhteissa, kuten sijaisuuksissa, perehdyttämässä tulee keskittyä vain työn kannalta keskeisiin tehtäviin, koska itse perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa kuin pitkäaikaiseksi suunnitellussa työsuhteessa. Perehdytyksen laajuus ja syvyys pitää suunnitella tulevan työntekijän roolin, työkokemuksen, ammatillisen osaamisen ja iän huomioon ottaen. Jos työntekijä tulee samankaltaisista tehtävistä tai hänellä on alan kokemusta ja parempi yleiskäsitys työnkuvasta, perehdyttämisen sisällön tulisi olla erilainen kuin toiselta alalta tulevalta henkilöllä. Myös ammattitausta ja ikä vaikuttavat perehdyttämisen sisältöön. Voidaan sanoa, että kokeneem-

mat ja iäkkäämmät henkilöt ovat yleensä tottuneempia työskentelemään erilaisissa työympäristöissä ja työtehtävissä. Heidän oma-aloitteellisuutensa ja aktiivisuutensa oppia uutta on kehittyneempää kuin vähemmän työkokemusta ja ammattiosaamista omaavilla henkilöillä. Nuoremman henkilön perehdyttämiseen tulisi lähtökohtaisesti varata enemmän aikaa kuin kokeneemman henkilön perehdyttämisen. Nuoremmat tarvitsevat enemmän ohjausta ja tietoa perusasioistakin. (Österberg 2014, 116-117.)

Myönteisen ensivaikutelman luominen uudelle työntekijälle on tärkeää, antaahan se positiivista mielikuvaa tulevalle yhteistyölle. Tämän vuoksi perehdyttämisen suunnitteluun tulee käyttää yhtä paljon aikaa ja vaivaa kuin itse perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tulisi käyttää aikaa uuteen työntekijään tutustumiseen, jotta työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja perehdytys tapahtuisi avoimessa keskusteleavassa hengessä. Näin uusi työntekijä uskaltaa paremmin tarttua työhön, keskustella tulevasta ja ennen kaikkea kysellä asioista perehdyttäjältä. Näin myös perehdyttämisen aikataulua voidaan suunnitella paremmin, samoin itse perehdytystä. Jokainen perehdytettävä on yksilö, joten perehdytyksen tarpeet ja painoalueet vaihtelevat yksilöittäin. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

Yhtenäinen toistuva perehdyttämisen malli ei toimi ihmisten erilaisuuden vuoksi. Tämän vuoksi perehdyttäjän on hyvä muistaa, että jokainen perehdytettävä on yksilö, ja perehdytys tulee räätälöidä hänen tarpeitaan vastaavaksi. Hyvä perehdyttäjä pystyy muokkaamaan omaa tapaansa tehdä perehdytystä perehdytettävän tarpeiden ja erityispiirteiden mukaiseksi. Hän myös tiedostaa sen, että kaikki osaaminen tai tietotaito ei ilmene heti, vaan kokemuksen myötä syntynyt hiljainen tietotaito selviää vasta perehdytyksen myötä tai sen jälkeen. Myös yksilön kyky vastaanottaa perehdytystä vaihtelee, yksi oppii lukemalla, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Hyvä perehdyttäjä ottaa nämä oppimiseikat huomioon ja muokkaa perehdytystä sen mukaisesti. Kaikkein tärkein vaikuttava seikka niin perehdytettävällä kuin perehdyttäjällä on asenne. Ilman oikeaa asennetta ja motivaatiota perehdytys ei tuota haluttua tulosta, vaan se voi olla hyvin hankalaa ja haasteellista. Pahimmillaan perehdytys voi täysin epäonnistua. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

Motivaation puute voi olla oppimisen esteenä eikä ikä, kuten monesti väitetään. Tutkimusten mukaan terveen aikuisen henkilön kyky oppia ja muistaa ei heikkene iän myötä. Varttuneempien kyky hyödyntää aiemmin oppimaansa edesauttaa oppimaan uusia asioita paremmin. Jos kokenut henkilö ei näe oppimisessa ja tekemisessä tai opitun asian soveltamisessa yhteyttä käytäntöön, hänen motivaationsa oppia heikkenee. Myös perehdyttämisen vähyys heikentää motivaatiota oppia. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

2.3 Arviointi ja seuranta

Penttinen ja Mäntynen (2009, 2-3) kertovat kirjassaan Työhön perehdyttäminen ja opastus, että laadukkaaseen perehdyttämiseen tarvitaan valmentautumista, suunnitelmallisuutta, dokumentointia ja ennen kaikkea jatkuvuutta. Seuranta ja arviointi ovat oleellinen osa prosessia. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös perehdyttäjien koulutuksen tarve ja perehdytysmateriaalin tekeminen. Perehdytysmateriaalissa voidaan hyödyntää yrityksen jo olemassa olevia aineistoja, esitteitä, työsuojeluoppaita ja muita toimintaan liittyviä aineistoja. Hyvässä perehdytys suunnitelmassa on otettu myös huomioon yrityksen esimiehet, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajat, työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijat.

Perehdytystä tulee mitata arvioimalla ja seuraamalla perehdytettävien tulosta. Heidän mieli-pidettään ja kehitysehdotuksiaan perehdytyksestä tulee kuunnella, ja ne tulee huomioida perehdytyksen tulosta arvioitaessa. Saavutettiin tavoitteet? Mitä puutteita perehdytyksessä havaittiin? Mitä tulisi tehdä toisin? Palaute ja seuranta auttavat uusien työntekijöiden oppimista sekä toimivat informaatiokanavina perehdyttäjille uuden työntekijän toimintatapoja arvioitaessa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.)

Vain työtä tekemällä voi kohdata eteen tulevat haasteet. Kokemus työstä karttuu vähitellen, eikä virheistä saa rangaista perehdytettävää, sillä se estää oppimisprosessia. Virheet opettavat oppijaa. Työn konkreettinen tekeminen antaa perehdyttäjälle mahdollisuuden saada kehittävää palautetta, jonka myötä perehdyttämistä voidaan muuttaa. Perehdyttämisen arviointi ja seuranta ovat perehdyttäjän työn opettavat piirteet. Kokemus perehdyttämisestä karttuu vähitellen, työ opettaa tekijäänsä. (Juuti & Vuorela 2006, 53,55.)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin apuvälineitä ovat muisti- ja tarkastuslistat sekä keskustelut ja kysymykset. Seurannalla varmistetaan oppimisen onnistuminen, koska on myös mahdollista, että opetuksesta huolimatta asiaa ei ole opittu. Perehdyttäminen on onnistunut vasta sitten, kun kaikki asiat ja tehtävät on läpikäyty ja opetettu ja niiden oppiminen on tarkastettu. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

Perehdytystä arvioitaessa on tärkeää saada palautetta perehdytettävältä. Miten perehdyttäjä on onnistunut tehtävässään, mihin seikkoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja mihin tarvitaan lisää harjoitusta? Palaute on osa ammattitaidon kehittämistä ja oppimista. Perehdytystilanne on oppimista molemmille osapuolille. Perehdyttämiseen liittyy paljon seikkoja, joita ei tarvitse tai voi oppia heti. Osa asioista on opittava itse, koska perehdyttämisessä tulee paljon asioita ja ne läpikäydään nopeasti. Aina ei edes ole ketään, joka voisi opettaa asiaa perehdytettävälle. Tällöin asenne ratkaisee: uuden työntekijän on uskallettavat kysyä ja etsiä

vastauksia kysymyksiin ja joskus jopa vain kokeiltava niin kauan, että asiat sisäistyvät ja oppimista tapahtuu. (Kangas & Hämäläinen 2010.)

2.4 Lainsäädäntö

On tärkeää ymmärtää, että laki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöistään turvaamaan heidän hyvinvointinsa työpaikoilla. Tähän kuulu työpaikalla järjestettävä perehdyttäminen.

Työhön opastuksesta ja perehdyttämisestä löytyy Suomen laista useita lakeja, pykälä ja asetuksia. Ne ovat säädetty suojelemaan sekä työntekijää että työnantajaa, jotta työn tekeminen olisi turvallista. Seuraavat lait ovat työnantajia velvoittavia.

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998
- Valtionneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

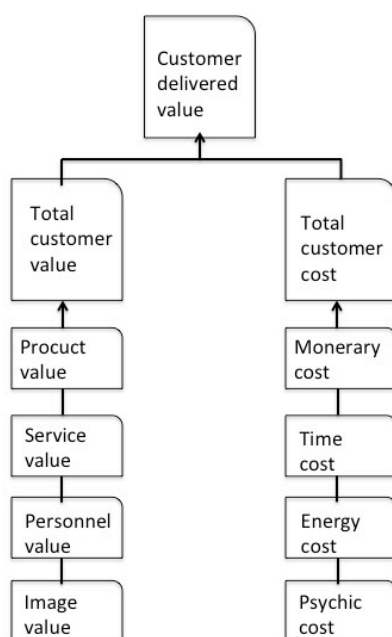
Työturvallisuuslain pykälä 14 määrää, että työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän ammatillisesta osaamisesta ja turvallisten työtapojen osaamisesta. Lain mukaan työntekijä on perehdytettävä niin itse työhön kuin työn haitta- ja vaaratekijöihin. Perehdytyksen on katettava sekä työmenetelmät että työssä käytettävät välineet, ja perehdytystä on tapahduttava aina ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista. Myös työnkuvan oleellinen muuttuminen tai työ- ja tuotantomenetelmien muuttuminen velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijän muuttuneisiin seikkoihin. Työnantaja on velvollinen antamaan opetusta ja ohjausta työturvallisuuteen liittyvistä seikoista ja mahdollista poikkeustilanteista. Laki veloittaa työnantajaa myös tarvittaessa täydentämään ohjausta (Työturvallisuuslaki 14§, 2002.)

2.5 Yhteistyökumppanin perehdyttäminen

Yrityksen menestymisen kannalta on olennaista osata valita asiakasorganisaatiosta ne henkilöt, joiden panoksella on merkitystä menestyksen kannalta. Sen vuoksi oman organisaation asiantuntijan ensitehtävä onkin listata asiakkaiden yhteyshenkilöiden seasta yhteistyön kannalta merkittävät henkilöt ja arvioida yrityksen suhdetta heihin. Yhteistyökumppaneiden tiedostaminen ja heihin systemaattinen suhteen syventäminen vaatii järjestelmällistä työtä ja resurssien ohjaamista. Viestinnän suuntaaminen erilaisissa rooleissa oleville henkilöille on haastavaa, ja sen tiedostaminen, minkä tasoista viestintää kullekin ryhmälle tulee suunnata,

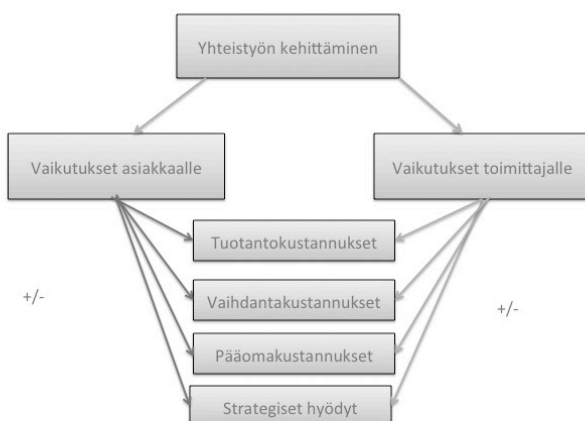
vaatii harjoittelua ja tiedon tarkkaa analysointia. Kaikenlaisen viestinnän tarkoituksena on syventää yhteistyötä ja kehittää liiketointa. (Aapola 2012.)

Yhteistyökumppanin perehdyttämisen ja valmentamisen taustalla on halu panostaa strategiseen kumppanuuteen ja sitä kautta johtaa asiakkuutta. Strategisen asiakkuuden johtamisen taustalla on halu kehittää asiakassuhteen lujutta, jotta se kehittyisi pitkäaikaiseksi uskollisuudeksi. Strategisen asiakkuuden johtaminen tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Strategisiksi asiakkuuksiksi valitaan ne asiakkuudet, joita ei haluta menettää. (Storbacka;Sivula & Kaario 2000). Erottuakseen kilpailijoista on yrityksen kyettävä tuottamaan omalla toiminnallaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan henkilöstön ammattitaidon syventäminen koulutuksella ja perehdytyksellä on tällaista lisäarvoa, jota asiakkaat arvostavat yhteistyökumppanuudessa. Asiakkaiden tavoite on saada maksimaalinen hyöty yhteistyökumppanuudesta niin taloudellisesti kuin lisäarvollisesti (Kotler 2003, 60.) Asiakkaan lisäarvon kokemusta on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakkaan kokema lisäarvo (Kotler 2003, 61.)

Kirjassaan Katetta kumppanuudelle Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa Vesalainen käsittelee yhteistyön syvyyden hyötyvaikutusta asiakassuhteessa. Kaiken yhteistyötä syventävän toiminnan tulee tuottaa molemmille osapuolille enemmän hyötyä. Kehitystyön alussa nämä hyödyt tulee kyetä nimeämään, ja sitä kautta niille tulee kyetä antamaan arvo. Arvon tulee parantaa kehittävän kumppanin tuottavuutta jollain seuraavista mittareista: tuotantokustannukset, vaihdantakustannukset, vaikutukset pääomakustannuksiin tai strategiseen yhteistyöhön. (Vesalainen 2004.)



Kuvio 4. Analyysimalli hyötyjen realisoitumisesta yritysten välisen suhteen syventyessä (Vesalainen 2004, 48.)

3 Yritysesittely

Tässä luvussa kerrotaan, mikä on Lehtipiste ja mikä on sen ydinosaamista, sekä selvennetään lehtikaupan irtonumeromyynnin roolia ja tulevaisuudennäkymiä.

3.1 Lehtipiste Oy

Lehtipiste Oy (jatkossa Lehtipiste) on suomalainen logistiikka- ja markkinointialan yritys, joka hoitaa lehtien irtonumeroiden jakelun ainoana toimijana Suomessa. Lehtipisteen pääomistaja on pääomasijoittaja Sponsor Capital Oy. Yritysten logot alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Lehtipiste Oy ja Sponsor Capital logot (Lehtipiste Oy 2015; Sponsor Capital 2015.)

Lehtipiste on perustettu 1910 nimellä Rautatiekauppa Oy. Toiminnan alussa lehtiä myytiin asemilla ja junissa, joissa lehtikioskit ja lehtipojat möivät lehtiä palvelen lukevia Suomen kansalaisia. Kuvassa 3 1900 luvun tapa myydä lehtiä asemalla. Myöhemmin nimi muuttui Rautakirja Oy:ksi. Vuonna 1968 rekisteröitiin brändinimi Lehtipiste. 1969 laki muuttui siten, että lehtien irtonumeromyynti mahdollistui myös päivittäistavaramyymälöissä. 2000-luvun alussa Rautakirja Oy, johon myös Lehtipiste kuului, siirtyi Sanoma WSOY:n omistukseen. Lehtipiste toimi Rautakirja Oy:n nimen alla lokakuuhun 2011 saakka, kunnes yrityksen nimeksi muutettiin Pressco Trade Service. Vuonna 2013 Lehtipiste Oy otettiin yrityksen viralliseksi nimeksi. Sponsor Capital Oy osti Lehtipisteen Sanomalta vuonna 2014. Postituspojat-yksikkö on osa Lehtipistettä, ja se tarjoaa varastohotelli palveluita asiakkailleen. (Lehtipiste Oy 2014.)



Kuva 2. Lehtikauppa 1900-luvun alussa (Lehtipiste Oy 2014.)

3.2 Lehtipisteen toimiala

Lehtipiste toimii irtonumeroina myytävien koti- ja ulkomaisten lehtien, kirjojen, keräilytuotteiden sekä karttojen jakelijana palvellen noin 6 200 päivittäistavara- ja erikoiskaupan myymälää. Yhteistyökumppaneina Lehtipisteellä on Suomessa ja ulkomailla yli 440 kustantajaa ja tavarantoimittajaa. Valikoimissaan Lehtipisteellä on noin 550 sanomalehteä, yli 1600 aikakauslehteä, noin 850 erilaista kirjaa sekä noin 200 muuta tuotetta. Kuvassa 4 havainnollistetaan lehtivalikoiman laajuutta hypermarket kokoluokassa.



Kuva 4. Lehtipisteen lähettämö, jakelulinjasto (Laurén 2015.)

3.3 Lehtimyynnin toimintamalli ja ominaispiirteet

Lehtien irtonumeromyynti on komissiokauppaa, jossa tuotteen omistus säilyy kustantajalla siihen saakka, kunnes tuote myydään kaupasta kuluttajalle. Vähittäiskaupalle lehtimyynti on riskitöntä, ja palkkio maksetaan komissiona myynnin mukaisesti. Lehtimyynnille ominaista on korkea herätteellisyys ja laaja valikoima. Kuva 5 havainnollistaa laajaa lehtivalikoimaa. Lehtipisteen käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä, Elmo, jonka avulla jokaiselle myymälälle räätälöidään heidän asiakaskunnalleen sopiva valikoima ja optimoidaan tuotteiden oikeat numerokohtaiset toimitusmäärät. Tuotteiden kuluttajahinnat merkitään tuotteen kanteen. Näistä esimerkki kuvassa 6.



Kuva 5. Laaja valikoima on lehtimyynnin ydintekijä (Lehtipiste Oy; 2014.)



Kuva 6. Hinnan merkitsemistapoja (Perttilä 2014.)

3.4 Lehtien lukemisen tavat

Painettu lehti on edelleen suomalaisten suosituin tapa lukea lehteä. 88 prosenttia suomalaisista lukee printtilehteä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset lukevat keskimäärin 5,7 aikakauslehteä ja 1,7 sanomalehteä tai niiden liitettä. Lisäksi suomalaisista 54 prosenttia lukee lehtiä tietokoneelta, 40 prosenttia kännykällä ja 23 prosenttia tabletilla. Iso osa kuluttajista käyttää useita kanavia lehtien lukemiseen. (Aikakausmedia 2014.) Asiaa käsitellään ketjuostajan valmennusmateriaalissa, josta kuva alla.

Kuluttajien tottumusten muutos?



- Vallitseva käsitys lehtien markkinan laskusta harhaanjohtava
 - Tilausmyynti on vähentynyt => potentiaalista siirtymää irtonumeromyyntiin
 - Käyttöliittymät eivät ole korvanneet lehteä lukemisen välineenä, aikakauslehti halutaan edelleen paperisena

2

Kuva 7. Mallisivu Ketjuostajan valmennusmateriaalista

Lehtipiste on pitkän perinteen omaava yritys, jonka vahvuus on sen irtonumeromyynnin osaaaminen. Satavuotias yritys ei kuitenkaan ole jäänyt laakereille lepäämään, vaan etsii jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia sekä kehittää palveluitaan yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa.

4 Valmennusmateriaali Lehtipiste Oy:lle

Tässä luvussa kerron mitkä seikat johtivat valmennusmateriaalin tekemiseen, kenelle valmennusmateriaali on tarkoitettu ja kuinka itse prosessi eteni.

4.1 Valmennusmateriaalin tarve ja sen käyttäjät

Lehtien irtonumeromyynnin arvo 2014 oli kuluttajahinnoin noin 200 miljoonaa euroa ja yli 70 % tästä tulee päivittäistavarakaupan ketjuista. Tämän vuoksi Lehtipisteelle on ensiarvoisen tärkeää, että yhteistyökumppanit ovat motivoituneita tekemään yhteistyötä heidän kanssaan.

Aloitin avainasiakaspäällikkönä Lehtipisteellä tammikuussa 2014. Havaitsin hyvin nopeasti aloituksen jälkeen, että komissiokauppa on poikkeava kauppatapa vähittäiskaupan osto-organisaatioille, mikä näkyy vähittäiskaupan hankintaosastojen henkilöiden ammattitaidottomuutena käsitellä tavaraa komissiokaupan mukaisesti. Lehtipiste toimii ainoana jakelijana lehtien irtonumerokaupassa, joten intressit yhteistyökumppanin ammattitaidon kartuttamiselle ovat suuret. Ovathan nämä ihmiset avainasemassa myynnin onnistumiselle.

Samaan aikaan aloitukseni kanssa havaitsin, että useissa vähittäiskaupoissa muutettiin hankintaorganisaatioiden rakennetta ja entiset yhteistyökumppanit vaihtuivat uusiin, joille komissiokauppa oli täysin vierasta. Samaan aikaan myös parissa vähittäiskaupan ketjussa tehtiin toiminnanohjausjärjestelmän muutosta, jossa komissiokaupan toimintamallia ei ollut otettu lainkaan huomioon, vaikka Lehtipisteen henkilöt olivat yrittäneet tätä ehdottaa. Tämä tuli tarkoittamaan sitä, että komissiokauppaa yritettiin vääntää väkisin vaihto-omaisuuskaupan muottiin siinä onnistumatta. Nämä seikat tuottivat ja tuottavat edelleen ongelmia asiakkaan organisaatiossa, koska lehtiä julkaistaan paljon eli valikoima on laajaa ja kuluttajahinnat vaihtuvat jopa numeroittain.

Yrittäessäni itse oppia komissiokaupan sääntöjä etsin Lehtipisteen laajasta materiaalijoukosta valmista valmennusmateriaalia siinä onnistumatta. Huomasin, että jokainen ketjuyhteistyötä tekevä henkilö räätälöi tarkoitukseensa sopivat aineistot, joskaan näin suurta vaihtuvuutta osto-organisaatiossa ei ollut aiemmin tapahtunut. Löysin myös kaupan henkilökunnalle tarkoitetun valmennusmateriaalin, jota yritin aluksi käyttää yhteistyökumppaneiden perehdyttämisessä. Havaitsin hyvin nopeasti, että näkökulma myymälän ja ketjun hankinnan välillä on tyystin erilainen eli materiaali ei ollut tarkoituksenmukainen omasta näkökulmastani.

Valmennusmateriaali on tehty vähittäiskauppojen ketjuorganisaatioiden henkilöiden kuten ostajien, osto- tai valikoimapäälliköiden, ostojohtajien jne. perehdyttämiseen. Käyttäjinä

ovat Lehtipisteen kaupallisen osaston henkilöt, jotka tekevät yhteistyötä joko ketju- tai alueorganisaatioiden henkilöstön kanssa. Tällaisia henkilöitä ovat kaupallinen johtaja, avainasiakaspäälliköt ja myyntipäälliköt.

4.2 Prosessin eteneminen

Valmennusmateriaalin taustalla on laaja joukko Lehtipisteen erilaisia yhteistyökumppanipaamisiin tehtyjä aineistoja sekä avainhenkilöiden haastatteluja.

Haastattelin kaupallista johtajaa Marjut Rajalaa useamman kerran etsien komissio- ja lehtikaupan tekemisen ydintä. Nämä ovat kaksi tärkeintä seikkaa, jotka molempien osapuolten tulee ymmärtää lehtikaupasta, jotta yhteistyö olisi sujuvaa (Rajala 2014.) Haastattelin myös myyntipäällikkö Eliisa Vettenrantaa jolla on pitkä kokemus ketjujen ja alueorganisaatioiden yhteistyökumppaneiden kanssa työskentelystä. Häneltä sain paljon hyviä vinkkejä siitä, millä näkökulmalla asioihin kannattaa perehtyä ja minkä hän koki olevan hyödyllistä keskusteluissa asiakkaiden kanssa. (Vettenranta 2014.) Lisäksi haastattelin kollegaani Marko Keisalaa ja sain hänen mielipiteensä siitä, millaisia asioita hän olisi toivonut itselleen selitettävän silloin, kun hän aloitti Lehtipisteellä. (Keisala 2014.) Marko oli aloittanut Lehtipisteellä vain muutamaa kuukautta ennen minua, joten sain tuoreen näkökulman asioihin.

Lehtipisteen arkistoista löytyi valtava määrä erilaisia PowerPoint-esityksiä, joissa oli käsitelty Lehtipisteen historiaa, komissiokauppaa, lehtien irtonumeromyynnin arvoa ja roolia sekä ansaintalogiikkaa eri näkökulmista.

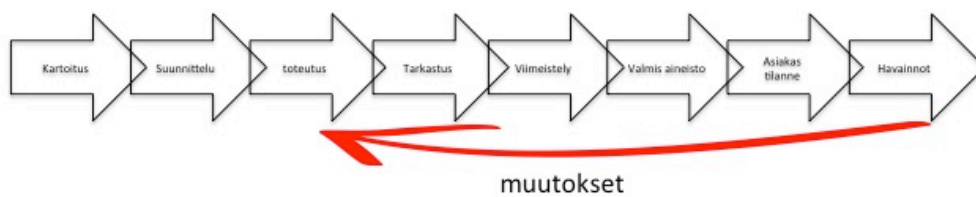
Kävin lävitse näitä aineistoja ja poimin eri osa-aluetta koskevia dioja yhdeksi isoksi aineistoksi ja valitsin sieltä joukon dioja, joista koostin valmennusmateriaalin. Sen jälkeen kävin tätä ensimmäistä aineistoa lävitse avainhenkilöiden kanssa pohtien, mitkä ilmaisut ovat parhaimmat ja mitkä olivat hyviksi havaittuja asiakastapaamisissa.

Ensimmäinen aineisto oli valmis huhtikuussa 2014 ja toinen karsittu aineisto toukokuussa. Tätä toista versiota käytin ensimmäisen kerran asiakastapaamisessa toukokuun aikana, ja sain lisää vinkkejä siitä, mitä näkökulmia asiakkaat taas arvostavat ja tarvitsevat ymmärtääkseen lehtikaupan ideaa. Tämän jälkeen työstin aineistoa kesällä ja syksyllä siten, että pystyin tekemään version numero kaksi kaupallisen osaston yhteiseen käyttöön.

Versiota kaksi on muokattu ja paranneltu sekä laajennettu syksystä 2014 alkaen ja voidaankin sanoa, että valmennusaineisto ei tule koskaan olemaan lopullisesti valmis, vaan se elää ajan ja tarpeen mukaan.

Lopullisen Lehtipiste ilmeen aineisto sai keväällä 2015, kun sisällöt integroitiin Lehtipisteeseen viralliseen PowerPoint-pohjaan ja yrityksen ad Eija Perttilä työsti ilmeen yrityksen ilmeen mukaiseksi.

Lehtipisteeseen toimittaja Pirjoliisa Laurén on tarkastanut ja korjannut aineiston kielellistä sisältöä sekä oikeinkirjoituksen että tekstin ymmärrettävyyden osalta.



Kuvio 5. Opinnäytetyön prosessi

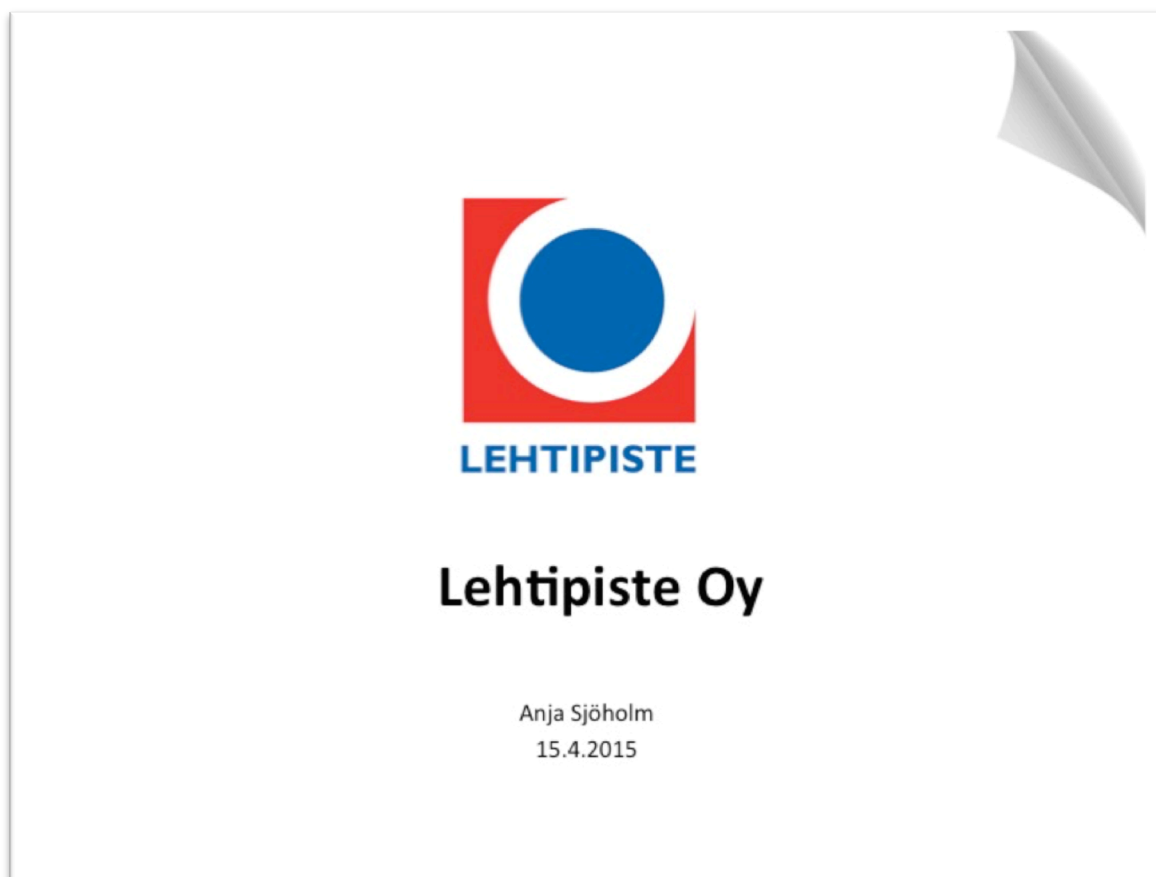
5 Valmennusmateriaali

Tässä luvussa esittelen valmistuneen valmennusmateriaalin ja selvennän sen rakennetta. Valmennusmateriaali on rakennettu kaksiosaiseksi. Ensimmäisessä osassa käydään lävitse lehtikaupan yleisiä asioita ja käsitellään lehtien irtonumeromyynnin lukuja. Toisessa osassa syvennytään enemmän käytännön tekemiseen asiakkaan näkökulmasta.

5.1 Valmennusmateriaalin ensimmäinen osio

Valmennusmateriaalin ensimmäisessä osuudessa käydään lävitse lehtikaupan yleisiä asioita ja mikä on lehtien irtonumeromyynnin rooli Suomen vähittäiskaupoille. Tämän osion tarkoitus on herättää asiakkaan mielenkiinto kokonaisuuden näkökulmasta.

Alla oleva valmennusmateriaalin ensimmäinen sivu on kansisivu. Sen on tarkoitus avata keskustelu ja kertoa, kuka valmennusta on pitämässä asiakkaalle.



Kuva 8: Valmennusmateriaalin sivu 1

Valmennusmateriaalin sivuilla 2 ja 3, joista kuvat alapuolella, käsitellään Lehtipisteen historiaa ja omistajien muutoksia vuosien varrella. Lehtipisteellä on yli sadan vuoden historia ja kokemus lehtien irtonumerokaupasta, vaikkakin Lehtipiste-nimi on otettu käyttöön vasta 1970-luvulla. Vuosien varrella Lehtipisteellä on ollut useita omistajia ja nimiä, joista Rautakirja on tunnetuin, jopa siinä määrin, että osa asiakkaista mieltää vieläkin Lehtipisteen osaksi Rautakirja Oy:tä.



Kuva 9: Valmennusmateriaalin sivu 2

Lehtipiste Oy

- Perustettu 1910 Rautatiekauppa Oy (lehtipojat asemilla ja junissa, lehtioskot asemilla) ”lukevien Suomen kansalaisten palvelemiseksi”
- Nimi muuttui Rautakirja Oy:ksi
- Sanoma WSOY:n omistukseen 2000-luvun alussa
- Lehtipiste Oy viralliseksi nimeksi 2013
- Sponsor Capital Oy omistajaksi 2014
- Kaupan vahva kumppani, lukutuotteiden myynti vuonna 2014 oli n. 200 miljoonaa euroa
- Työllistämme 130 henkilöä
- Olemme mukana somessa:




The slide contains a list of bullet points detailing the company's history and achievements. Below the list are icons for Twitter and Instagram. To the right of the text is a photograph of a modern newspaper store interior with people browsing. A Lehtipiste logo is visible in the bottom right corner of the slide.

Kuva 10: Valmennusmateriaalin sivu 3

Valmennusmateriaalin sivut 4 ja 5, joista kuvat alapuolella, ovat sisällöllisesti samat, joskin sivulla 5 asiat on kirjoitettu auki, kun taas sivulla 4 ne ovat valmentajan selitettäviä asioita. Materiaalin käyttötarkoitus määrittelee, kumpaa näistä sivuista on tarkoituksenmukaisinta käyttää.

Lehtipiste Oy

Lehtipiste toimii koti- ja ulkomaisten lehtien irtonumeroiden, kirjojen, keräilytuotteiden sekä karttojen jakelijana palvelen noin 6200 päivittäistavara- ja erikoiskaupan myymälää.

Yhteistyökumppaneina Suomessa ja ulkomailla on noin 440 kustantajaa ja tavarantoimittajaa.

Lehtipisteeseen kuuluu myös Postituspojat-yksikkö, joka tarjoaa erilaisia varastohotelli-, postitus- ja digitulostuspalveluja



Kuva 11: Valmennusmateriaalin sivu 4

LEHTIPISTE toimii koti- ja ulkomaisten lehtien irtonumeroiden, kirjojen, keräilytuotteiden, karttojen ja elokuvien jakelijana ja palvelee noin 6200 päivittäistavara- ja erikoiskaupan myymälää.

Yhteistyökumppaneina Suomessa ja ulkomailla on noin 440 kustantajaa ja tavarantoimittajaa.

Lehtipisteen **laaja valikoima** tarjoaa kaupalle kunkin myyntipisteen asiakasrakennetta vastaavat tuotteet.

Lehtipisteeseen kuuluu myös Postituspojat-yksikkö, joka tarjoaa erilaisia varastohotelli-, postitus- ja digitulostuspalveluja

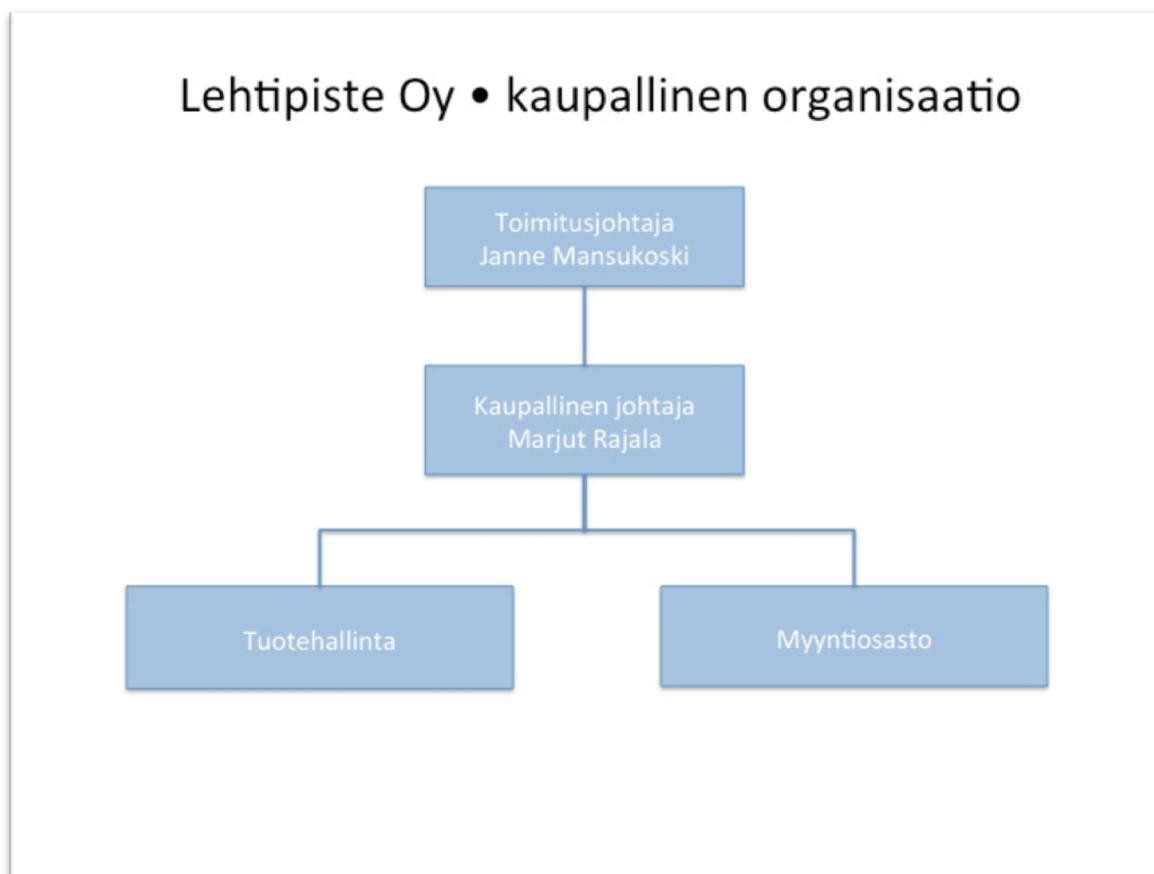
Tehokas logistiikka ja yhteistyö kaupan ketjujen kanssa mahdollistavat tuoreen, ajankohtaisen ja monipuolisen tarjonnan kuluttajille koko Suomessa.





Kuva 12: Valmennusmateriaalin sivu 5

Alla olevalla valmennusmateriaalin sivulla 6, käsitellään Lehtipisteen kaupallista organisaatiota. Organisaatiokuvio on tarkoituksella hyvin ylätasoinen eikä siinä porauduta Lehtipisteen koko organisaatioon. Alkuperäisessä aineistossa organisaatio oli kuvattu tarkemmin, mutta käytäntö on osoittanut, että yhteistyökumppanit eivät ole kiinnostuneita tuotehallinnan tai asiakaspalvelun organisaatioista.



Kuva 13: Valmennusmateriaalin sivu 6

Valmennusmateriaalin sivulla 7 ja 8 käydään lävitse kuluttajakäyttäytymisen muutosta. Lukemisen ja ennen kaikkea lehtien lukemisen muutoksesta puhutaan paljon mediassa, joskin uutisoinnin näkökulma on harhaanjohtavaa. Lehtien tilausmyynnissä on havaittavissa murrosta, mutta samaan aikaan irtonumeromyynnin osuus on kasvanut. Lehtien lukukokemukset ovat muuttuneet vuosien varrella, ja yhä suurempi osa uutisten seuraajista on ns. sekakäyttäjiä. Aikakauslehtien lukukokemus on enemmän viihdekäyttöä, ja siihen sähköiset kanavat eivät ole pureet kustantajien haluamalla tasolla. Tämän vuoksi asiakastapaamisissa on ensiarvoisen tärkeää muistuttaa, ettei lehtien tulevaisuus ole synkkä eivätkä printtilehdet katoa digitaalisuuden alta.

Kuluttajien tottumusten muutos?



- Vallitseva käsitys lehtien markkinan laskusta harhaanjohtava
 - Tilausmyynti on vähentynyt => potentiaalista siirtymää irtonumeromyyntiin
 - Käyttöliittymät eivät ole korvanneet lehteä lukemisen välineenä, aikakauslehti halutaan edelleen paperisena

7




Kuva 14: Valmennusmateriaali sivu 7

Printti on edelleen vahva

Painettu lehti on edelleen suomalaisten suosituin tapa lukea lehteä, kertoo uusi Kansallinen mediatutkimus 3/2015. Viikoittainen lukeminen:

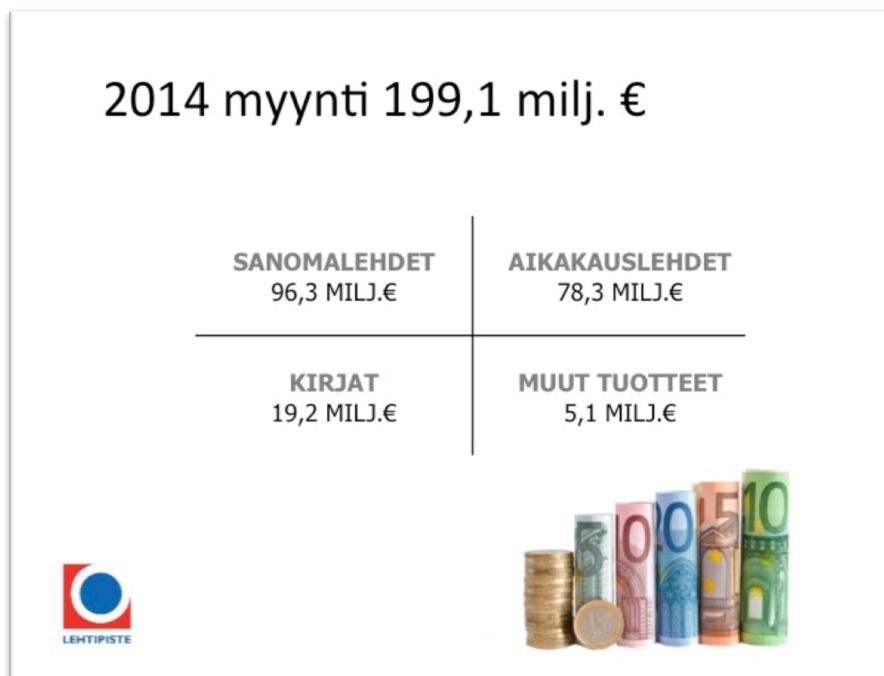
- 88 prosenttia suomalaisista lukee printtilehtiä
- 59 prosenttia lukee lehtiä tietokoneella
- 40 prosenttia lukee kännykällä
- 23 prosenttia lukee tabletilla
- Iso osa kuluttajista käyttää useita kanavia.

Tutkimuksen mukaan suomalaiset lukevat keskimäärin 5,7 aikakauslehteä ja 1,7 sanomalehteä tai niiden liitettä.



Kuva 15: Valmennusmateriaalin sivu 8

Alla olevalla valmennusmateriaalin sivulla 9 käydään lävitse edellisen vuoden kokonaisymyynti ja kuinka se jakautuu neljän myyntiryhmän välillä.



Kuva 16: Valmennusmateriaalin sivu 9

Valmennusmateriaalin sivuilla 10 ja 11, käydään läpi Lehtipisteen myyntituoteryhmät ja mitä ne pitävät sisällään. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että hän ymmärtää, mitkä tuotteet kuuluvat kuhunkin myyntiryhmään. Alan vakiintunut käytäntö on ollut jakaa myyntiryhmät sanomalehtiin, aikakauslehtiin, kirjoihin ja muut tuotteet -myyntiryhmiin. Itse myyntiryhmien otsikot eivät kerro sisältöä, joten asian läpikäyminen on tärkeää yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Sivulla 11 esitellään kymmenen tärkeitä tuotetta sekä suomen- että muun kielisiä tuotteita. Se näyttää asiakkaalle helposti ja nopeasti kymmenen tärkeintä nimikettä irtotumerokaupan näkökulmasta.

Tuotteet

- **SANOMALEHDET**
Noin 550 erilaista lehteä, mm. Ilta-Sanomat, Iltalehti, Helsingin Sanomat, Aamulehti
- **AIKAKAUSLEHDET**
Noin 1600 erilaista lehteä, mm. Seiska, Anna, Seura, Apu, Tekniikan Maailma
- **KIRJAT**
Noin 850 erilaista kirjaa: Pokkarit, Aku Ankan taskukirjat, sarjakuva-albumit
- **MUUT TUOTTEET**
Noin 200 erilaista tuotetta: Keräilykortit, kartat, kalenterit ,DVD:t

Valikoimissamme on paljon ulkomaisia lehtiä ja pokkareita




Kuva 17: Valmennusmateriaalin sivu 10

Myydyimmät tuotteet 2014

<u>SUOMENKIELISET TOP 10</u>	<u>MUUN KIELISET TOP 10</u>
Ilta-Sanomat	Champions League Adrenalyn XL -keräilykortit
Iltalehti	Svensk Damtidning
Ilta-Sanomat TV-Lehti	Hufvudstadsbladet
Seiska	Allers
Aku Ankan Taskukirja (uutuus)	Hemmets Veckotidning
Me Naiset	Sköna Hem
Anna	Lantliv
Helsingin Sanomat	Allas
Seura	Hemmets Journal
Apu	Pokemon XY Phantom Forces -kortit





Kuva 18: Valmennusmateriaalin sivu 11

Alla olevilla valmennusmateriaalin sivuilla 12 ja 13 käsitellään lehtikaupan ominaispiirteitä ja lehtimyynnin vahvuuksia vähittäiskaupan näkökulmasta. Näitä sivuja ei ole tarkoitettu käytettävän yhtä aikaa, vaan asiakastilaisuudesta ja valmennettavasta riippuen valitaan se, kumman käytön uskotaan olevan tarkoituksenmukaista. Sivu 12 on parempi silloin, kun aineisto lähetetään valmennettavaan yritykseen ja asiaan valmennettu henkilö esittelee sitä eteenpäin. Asiat ovat siinä kirjoitetussa muodossa. Sivua 13 suositellaan käytettäväksi silloin, kun asioita käydään lävitse keskustellen, eikä aineistoa ole tarkoitus jatkolähetellä organisaatiossa eteenpäin.

Ominaista lehtikaupalle

- Korkea heräteominaisuus > 8 ostajaa kymmenestä tekee ostopäätöksen myymälässä
- Riskittömyys > täyden palautusoikeuden kauppaa
- Pieni työllistävyys > henkilökustannusten osuus 3-4 % lehtien liikevaihdosta
- Korkea neliömyynti ja -tuotto
- Kasvattaa myymälän keskiostosta ja sopii monen tuoteryhmän käyttöyhteystuotteeksi (suklaa + lehti)
- Ajankohtainen, monipuolinen ja vaihtuva valikoima
- Tukee muiden tuoteryhmien myyntiä ja luo uusia ostotottumuksia



Kuva 19: Valmennusmateriaalin sivu 12

Lehtimyynnin vahvuudet



Kasvattaa keskiostosta

Riskittömyys
Myyttömät lehdet saa palauttaa myyntiajan jälkeen

Tukee muiden tuoteryhmien myyntiä

Valikoima
Ajankohtainen, monipuolinen ja vaihtuva

Helppohoitoinen

Tuottava konsepti

Lehti on heräteosto
80% asiakkaista tekee ostopäätöksen kaupassa



Kuva 20: Valmennusmateriaalin sivu 13

Alla olevalla valmennusmateriaalin sivulla 14 muistutetaan myymälää lehtien irtonumero-myyntin tärkeydestä. Eniten myytävien lehtien yksikköhinnat ovat vain muutamia euroja , joten lehtien irtonumero-ostamiseen käytettävä summa on mittava. Lehtihän ei ole vaihtoehto esim. suklaalle, vaan se on lisäostos.



Suomalainen 4-henkinen perhe käyttää vuosittain lehtien irtonumero-ostamiseen keskimäärin 160 euroa



Kuva 21: Valmennusmateriaalin sivu 14

Valmennusmateriaalin sivulle 15 on tarkoitus avata asiakkaan myyntiluvut ja kehitykset ja sivulle 16 otetaan asiakkaan tehoanalyysin lukuja. Tehoanalyysin luvut ovat saatavissa Lehtipisteen järjestelmästä, ja ne liitetään aineistoon joko kirjoitetussa tai Excel-muodossa. Analyysin luvut voivat olla muun muassa myynti per neliö tai tuotto per neliö. Asiakastilanteesta riippuen voidaan myös käsitellä lehtien kohtaamisjärjestyksen antamaa myyntin tehokkuutta.

Asiakkaan myynti

Lisää tähän asiakkaan arvo vuonna 2014 tai
rolling 12 kk
NELIKENTTÄNÄ



Kuva 22: Valmennusmateriaalin sivu 15

Asiakas analyysi

Listää tähän ketjun tehoanalyysi




Kuva 23: Valmennusmateriaalin sivu 16

Alla olevalla valmennusmateriaalin sivulla 17 on valmennusmateriaalin tärkeimpiä sivuja asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Siinä käsitellään asiakkaan myynnin potentiaalia. Yleensä tämän sivun aikana keskustellaan, miten auki kirjoitettuihin lukuihin on päädytty.

Asiakkaan Potentiaali

AVAA TÄHÄN ASIAKASKOHTAINEN POTENTIAALI

- Sanomalehtimyynnin suhde akl- lehtiin
 - Jos yhtäsuuret tai sl suurempi, on akl lehdissä potentiaalia
 - Sl lehtien osto kertoo asiakasmäärästä
 - Myynnin painottuminen kertoo osaltaan kauppapaikasta. Isot sl-pisteet ovat nopeita ostopaikkoja tai keskustan hypereitä. Akl-lehtimyyjät ovat autoilijoiden paikkoja
 - Elmosta myyntipisteiden nelikenttäinen myynti
- Osuus pt-kaupasta
 - Muutos edelliseen vuoteen
 - Toimialan keskimääräinen osuus
 - Ketjun paras suorittaja
 - Elmosta myyntipisteanalyysi



LEHTIPISTE

Kuva 24: Valmennusmateriaalin sivu 17

Valmennusmateriaalin sivulla 18 käydään lävitse komissiokauppaa maanläheisemmällä termeillä. Viimeistään tämä sivu saa asiakkaan ymmärtämään, mitä tarkoittaa komissiokauppa. Tämä on myöskin hyvä alustussivu sivulle 19, jossa käsitellään tilaus-toimitusprosessia. Lehtipisteen tilaus-toimitusprosessi poikkeaa asiakkaan muista prosesseista, ja sen vuoksi asiaa on tarpeellista käsitellä asiakassuhteen alku hetkistä lähtien. Näin välttytään suurimmilta epäselvyyksiltä, joita poikkeava prosessi voi asiakkaan organisaatiossa aiheuttaa.

Täyden palautusoikeuden kauppaa

Lehtimyynti on riskitöntä kaupalle

- Tuotteet ovat kaupassa kustantajan riskillä
- Kustantaja määrittelee tuotteen myyntihinnan eri jakelukanavissa
- Kauppa voi palauttaa myymättömät tuotteet palautusajan puitteissa, jolloin **ne hyvitetään täydestä arvostaan**
- Kaupalle maksetaan palkkio myynnin mukaan

Lehtios
ei ole
vaihtoehto,
vaan
lisämyyntiä



Kuva 25: Valmennusmateriaalin sivu 18

Tilaus-toimitusprosessi

- Asiakkaan ei tarvitse tilata tuotteita, vaan ne **toimitetaan automaattisesti suoraan myyntipisteeseen.**
- Jo myynnissä olevista tuotteista voidaan tehdä **automaattiset täydennystilaukset.**
 - Kassamyntidatayhteys oltava käytössä
- Toimitukset ja mahdolliset lisätilaukset toimitetaan suoraan myymälään
 - jopa 7 kertaa viikossa.
- Palautukset noudetaan myymälästä viikoittain.
- Laskutus 4 kertaa kuukaudessa
 - laskulla veloitus ja hyvitys palautuksista



Kuva 26: Valmennusmateriaalin sivu 19

Valmennusmateriaalin sivuilla 20 ja 21, joista kuvat alla käsitellään esillepanoratkaisuja ja lehtiesittelyjen sijaintia myymälässä. Lehtipiste on pitkä historiansa aikana kehittänyt lukuisia esillepanoratkaisuja, joita voidaan räätälöidä asiakkaan konseptin mukaiseksi. Lehtimyynnin herätteellisyys tekee sen, että myymälätyypistä riippumatta lehtien esillepanoissa pätevät samat säännöt. Lehtien esillepanon tulee aina olla pääkierron varrella, koska lehtiä ei haeta, vaan ne ostetaan heräteostoksena.

Esillepanoratkaisut

- Lehtipiste ja asiakas suunnittelevat yhdessä lehtiesittelyjen ulkonäön ja sijainnin.
- Lehtipiste maksaa, toimittaa ja tarvittaessa auttaa kalusteiden pystyttämisessä.

Teille räätälöidyt ratkaisut tukevat konseptianne




Kuva 27: Valmennusmateriaalin sivu 20

Kohtaamisjärjestys

→ Myymälän pääkierto

1. Sisääntuloesittely + kampanjat
2. Päälehtiesittely + kampanjat
3. Kassaesittelyt + kampanjat




Kuva 28: Valmennusmateriaalin sivu 21

Valmennusmateriaalin sivulla 22 (kuva alla) kerrotaan lehtivalikoiman merkityksestä ja kuinka se räätälöidään jokaisen myyntipisteen asiakaskunnalle sopivimmaksi. Tämäkin toimintamalli poikkeaa kaupan normaaleista valikoimarakenteista, sillä sama tuote ei välttämättä ole myynnissä kaikissa myymälöissä. Näin pystytään huomioimaan paikkakunnan ja myymälän asiakasrakenteen erilaisuus yhden valtakunnallisen valikoiman sijaan.

Valikoima

Rakennetaan myyntipisteen asiakasrakenteen mukaiseksi
Paikkakunnilla ja asiakasrakenteilla on eroa

Tavaravirtaohjaus huomioi valikoimassa:
Sijainnin
Kaluste- ja tilaratkaisut
Asiakaskunnan
Myyntin potentiaalin

Asiakkaalle avaimet-käteen-ratkaisu

Ostaja määrittää valikoimakoriin tulevat tuotteet.
Valikoimakorista poimitaan myyntipisteelle parhaat tuotteet.




Kuva 29: Valmennusmateriaalin sivu 22

Valmennusmateriaalin sivulla 23 kerrotaan sesongeista, joita lehdet nostavat esiin, ja kampanjoista, joita tekevät aktiivisesti ympäri vuoden. Huomattavaa on, että sesonki näkyy lehdessä sisällössä noin kuukautta ennen itse sesonkia. Näin lukijoita johdatetaan nousevaan sesonkiin.

Sesongit ja kampanjat

Sesongit näkyvät sisällössä.

- Lehtien sisältö vaihtuu kulloisenkin sesonin mukaan
- Sesonkeihin tehdään erikoislehtiä

Esimerkiksi jouluna 2013 ilmestyi kymmenkunta kotimaista aikakauslehteä, joiden painosmäärät ovat saman kokoisia kuin monien asumiseen ja sisustamiseen erikoistuvilla lehdistä

Kustantajat tekevät aktiivisesti kampanjoita tuotteiden kanssa

- Erikoishintoja ja tuplanumeroita

Kun tiedämme teidän kampanjanne, voimme tarjota teille räätälöityjä ratkaisuja.

Kampanjatuotteilla on sama palkkio kuin normaalihintaisilla tuotteilla.




Kuva 30: Valmennusmateriaalin sivu 23

Valmennusmateriaalin sivulla 24 (kuva alla) kerrotaan asiakkaalle mikä on Lehtipisteen ansaintalogiikka. Lehtipiste ansaitsee asiakkaan myynnin mukaan, minkä vuoksi Lehtipisteelle on tärkeää, että myymälän valikoima on oikea eli kuluttaja-asiakkaita kosiva. Tällä sivulla myös muistutetaan asiakasta lehtimyynnin riskittömyydestä ja asiakkaan ansaintalogiikasta.

WIN-WIN

- Meidän ansaintalogiikkamme perustuu teidän myyntinne kehittämiseen.
 - Mitä paremmin myytte, sitä enemmän **ansaitsemme yhdessä**.
- Lehtimyyni on merkittävää kauppaa Suomessa.
- Lehtimyyni on **riskitöntä kauppaa** teille.
- Tuottonne on taattu, **saatte palkkion myynnistä**.



Kuva 31: Valmennusmateriaalin sivu 24

Valmennusmateriaalin toinen osio

Toisessa osiossa pureudutaan lehtien irtonumeromyynnin käytännön asioihin.

Valmennusmateriaalin sivulla 25 ja 26 (kuvat alla) asiakkaan kanssa käydään lävitse sähköisen tiedonsiirron rooli lehtien irtonumerokaupassa. Lehtimyyntin peruselementtejä ovat kansihinnan muuttuminen jopa numeroittain ja tuotteiden tunnistamisen tarve tuotetunnuksen avulla. Tämä sen vuoksi, että lehden ean-koodi voi vaihtua numeroittain. Sähköinen tiedonsiirto antaa monia etuuksia asiakkaille, minkä vuoksi Lehtipiste on aktiivisesti mukana kehittämässä asiakkaan järjestelmiä lehtimyyntin osalta.

Sähköinen tiedonsiirto


- Sähköisen tiedonsiirron laajuuden tarve kartoitetaan asiakkaan kanssa yhdessä.
- Lehtipisteellä on useita vaihtoehtoja tiedon siirtoa varten. Niistä valitaan asiakkaalle paras mahdollinen vaihtoehto.
 - minimissään csv-sanoma
 - helpoin sinfos/synkka + csv
 - muu ratkaisu




Kuva 32: Valmennusmateriaalin sivu 25

Sähköinen tiedonsiirto

- **Säästää aikaa, tuotteita ei tarvitse perustaa**
 - Virheiden määrä on pieni
 - Hinnat ovat aina oikein
 - Myyntiin tarvittavat EAN-koodit ovat auki
- **Oikea-aikaiset tiedot kassajärjestelmässä**
 - Lisätoimitusmäärät ovat aina oikeaan aikaan myyntipisteessä
 - Lisätoimitusmäärät ovat oikein
- **Palaute palautuksista välittömästi**
 - palauttamatta jääneet tuotteet heikentävät tuottoa
- **Laskutus sähköisesti**
 - Sisältää veloittavat ja palautettavat määrät




Kuva 33: Valmennusmateriaalin sivu 26

Valmennusmateriaalin sivu 27 on välisivu, joka johdattaa keskustelun käytännön toimenpiteisiin ketjun näkökulmasta.




Kuva 34: Valmennusmateriaalin sivu 27

Alla olevalla valmennusmateriaalin sivulla 28 kerrotaan, miten ketjun valikoima muodostuu ja miten lehti päätyy yksittäisen myymälän valikoimiin. Valikoiman hallinta on Lehtipisteen käsissä, minkä vuoksi asiakkaan on hyvä ymmärtää, miksi hän ei tee perinteistä valikoimatyökentelyä vaan luottaa Lehtipisteen ammattitaitoon.

Valikoiman muodostaminen

- Lehtipiste tarjoaa tuotetta asiakkaan valikoimiin.
- Asiakkaan edustaja eli ostaja kiinnittää tuotteen valikoimakoriin.
- Lehtipisteen toiminnanohjausjärjestelmä ELMO analysoi lehden myynnin potentiaalin ketjun toimipisteissä ja kiinnittää sen myyntipisteen valikoimaan.
- Lehti tulee yksittäisen myyntipisteen valikoimaan, jos
 - se soveltuu myyntipisteen myyntiprofiiliin
Paikkakunta-, kieli- ja asiakasrakenne
 - Se mahtuu valikoimaan
Myynnin ennusteen pitää olla riittävän korkea
Uusi lehti voi korvata jo myynnissä olevan tuotteen



VALIKOIMAN TAVOITTEENA ON MAKSIMOIDA MYYNTI

Kuva 35: Valmennusmateriaalin sivu 28

Valmennusmateriaalin sivulla 29 ja 30 (kuvat alla) käsitellään tuotteiden hinnoittelua ja ostohinnan käsittelyä asiakkaan näkökulmasta. Tämä prosessi poikkeaa asiakkaan yleisimmästä prosessista. Jos asiakas käsittelee hintatietoja manuaalisesti, hänen on ymmärrettävä, miten tuotteen ostohinta lasketaan tuotteen kansihinnasta.

Miten hinnoittelen

- Lehden kuluttajahinta on painettuna tuotteen kanteen**
 Pokkareilla kanteen on painettu hintaryhmätunnus, hintaryhmät on määritelty erikseen
- Myyntipisteellä on tuoteryhmäkohtainen palkkioprosentti, jonka kauppa vähentää tuotteen kuluttajahinnasta, jolloin saadaan tuotteen ostohinta verollisena**
 Palkkio-% tarkastetaan vuosittain. Edellisen vuoden myynti määrittelee palkkiotason. Astuu voimaan 1.2.
- Verollisesta ostohinnasta vähennetään alv, jolloin saadaan tuotteen veroton ostohinta.**




Kuva 36: Valmennusmateriaalin sivu 29

Miten hinnoittelen



Esimerkki:

Lehden kansihinta 3,90€
Tämän hinnan kuluttaja maksaa kassalla

Aikakauslehden palkkio 20% = 0,78€
Pistekohtainen palkkio

Kaupan ostohinta sis. alv 3,12€
Lehtien alv 24%

Kaupan ostohinta ilman alv 2,37€

Kuva 37: Valmennusmateriaalin sivu 30

Valmennusmateriaalin sivulla 31 (kuva alla) kerrotaan tilaus-toimitusprosessista ja toimitusmääristä, joita hallinnoi Lehtipiste asiakkaan puolesta. Tämä voi välillä aiheuttaa hämmennystä ostajien keskuudessa, minkä vuoksi on tärkeää kertoa heille, ettei tuotteita laiteta valikoimiin tai toimiteta ilman, että päätöksen taustalla on faktoja. Lehtien valikoimaa ja toimitusmääriä hallinnoi Lehtipisteen toiminnanohjausjärjestelmä, ELMO. Elmoon on tallennettu jokaisen myyntipisteen historia useiden vuosien ajan. Tätä tietoa ja erilaisia ennustusparametreja hyväksikäyttäen Elmo laskee tarkasti optimaalisen valikoiman ja toimitusmäärän jokaiselle myymälälle ja tuotteen jokaiselle numerolle.

Tilaus-toimitus prosessi

- Asiakkaan ei tarvitse tilata tuotteita, vaan ne toimitetaan automaattisesti suoraan myyntipisteeseen.
- Kun tuote on kiinnitetty myyntipisteen valikoimaan, ELMO laskee sille optimaalisen toimitusmäärän.
- Ensimmäinen toimitusmäärä perustuu myynnin ennusteeseen.
- Sen jälkeen ELMO ottaa huomioon
 - esillepanoratkaisut eli paljonko ja missä lehdellä on tilaa
 - myynnin ennusteen
 - toimitettujen ja palautettujen kappaleiden määrät
 - mahdolliset kampanjat
 - ketjun omat tai kustantajan tekemät
- kustantajan antaman riittävyystavoitteen



Kuva 38: Valmennusmateriaalin sivu 31

Valmennusmateriaalin sivulla 32, josta kuva alla, käydään lävitse lehtien palautusprosessi. Lehtipiste käy kauppaa komissiokaupan säännöillä, jolloin tuotteilla on täysi palautusoikeus palautusajan puitteissa. Palautusoikeus on myymälälle merkittävä etu, minkä vuoksi on tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät sen roolin lehtikaupan arvoa mitattaessa. Tästä syystä myös ketjun henkilöiden on tärkeää ymmärtää palautusoikeuden merkitys ja hyväksyä, että sitä tehdään valvotusti.

Palautusoikeus

- Palautusoikeus perustuu komissiokauppaan
 - Kustantaja omistaa tuotteen niin kauan, kunnes kuluttaja maksaa sen
- Myyntipisteen tulee tehdä palautus palautusajan puitteissa
- Lehtipiste hyvittää myymättä jääneet, oikea-aikaisesti tehdyt palautukset myyntipisteelle

Lehti-palautus on rahan arvoinen

LEHTIPISTE

Kuva 39: Valmennusmateriaalin sivu 32

Valmennusmateriaalin sivulla 33 ja 34, asiakkaalle kerrotaan, mitä sähköinen tiedonsiirto pitää sisällään. Näin hän ymmärtää integraatioiden antaman hyödyn ja pystyy omalla toiminnallaan edesauttamaan asian ymmärrystä omassa organisaatiossaan. Tänä päivänä jokainen vähittäiskaupan ketju tehostaa toimintaansa, ja sähköinen tiedonsiirto auttaa niitä siinä työssä.

Sähköinen tiedonsiirto

TUOTETIEDOT

- Sinfos, CSV, Tuhti, Peti
- Tuotteen perustiedot
 - nimi, kuluttajahinta, ean-koodi

LÄHETETIEDOT

- Lähetä ja lähetekorjaus
- Tuotteen hintatiedot
 - pistekohtainen ostohinta
 - pistekohtainen toimitusmäärä

PALAUTUS

- Hyvitysluettelo, netti, pda-netti, sähköinen
 - Palautettavat tuotteet
 - Palaute palautuksen onnistumisesta heti
 - Palautettavat eurot tiliytyvät nopeammin asiakkaalle

KASSAMYINTITIEITO

- Kassamyynti ja kassamyynti/laskutus

LEHTIPISTE

Kuva 40: Valmennusmateriaalin sivu 33

Kassamyyntidata

Sisältää kassajärjestelmästä kerätyn päivä (kuitti) / myyntipiste / tuotetasoisen myyntitiedon. Mukana toivotaan olevan myös myyntihinta ja kampanjatunnus.

- Voidaan tehdä automaattinen **lisätilaus** eli automaattinen tankkaus.
- Kustantajat hyödyntävät tulevien numeroiden lähetysmäärien ennakoinnissa .
- Mahdollistaa kanta-asiakasalennukset, jos kampanjatunnus ja myyntihinta tulee aineistossa.
- Mahdollistaa kuponkikampanjat, jos myyntihinta tai kampanjatunnus tulee aineistossa.
- Mahdollistaa kampanjamyyntin päivän sisällä (esim. klo 18 jälkeen), jos aineisto tulee kuittitasoisena ja mukana tulee myyntihinta.



Kuva 41: Valmennusmateriaalin sivu 34

Valmennusmateriaalin sivulla 35 (kuva alla) asiakkaalle kerrotaan, miten Lehtipiste tukee heidän myymäläorganisaatioitaan niin myyntikentällä kuin asiakaspalvelun kautta.

Palvelulupaus

- Teille nimetty avainasiakaspäällikkö toimii ketjun yhteyshenkilönä
- **21 tuoteryhmäneuvojaa ja 2 myyntipäällikköä palvelevat myymälöitä**
- **10 asiakaspalveluhenkilöä palvelee jokaisena arkipäivänä**
 - Lisäksi www.lehtipiste.fi ja asiakaspalvelu@lehtipiste.fi
- Kuljetuspalvelupäivystys



Lehtipisteen
asiakaspalvelu
tukenasi
ma-pe
klo 8-16



Kuva 42: Valmennusmateriaalin sivu 35

Valmennusmateriaalin lopussa sivulla 36 (kuva alla) asiakkaalle kerrotaan, miksi Lehtipisteen toimintaan voi luottaa ja mikä on Lehtipisteen rooli jakelijana.

Luotettavuus

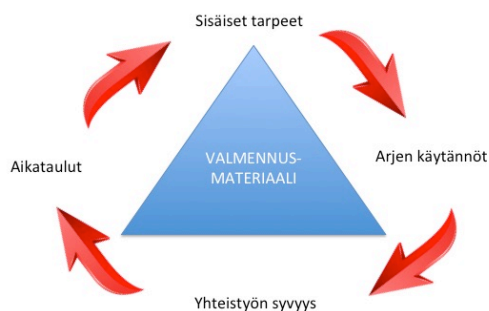
- Olemme luotettava yhteistyökumppani.
- Meillä on pitkä historia. Irtonumerokauppaa on tehty vuodesta 1910.
- **Kustantajat ja ketjut ovat asiakkaitamme, jolloin molempien menestyminen on meille tärkeää.**
- Suurtuotannon etu ketjuasiakkaalle: kaikki lehdet yhdestä paikasta.




Kuva 43: Valmennusmateriaalin sivu 36

Valmennusmateriaalia ei ole tarkoitettu käytettäväksi yhtenä kokonaisuutena, eikä myöskään yhden tapaamiskerran aineistona. Jokainen käyttäjä on velvollinen poimimaan aineistosta tapaamisen tarpeelliset osiot, ja valmennusaineistoa päivitetään jatkuvasti kaikkien käyttäjien toimesta. Valmennusmateriaalin vaiheita kuvataan alla olevalla kuviolla.

Valmennusmateriaalin vaiheet



Kuvio 6. Valmennusmateriaalin vaiheet

6 Tutkielman yhteenveto eli johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tehdystä opinnäytetyöstä ja arvioin itseäni opinnäytetyön tekijänä. Pohdin, mitä olisin voinut tehdä toisin ja missä koen onnistuneeni. Pohdin tässä luvussa myös valmennusmateriaalin tulevaisuuden näkymää ja kehitystarpeita avainhenkilön näkökulmasta.

6.1 Yhteenveto

Esimieheni Marjut Rajalan ehdottama minulle ketjuostajan valmennusmateriaalin tekemistä ja innostuin asiasta heti. Ajatus valmennusmateriaalin tekemisestä opinnäytetyönä kypsyi prosessin edetessä ja opintojeni tullessa siihen pisteeseen, että opinnäytetyön aika oli käsillä. Ideointi valmennusaineiston sisällöstä alkoi saman tien. Koin heti alkuun työn mielekkääksi, koska tukihan se työtäni käytännön tasolla. Mielenkiintoiseksi opinnäytetyö muuttui siinä vaiheessa, kun havaitsin tällaisten asiakkaiden valmentamiseen suunnattujen aineistojen olemattomuuden. Perehdyttämisestä itsestään löytyy paljon aineistoa ja teoriaa, jota pystyin hyödyntämään opinnäytetyötä tehdessäni. Omat ajatukseni valmennusmateriaalista olivat aivan liian suuret, minkä huomasin pelkästään Lehtipisteen avainhenkilöitä haastateltaessa. Heidän tärkein sanomansa oli rajata valmennusmateriaali tarkoituksenmukaiseen sisältöön, koska valmennettavien aika on tapaamisissa hyvin rajattua.

Perehdyttäminen eli valmentaminen on haastavaa varsinkin silloin, kun valmennettavana on ulkopuolisen yrityksen henkilökuntaa. Valmennettavan oppimisen halukkuuteen vaikuttaa moni seikka kuten käytettävissä oleva aika, tuoteryhmän kiinnostavuus ja motivaatio tehdä omaa työtään.

Valmennusmateriaalin on oltava niin selkeä ja helposti omaksuttava, että valmennettava haluaa oppia lisää eli haluaa tulla lehtikaupan ammattilaiseksi.

Valmennusmateriaalin rakentaminen alusta asti on haastavaa varsinkin, kun sen sisältö ei ole perinteisen perehdyttämisen tai laitteen käyttöohjekirja. Lehtipisteen tapa tehdä komissiokauppaa asettaa haasteita asiakkaiden prosesseille ja henkilökunnalle. Ostajat ja osto- ja valikoimapäälliköt joutuvat isojen haasteiden eteen silloin, kun heidän vastuulleen tulevat lehdet ja lukutuotteet. Joutuvathan he oppimaan aivan uuden tavan tehdä kauppaa. Jos asiakkaan ostohenkilö on vielä uusi omassa organisaatiossaan, hänen on kyettävät oppimaan myös oman organisaationsa kulttuuri ja toimintatavat komissiokaupan lisäksi. Tämän vuoksi meillä lehtipisteläisillä on normaalia suurempi vastuu yrittää auttaa asiakkaita ymmärtämään lehti- ja komissiokaupan toimintamallit.

Valmentaminen helpottaa yhteistyön tekemistä, ja sen avulla saadaan aikaan myyntiä. Sillä on vaikutuksia yrityksen toimintaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu valmentaminen kasvattaa yhteistyökumppanin ammattitaitoa ja kumuloituu tahtona tehdä yhteistyötä. Se myös lisää yhteistyökumppanin työtehoa, koska hän ymmärtää paremmin komissiokaupan perusteita ja mitä se vaatii heidän organisaatioltaan. Se lisää laatua tekemiseen.

6.2 Itsearviointi ja jatkokehitysajatuksukset

Tämän opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle lukuisia asioita valmennusmateriaalin tekemisestä. Koen, että voin soveltaa oppimiani asioita työssäni ja oppimiseni jatkuu edelleen. Ilokseni huomaa katsovani valmennusmateriaalia joka kerta tuorein silmin ja näen siinä paljon kehitettävää. Valmennusmateriaali ei tule olemaan koskaan valmis, vaan se vaatii jatkuvaa parantamista ja sisällön tarkistamista. Koen tämän opin itselleni vapauttavaksi, koska sen myötä on helpompi hyväksyä valmennusmateriaalin puutteellisuus, joka tulee näkymään tulevaisuudessa liiketoiminta-alan muutoksen myötä.

Aloitin prosessin yli vuosi sitten, alkuvuonna 2014. Koen, että tehtyäni useita parannuksia valmennusmateriaaliin se on parantunut sisällöltään ja on tullut entistä vahvemmin materiaali-pankiksi, jota voi hyödyntää hyvin moninaisissa asiakastapaamisissa.

Valmennusmateriaalia voisi parantaa muun muassa lisäämällä siihen väliotsikoita, joilla aineistoa voisi ryhmitellä eri aiheiden mukaan. Näin osa-alueiden hahmottaminen olisi helpompaa jokaiselle käyttäjälle. Toinen jatkokehitystoimenpide olisi valmis pohja, jossa olisi kerrottu kuinka monta sivua mitäkin aihealuetta kannattaa käsitellä asiakastapaamisessa. Näin esityksen koko rajautuisi riittävän suppeaksi ja myös valmennettavan vastaanottokyky ja keskittyminen pysyisivät riittävän korkealla tasolla. Liian laaja aineisto puuduttaa kuulijan, ja siksi tavoite on, että valmennusaineisto on lyhyt ja ytimekäs ja sisältää oppimisen näkökulmasta tarkoituksenmukaiset seikat. Tarkoituksenmukaisuus ja ytimekkyys ovat tärkeimmät lähtökohdat valmennusmateriaalia käytettäessä

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet

Aapola, S. 2012. *Tought Leader Ship. Tunnustettu asiantuntijuus.* Jyväskylä: Docendo Oy.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. *Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua.* Kerava: Painojussit Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* Juva: WS Bookwell Oy

Kangas, P. 2003 *Perehdyttäminen palvelualoilla.* Helsinki: Edita.

Kangas P. & Hämäläinen, J. 2010. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.* Helsinki: Nykypaino Oy.

Kotler, P. 2003 *Marketing Management.* Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009 *Perehdyttämisen pelikentällä.* Helsinki: Yliopistokustannus.

Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet.* Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. *Työhön perehdyttäminen ja opastus.*

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino.

Siekkinen, K. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1 Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-Kustannus.

Soininen, M. 1995. *Tieteellisen tutkimuksen perusteet.* Turku: Painosalama.

Storbacka, K., Sivula, P & Kaario, K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista.* Jyväskylä: Gummerus.

Työturvallisuuslaki 738, 14§.

Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa.* Tampere: Teknologiateollisuus.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen.* Helsinki: Edita Publishing.

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja: Kauppakamari.*

Internet lähteet

Aikakausmedia. Tiedotteet: Aikakausmedia. Aikakausmedian sivusto. Viitattu 04.2014.
<http://www.aikakaulehdet.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Tiedotteet/>.

Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 30.9.2015

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Lehtipiste Oy. Lehtipiste, tietoa Lehtipisteestä. Viitattu 20.9.2015.

<http://www.lehtipiste.fi/fi/lehtipiste/default.aspx>

Sponsor Capital. Sponsor Capital, yhtiö. Viitattu 20.9.2015.

<http://www.sponsor.fi/yhtio>

Tilastokeskus. a Tilastokeskus Tiedonkeruut. Viitattu 1.10.2015.

<http://www.stat.fi/keruu/index.html>

Tilastokeskus. b Tietoa tilastoista. Viitattu 1.10.2015.

<http://www.stat.fi/meta/index.html>

Julkaisemattomat lähteet

Aura T. 2014.VMI-toiminnollisuus. Lehtipiste Oy, Vantaa

Laurén, P. 2014. Lehtipisteen valokuvia. Lehtipiste Oy. Vantaa.

Lehtipiste Oy. 2014. Lehtipiste valmentaa. Vantaa

Perttilä, E. 2014. Hinnanmerkitsemistapoja. Lehtipiste Oy, Vantaa.

Opinnäytetyöt

Keisala, M. Avainasiakaspäällikön haastattelu, Huhtikuu 2014. Lehtipiste Oy. Vantaa

Rajala, M. Kaupallisen johtajan haastattelu, Maaliskuu 2014. Lehtipiste Oy. Vantaa

Vettenranta, E. Myyntipäällikön haastattelu, Maaliskuu 2014. Lehtipiste Oy. Vantaa

7 Kuvat

Kuva 1. Lehtipiste Oy ja Sponsor Capital logot (Lehtipiste Oy 2015; Sponsor Capital 2015.)	21
Kuva 2. Lehtikauppaa 1900-luvun alussa (Lehtipiste Oy 2014.)	22
Kuva 3. Lehtipisteen jakelemia tuotteita(Lehtipiste Oy; 2014.)	23
Kuva 4. Lehtipisteen lähettämö, jakelulinjasto (Laurén 2015.)	24
Kuva 5. Laaja valikoima on lehtimyynnin ydintekijä (Lehtipiste Oy; 2014.)	24
Kuva 6. Hinnan merkitsemistapoja (Perttilä 2014.)	25
Kuva 7. Mallisivu Ketjuostajan valmennusmateriaalista	25
Kuva 8: Valmennusmateriaalin sivu 1	29
Kuva 9: Valmennusmateriaalin sivu 2	30
Kuva 10: Valmennusmateriaalin sivu 3	30
Kuva 11: Valmennusmateriaalin sivu 4	31
Kuva 12: Valmennusmateriaalin sivu 5	31
Kuva 13: Valmennusmateriaalin sivu 6	32
Kuva 14: Valmennusmateriaali sivu 7	33
Kuva 15: Valmennusmateriaalin sivu 8	33
Kuva 16: Valmennusmateriaalin sivu 9	34
Kuva 17: Valmennusmateriaalin sivu 10	35
Kuva 18: Valmennusmateriaalin sivu 11	35
Kuva 19: Valmennusmateriaalin sivu 12	36
Kuva 20: Valmennusmateriaalin sivu 13	36
Kuva 21: Valmennusmateriaalin sivu 14	37
Kuva 22: Valmennusmateriaalin sivu 15	38
Kuva 23: Valmennusmateriaalin sivu 16	38
Kuva 24: Valmennusmateriaalin sivu 17	39
Kuva 25: Valmennusmateriaalin sivu 18	40
Kuva 26: Valmennusmateriaalin sivu 19	40
Kuva 27: Valmennusmateriaalin sivu 20	41
Kuva 28: Valmennusmateriaalin sivu 21	41
Kuva 29: Valmennusmateriaalin sivu 22	42
Kuva 30: Valmennusmateriaalin sivu 23	42
Kuva 31: Valmennusmateriaalin sivu 24	43
Kuva 32: Valmennusmateriaalin sivu 25	44
Kuva 33: Valmennusmateriaalin sivu 26	44
Kuva 34: Valmennusmateriaalin sivu 27	45
Kuva 35: Valmennusmateriaalin sivu 28	45
Kuva 36: Valmennusmateriaalin sivu 29	46
Kuva 37: Valmennusmateriaalin sivu 30	46
Kuva 38: Valmennusmateriaalin sivu 31	47
Kuva 39: Valmennusmateriaalin sivu 32	48
Kuva 40: Valmennusmateriaalin sivu 33	48
Kuva 41: Valmennusmateriaalin sivu 34	49
Kuva 42: Valmennusmateriaalin sivu 35	49
Kuva 43: Valmennusmateriaalin sivu 36	50

8 Kuviot

Kuvio 1: VMI-toiminnallisuus (Lehtipiste Oy, 2014.)	8
Kuvio 2. Perehdyttämisen hyödyt.....	15
Kuvio 3. Asiakkaan kokema lisäarvo (Kotler 2003, 61.).....	19
Kuvio 4. Analyysimalli hyötyjen realisoitumisesta yritysten välisen suhteen syventyessä (Vesalainen 2004, 48.).....	20
Kuvio 5. Opinnäytetyön prosessi	28
Kuvio 6. Valmennusmateriaalin vaiheet	50