

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulu

Juha-Pekka Hirvonen

TUOTEHALLINNAN JOHTAMINEN

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma, YAMK

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
(013) 260 6800

Tekijä(t)
Juha-Pekka Hirvonen

Nimeke
Tuotehallinnan johtaminen

Toimeksiantaja
Abloy Oy

Tiivistelmä

Tuotehallinta on kohtalaisen uusi toiminto teollisessa ympäristössä ja sen toiminta on havaittu monilta osin tehottomaksi ja ylikuormittavaksi. Tuotehallinnassa on useita eri toimintoja ja sillä on suuri verkosto kontaktipintoja, joita se pääosin johtaa. Näin ollen tuotehallinnan toimimattomuus voi aiheuttaa muidenkin toimintojen tehottomuutta toiminnallaan ja näin se on ratkaiseva tekijä yrityksen kilpailukyvyn kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tuotehallinnan toiminnalle tehokkaat toimintatavat johtamisen näkökulmasta suuressa kontaktiverkostossa. Lähtökohtana kehittämiselle oli selvittää tuotehallinnan nykytila ja ongelmien juurisyyt peilaten sitä historiaan, ja tehdä näiden pohjalta toimintaa ja johtamista ohjaava ohjeistus.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ohjeistus tuotehallinnan kontaktipintojen ja tehtävien johtamiseksi sekä asioiden priorisoimiseksi. Priorisointityökalu kehitettiin ABC-analyysin pohjalle vastaamaan tuotehallinnan tarpeita johtamisen tueksi. Ohjeistuksen tarkoituksena on kääntää tuotehallinnan toiminta proaktiiviseksi ja antaa päätöksenteolle pohjaa varsinkin siihen mitä ei tehdä.

Kieli

suomi

Sivuja 67

Liitteet 1

Asiasanat

Tuotehallinta, johtaminen, ABC-analyysi, toimintasuunnitelma, organisaatio



THESIS
November 2015
Degree Programme in Technology
Competence Management
Karjalankatu 2
FI 80220 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 6800

Author (s)
Juha-Pekka Hirvonen

Title
Leadership for Product Management

Commissioned by
Abloy Oy

Abstract

Product Management is a fairly new function in industrial business environment and signs of ineffective and overloaded functionality have been noticed. Product management includes different kind of functions and contact surfaces which it leads. For this reason the product management needs to be effective to ensure the right kind of product management actions. Product management leads to contact surfaces effectiveness which can be a competitive edge to a company.

The aim of this thesis was to find a right and effective way to lead the product management so that it could be a leader for its own contact surfaces. The starting point for the development was to determine the current state of product management and to find the possible problems and reasons for ineffectiveness.

The result of this thesis was the instruction on how to lead product management contact surfaces, tasks, prioritisation and how to lead product management to be an effective function. The prioritisation tool was developed from ABC-analysis base to assist in product management decision making to support the leading. The main idea in the instruction is to lead product management to be a more proactive function. It gives the guidelines for the decision-making and especially guides what kind of decisions should not be made.

Language

Pages 67

Finnish

Appendices 1

Keywords

Product Management, leadership, ABC-analysis , action plan, organization

Sisältö

Tiivistelmä ja Abstrakti.....	2
Alkusanat.....	6
1 Johdanto.....	7
2 Tuotehallinnan historiaa ja tuotehallinta kohdeyrityksessä.....	8
3 Tuotehallinta ja tutkimusongelma.....	11
4 Tuotehallinnan nykytilan kartoitus.....	12
4.1 Ajankäyttö ja kontaktipinnat tuotehallinnassa.....	14
4.2 Toimenkuvien vastaavuus tehtyihin toimiin.....	18
4.3 Kontaktipinnoissa havaitut tuotehallinnan kehittämisen kohteet.....	19
4.4 Muiden kuin kohdeyrityksen haastattelut.....	21
5 Tuotehallinnan nykytila tutkimuksen perusteella.....	22
6 Tutkimuksen johtopäätökset ja tuotehallinnan kehittämisen kohteet.....	24
7 Tuotehallinnan johtamisen organisaatorakenteet.....	25
7.1 Linjaorganisaation piirteitä tuotehallinnan johtamisessa.....	27
7.2 Matriisiorganisaatio ja sen johtaminen tuotehallinnan näkökulmasta.....	28
8 Tuotehallinnan kontaktipinnat ja matriisin johtaminen.....	30
8.1 Itsensä johtaminen tuotehallinnassa.....	31
8.2 Esimiehen johtaminen on tärkeää tuotehallinnan matriisissa.....	34
8.3 Tuotekehityksen johtaminen alkaa tuotehallinnasta.....	35
8.4 Tuotannon ohjaaminen tuotehallinnan päätösten seurauksena.....	37
8.5 Tuotehallinta johtaa markkinointia.....	39
8.6 Myynnin johtaminen alkaa tuotehallinnan tuotteistamisesta.....	41
8.7 Tuotehallinta asiakkaiden ja verkoston johtamisen matriisissa.....	43
9 ABC-analyysi tuotehallinnan johtamisen työkalu.....	45
9.1 ABC-analyysi tuotehallinnan hinnoittelun johtamiseksi.....	48
9.2 ABC-analyysi työkaluna johdettaessa tuotteen elinkaarta.....	49
9.3 ABC-analyysi tehtävien johtamisessa.....	50
9.4 ABC-analyysi tuotehallinnan johtaessa tuotantoa.....	50
9.5 ABC-analyysi asiakkaiden johtamisessa.....	51
10 Tuotehallinnan päätöksenteon johtaminen.....	51
10.1 Innovointi tuotehallinnan johtamismallin luomiseksi.....	52
10.2 Visio ja strategia tuotehallinnan päätöksenteon johtamiseksi.....	54
10.2.1 Tuotestrategia tuotehallinnan tuotteiden johtamiseksi.....	55
10.2.2 Tuotteistaminen ostajan päätöksenteon johtamiseksi.....	57
10.3 Skenaariot tuotehallinnan johtamisen ennakointiin.....	59
10.4 Toimintasuunnitelma tuotehallinnan päivittäiseen johtamiseen.....	59
11 Johtopäätökset.....	61
12 Pohdinta.....	62
12.1 Tulosten ja menetelmän tarkastelu.....	62
12.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys, jatkotutkimusmahdollisuudet ja oma oppiminen.....	63
LÄHTEET.....	65

Liitteet
Liite 1

Kyselylomake

Alkusanat

Paljon ennen tämän opinnäytteen kirjoittamista tarkoitukseni oli kehittää tuotehallintaa ja saada siitä tähän päivään tehokkaampi toiminto. Vankalla tunteella voin sanoa, että tuotehallinnassa tehdään päätöksiä tietäen siihen syyt, mutta ei seurauksia kovinkaan hyvin. Samoin tuotehallinta kangistuu kaavoihin liian helposti ja toiminnan kehittäminen jää tuotekehittämisen ja tuotannon kehittämisen jalkoihin. Yleinen kaava tuotehallinnassa on ennakoimattomat tehtävät, jonka takia kehittäväälle toiminnalle jää vähemmän aikaa ja trendinä on palkata lisää henkilöitä hoitamaan tehtäviä, koska kaikki entiset leikkivät palokuntaa ja kohta tuotehallinnassa on uusi ja innokas palomies tai -nainen.

Aloin etsiä kuumeisesti tietoa tuotehallinnasta ja sen syy-seurausyhteyksistä ja kohtalaisen suureksi pettymyksekseni esimerkiksi sanalla ”tuotehallinta” Googlesta löytyi yksi osuma, jonka takaa löytyi vain kysymys ”mitä tuotehallinta oikein onkaan?”. Tiedon puutteen ovat havainneet jotkin kouluttajat, jotka vetävät kohtuuttoman kalliita tuotehallinnan kursseja, ilman että heillä on paljoakaan käytännön kokemusta käytännön tuotehallinnoista. Joku voisi nimittää minua vielä vähän tuoreeksi kirjoittamaan kuinka tuotehallintaa tulisi johtaa näin kymmenen vuoden kokemuksella, mutta se on vain hyvä asia, koska tällä hetkellä en näe tuotehallinnassa ole kovinkaan paljon tuoreutta tai uudistumista ja jos on, niin se ei ole johtanut tehokkuuteen.

Kohdeyrityksen tuotehallinnassa on todella paljon hyvää ja tuotehallinnan toimivuus on lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. On hyvä muistaa lukiessaan tätä opinnäytetyötä, että huomio kiinnittyy vain epäkohtiin ja niiden kehittämiseen, joka antaa helposti huonomman kuvan kohdeyrityksen tuotehallinnasta kuin se oikeasti on. Toivottavasti saat opinnäytteestäni hyviä ideoita muistaen, että hyvät ideat eivät kaadu vastustukseen vaan kaatuvat vastustuksen puutteeseen. Jos olet täysin samaa mieltä esittämieni asioiden kanssa, niin olet todennäköisesti väärässä.

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty tuotehallinnan johtamisesta lähtökohtaisesti teolliseen ympäristöön, mutta toimii periaatteiltaan myös palveluliiketoimintaan tai muuhun liiketoimintaan, jossa tuotehallintatoimintoa käytetään. Perinteinen tuotehallinta on kopioitu teolliseen ympäristöön IT-maailmasta, jossa tuote on ollut ohjelmisto tai yksi tekninen laite (Sinofsky, S. 2005). Jos IT-maailmasta tuotantoympäristöön kopioitu tuotehallintamalli pidettäisiin vertailukykyisenä IT-maailman mallille, olisi tuotteiston oltava tällöin yksi kokonaisuus, jonka komponentit tukevat toinen toisiaan. Teollisen ympäristön tuotehallinnassa on lukuisa määrä erillisiä tuotteita ja nimikkeitä hallittavana ja monimuotoisuus aiheuttaa haasteita. Jotta teolliseen ympäristöön saadaan tehokas tuotehallinta, olisi sen toiminnan oltava proaktiivista ja tukitoiminnot pitäisi edistää myyntiä.

Tuotehallinnan pitäisi tuoda yrityksen tuotteille ja toiminnalle aitoa lisäarvoa veraten kilpailijoihin. Olemassaolon perusteeksi ei riitä, että tuotehallinta on yleisesti ottaen kaiken sellaisen kaatopaikka, mikä ei kuulu kenellekään muulle. (Parantanen 2015, 15–16.)

Se mihin tuotehallinta vaikuttaa, on hyvin laaja pelikenttä, koska tuotehallinnan tekemät päätökset vaikuttavat toimintaympäristön lähes jokaiseen toimintoon. Päätösten seurauksia ei aina välttämättä tunneta tai osata ottaa huomioon. Tuotehallinta johtaa tuotekehitysosaston toimintaa kertomalla, mitä tuotteita tai palveluja tuotetaan. Tuotehallinta johtaa myyntiä luomalla myytävät tuotteet, metodit ja työkalut miten, sekä kenelle tuotteita pitäisi myydä. Tuotehallinta ohjaa vahvasti markkinointia. Se saa usein ymmärtämättömyydellään tuotteen tuotannon helposti tukkoon, ja teollisessa tuotannossa mitattavat asiat tehokkuuden kannalta epäedullisiksi. Johtamisen näkökannalta ainainen ”tulipalojen sammuttaminen” kertoo huonosta johtamisesta tai huonoista työtavoista. Huono

johtamiskulttuuri ei ole välttämättä kiinni huonoista johtajista, vaan syynä voi olla tietämättömyys tuotehallinnan tarpeista tai vääräntyyppinen johtajatyyppejä.

Johtajan vastuu verrattuna tuotepäällikön vastuuseen on usein veteen piirretty viiva ja yrityksen strategia sekä tuotestrategia ovat yleisesti ottaen löyhässä liitoksessa toisiinsa (Parantainen 2013, s.69–71). Kun päivän trendinä on liiketoiminnan kasvattaminen, miten tuotehallinta voi edesauttaa kasvua ja tehdä sen järkevällä tavalla ilman yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä sekä samalla tuottaa liiketoiminnalle lisäarvoa? Oma ajatukseni on, että lähtökohtaisesti tuotehallinta on onnistunut, kun se tekee itsensä tarpeettomaksi samaan aikaan, kun liiketoiminta kasvaa ja kannattavuus paranee. Tätä ajatusmallia käyttäen opinnäytetyössä tarkastellaan tuotehallinnan toiminnan tehostamista, opitaan ymmärtämään, mitä tuotehallinta oikeasti on, ja mitkä sen haasteet ovat paremman toiminnan saavuttamiseksi.

2 Tuotehallinnan historiaa ja tuotehallinta kohdeyrityksessä

Nykypäiväisen tuotehallinnan ja tuotepäällikön historia sai alkunsa 1931 Neil McElroyn toimesta. Hän oli Procter&Gamble yhtiön markkinointipäällikkö ja teki muistion esimiehelleen, jossa hän perusteli kahden henkilön palkkaamista saadakseen hoidettua toimintaa tehokkaammin. Tällöin syntyi ajatus brändimiehestä ”Brand Man”, joka huolehti tuotteesta, ei niinkään liiketoiminnasta. Nimi brändimies vaihtui ajan saatossa brändipäälliköksi ja tästä sai alkunsa brändin hallinta. (Duffy, S. 2011.)

Moni yhtiö otti brändipäällikkötittelin ja brändin johtamisideologian käyttöön vuosien 1930–1980 aikana. Käännepointte tämän päivän tuotehallinnan luomiselle alkoi, kun Steve Jobs, Steve Wozniak ja Ronald Wayne perustivat tietokone yhtiön Apple Computer Inc. vuonna 1976. Tällöin tietokonealalla oli suurimpina kilpailijoina Hewlett-Packard ja Microsoft, jotka kopioivat tuotteita ja toimintamalleja toinen toisiltaan. Kun brändin hallinnan ideologia otettiin käyttöön tuotannollisessa ympäristössä ja palvelutoiminnassa, brändipäällikön titteli vaihdettiin tuotepäälliköksi. IT-yritysten tuotepäällikön tehtävä oli Microsoftin Steven Sinofskyn ja Joel Spolskyn sanojen mukaan täyttää ne aukot, joihin tuotekehitysinsinöörit eivät pystyneet (Sinofsky, S. 2005). Tuotepäällikön tehtävänä oli suunnitella käyttäjäliittymä, kirjoittaa toiminnallinen spesifikaatio, koordinoita tiimejä ja toimia asiakkaan edustajana. (Spolsky, J. 2009.)

Historiassa on tunnistettu kolme erilaista tuotehallinnan lähestymistapaa (Wodtke, C. 2013).

1. Kokemuksellinen lähestymistapa, joka tuottaa asiakkaille tuotettuja ominaisuuksia ja lisäarvoa.
2. Teknologinen lähestymistapa, johon kuuluu tuotesuunnittelu ja projektinhallinta.
3. Strateginen lähestymistapa, joka toimii liiketoiminnan kasvattajana tuotteellisesti ja alueellisesti.

Tuotepäällikköjä on lähtökohtaisesti tunnistettu kahta eri tyyppiä (Wodtke, C. 2013).

1. tuotepäällikkö, jonka tehtävät ovat tuotteiston ja projektien parissa.
2. tuotteen markkinointipäällikkö, jonka tehtävät ovat tuotteiden lanseerauksissa, markkinoinnillisissa ja myynnillisissä tehtävissä.

Tuotehallinta on Suomessa suurimmalle osalle suomalaisista yrityksistä hyvin tuore tai jopa tuntematon asia. Opinnäytetyön kohdeyrityksessä, jolla on yli sadan vuoden historia takanaan, tuotehallinta otettiin käyttöön 2000-luvun alussa. Kohdeyrityksessä ensimmäiseksi tuotehallinnan toiminnoksi perustettiin tuotteen ylläpito- ja tuotekehitysprojektien testaus. Se oli hyvin poikkeuksellista muihin tuotehallinnan käyttöönottimiin yrityksiin verrattuna. Poikkeuksellisuus on antanut selkeää etua verrattuna siihen, että tuotekehitys testaisi omat tuotteensa ja olisivat sokeita omille virheilleen tai oman työnsä liian optimistiselle tai pessimistiselle arvioinnille. Testaamisen ulkoistaminen tuotekehityksestä tuotehallintaan on jättänyt hyvin tilaa tuotekehitykselle keskittyä suunnittelutyöhön testaamisen sijaan.

Tekninen asiakaspalvelu tuli osaksi tuotehallintaa pari vuotta tuotehallinnan perustamisen jälkeen vuonna 2004. Teknisen asiakaspalvelun lisäksi siihen kuului tuoterekламаatioiden hoito, asiakaskoulutukset, tuotemateriaalit esimerkiksi käyttöohjeet sekä päivä päivältä syvenevä kontakti sisäisiin- ja ulkoiisiin asiakkaisiin, jonka tuotepäällikkö oli hoitanut pääosin siihen asti.

Vuoden 2009 alussa oli ensimmäisiä kokeiluja tuotepäällikön vastuun jakamisesta tuotehallinnan henkilöille asiakaspalveluun ja muihin toimintoihin. Kokeilu tapahtui niin, että tuotepäällikkö ei itse johtanut kaikkia projekteja tuotehallinnan osalta, vaan esimerkiksi tuoteinsinöörit alkoivat osallistua yhä enemmän tuotekehitysprojektien johtotehtäviin tuotepäällikön apuna. Seuraavana askeleena oli tuoteryhmien, asiakassegmenttien tai maakohtaisten vastuualueiden vieminen organisaatiossa yhä alaspäin ja näin päästiin asiakaspalvelussa lähemmäs asiakaspintaa vuoden 2011 aikana. Tuotehallinta jaettiin myynnin edistämistöimiin ja myynnin tukitoimiin vuonna 2012, missä tukitoimet tekivät operatiivista työtä ja edistämistoimet strategista, esimiesvastuullista ja johdollista työtä.

3 Tuotehallinta ja tutkimusongelma

Tuotehallinta on tuoteliiketoiminnan johtamista ja tuotejohtamista. Tuotteiden elinkaari on tuotehallinnan yksi pääasiallinen tehtävä, johon kuuluu tuotekehityksen ohjaus, markkinointi ja myynnin tukeminen tuotteen lopettamiseen asti. Tuotehallinnan tehtäviin kuuluvat lukuisat vastuualueet tuotteen elinkaaren ympärille sekä lukuisat kontaktipinnat. Tuotehallinta on nuori, mutta yleistynyt palanen organisaatiota, jota ei opeteta koulussa, vaan taidot opitaan lähes poikkeuksetta työelämässä. (Harri Pendolin, 2015.)

Opinnäytetyössä olisi helpompi lähteä liikenteeseen siitä, mikä ei kuulu tuotehallintaan, koska tuotehallinnan päätösten vaikutukset ulottuvat lähes jokaiseen toimintaan yrityksessä vähintäänkin välillisesti. Näin ollen tuotehallinta on osa lähes kaikkea liiketoiminnassa. Tuotehallinnan toimilla on välitön tai välillinen vaikutus myös moneen mitattavaan asiaan, joilla mitataan yrityksen menestystä ja kyvykkyyttä.

Tuotteiden valmistus- ja myyntihinta sekä tuotteiden haluttavuus antaa kaikelle taloudelle pohjan. Tuotteiden variointi ja monimuotoisuus mutkistaa tuotantoa ja kasvattaa varaston arvoa ja kiertonopeutta, nostaen sitoutuneen pääoman osuutta. Tuotteen laadun tai ominaisuuksien parantaminen nostaa lähtökohtaisesti kustannuksia ja hinnan alenemiset johtavat yleisen katetason romahtamiseen. Toki tuotehallinnan päätöksellä nämä vaikutukset voivat olla myös päinvastaisia (Kim & Mauborgne 2015, s.171–176). Tuotehallinnan asiakaspintana eivät ole oikeat maksavat asiakkaat, vaan asiakaspinta yrityksen sisällä on myös laaja. Tuotehallinta ohjaa tuotekehitystä ja antaa tuotteiston myyntiin sekä kouluttaa myyjät tuotteisiin, jotta kauppaa saataisiin aikaiseksi. Markkinointi takoo ilouutisia markkinoille ja työkaluiksi omille myyjille tuotehallinnan viestien pohjalta. Johtaja miettii strategisia käännteitä yritykselle tuotehallinnan keräämän tiedon pohjalta.

Kohdeyrityksen tuotehallinnan toiminnot ovat jäykkiä ja uudistusta tapahtuu vähän tai uudistuneilla osastoilla tuotehallinnan toiminta on sekavaa. Mikä tekee tuotehallinnan uudistumisesta sekavaa ja onko jäykillä osastoilla muuta jäykkää kuin asenne vai mistä uudistamattomuus johtuu? Käytännön ongelmien korjaamista oli tapahtunut jo pitkään, mutta jostain syystä ongelmista ei päästy eroon tavalla, että ongelma tiedostettiin ja se korjattiin. Oma mielenkiintoni heräsi tutkia oikeat juurisyyt tuotehallinnan tehottomuuteen, jotta voitaisiin keskittyä korjaamaan oikeita asioita tai todeta asioiden olevan niin hyvin kuin ne vain pystyvät olemaan tällä tietotaidolla.

Tutkimuksen tavoitteita on todentaa tuotehallinnassa esiintyvät ongelmat, niiden aiheuttajat ja tehdä parannusehdotukset tulosten pohjalle. Tavoitteena olisi saada luotua uusi toimintamalli tuotehallinnan johtamiselle. Teesinä tutkimukselle on, että tuotehallinnoissa johtuvat ongelmat ovat jäykkyydessään tai sekavuudessaan huonon johtamisen tulosta.

4 Tuotehallinnan nykytilan kartoitus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tuotehallinnassa havaittuja ongelmia toiminnan kehittymisen ja ajankäytön suhteen sekä luoda näiden tulosten perusteella uusi toimintamalli tuotehallinnan johtamiseksi. Tutkimuksen kohteena olivat lähtökohtaisesti tuotehallinnan eri organisaatiotasolla toimivat henkilöt kohdeyrityksessä. Kartoituksessa oli mukana johtajia, liiketoiminnan kehityspäälliköitä, tuotepäälliköitä ja tuoteinsinöörejä. Heidän lisäksi tutkimuksiin valikoitui mukaan tuotehallinnan nimeämiä kontaktipintoja kuten tuotekehitys, markkinointi, myynti ja tuotanto. Tutkimus laajeni loppuvaiheessa myös muihin yrityksiin, koska mielestäni tulokset oman yrityksen sisältä eivät antaneet tyydyttävää tietoa siitä, mitkä ovat ongelmien juurisyyt. Haastatteluja tein muiden yritysten osalta kahdessa IT-alan yrityksessä, teollisen alan yrityksissä, elintarviketeollisuudessa ja konealan yrityksessä.

Tutkimusmetodiksi valikoitui toimintatutkimus ongelmien löytämiseksi, koska siinä tehdään useampi havaintokierros ja kokeillaan saatuja tuloksia kehittämiseen ja uudelle kierrokselle. Tuotehallinnasta ei ole prosessikuvausta tai jotakin määrällistä mitattavaa ja tämän takia kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus osoittautui parhaimmaksi, koska varsinaisia mitattavia asioita ei ollut saatavilla, joiden perusteella toimintaa voitaisiin kehittää. Tuotehallinnan eri portaissa toimiville henkilöille lähetettiin kyselylomake, jonka jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastattelu-aika. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, s.59–62.)

Tutkimusta jatkettiin edellisen toimintatutkimuksen (kyselyn ja haastattelun) tuloksia peilaten, tarkastelemalla dokumenttianalyysin keinoin haastateltujen henkilöiden vastauksia tuotehallinnasta ja mainituista tärkeistä tehtävistä verraten niitä heidän toimenkuviinsa. (Ojasalo 2014, s.59–62.)

Saatuja tutkimustuloksia peilattiin haastattelemalla tuotehallinnan mainitsemia kontaktipintoja, jotka aiheuttivat tuotehallinnan mukaan ongelmia toiminnassa. Näin saatiin parempi ja laajempi näkemys kokonaisuuden kannalta ja hyvä näkemys mainittuihin tuotehallinnan ongelmiin myös ulkopuolisen näkökulmasta. (Ojasalo 2014, s.59–62.)

Jotta saatuja tuloksia voitaisiin vertailla, haastateltiin myös kohdeyrityksen ulkopuolisia tahoja aikaisemmin mainituista yrityksistä siitä, mitä ongelmia he olivat kokeneet tuotehallinnassa ja johtamisessa. Haastattelussa kysyttiin myös yrityksen yleisesittelyä ja monessa yrityksessä esiteltiin organisaatorakenne, joka tuli tutkimuksen kulmakiveksi. (Ojasalo 2014, s.59–62.)

4.1 Ajankäyttö ja kontaktipinnat tuotehallinnassa

Tutkimus aloitettiin lähettämällä kolmelletoista tuotehallinnan eri tehtävissä toimiville henkilöille kyselylomake ennakkoon sähköpostitse, jossa kysyttiin tuotehallinnan kolme tärkeintä tehtävää (liite 1). Kyselyyn osallistuneita tuotehallinnan henkilöitä olivat kohdeyrityksen johtajat, liiketoiminnan kehityspäälliköt, tuotepäälliköt ja tuoteinsinöörit. Kyselylomakkeen tavoitteena oli saada mahdollisimman suppea variointi vastauksista, jotta tieto olisi syvällistä ja mahdollisimman hyvin yleistettävää. Tärkeiden tehtävien pitäisi olla tiedossa kullakin henkilöllä, jotka toimivat tuotehallinnassa ja jollei näin ollut, niin heillä oli tarpeeksi aikaa miettiä omat vastauksensa ennakkoon lähetetyn kyselylomakkeen ansios-ta. Kyselylomakkeeseen ei tarvinnut vastata sähköisesti, vaan kyselyä seurasi sovittu kysely ja ennakkoon lähetettyihin kysymyksiin vastattiin haastattelutilan-teessa. (Ojasalo 2014, s.121.)

Koska lähtökohtaisesti tutkimus on laadullinen, saatiin kyselyllä (liite 1) jotakin mitattavaa materiaalia tiedon pohjaksi kunkin henkilön tärkeäksi määritellyistä tuotehallinnan tehtävistä ja heidän ajankäytöstään kyseisiin tehtäviin, josta pys-tyttiin todentamaan muuhun kuin tärkeisiin työtehtäviin käytetty aika. Tämän li-säksi saatiin tietoa tuotehallinnan kontaktipinnoista ja mikä tuotehallinnan tehtä-ville aiheuttaa häiriötä.

Tuotehallinnan kolmen kärkeen mainituksi tehtäviksi kyselylomakkeella tulivat:

1. Asiakaspalvelu
2. Elinkaaren hallinta
3. Koulutus ja tekninen tuki

Asiakaspalvelu ei ollut ennakoimattomasti vastausten ykkössijalla. Asiakaspal-velu käsittää laajan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden verkoston, jota tuotehal-linnan asiakaspinta on ja jota se monesti johtaa.

Mitä ylemmäksi toimenkuvien hierarkiaportaisissa kiivettiin, sitä abstraktimmaksi tuotehallinnan tärkeät tehtävät tulivat kuten strategia, tuotteen elinkaari, myynnin- ja markkinoinnin tuki. Hierarkiaportaita laskeuduttaessa alaspäin tärkeiden tehtävien luonne muuttui operatiivisemmaksi kuten tekninen tuki, reklamaatioiden käsittely ja asiakkaiden koulutus. Kysymyksen asettelu ”mainitse tuotehallinnan kolme tärkeintä tehtävää” ei antanut muuta yhtenevää vastausta kuin aikaisemmin asiakaspalvelun. Kyselyn perusteella jokaisella tuotehallinnan hierarkiaportaan tasolla on oma näkemyksensä tärkeistä tuotehallinnan tehtävistä. Mitä todennäköisimmin tärkeät tehtävät heijastuvat oman toimenkuvan kautta, eikä niinkään tuotehallinnan yhtenäisenä näkemyksenä sen tärkeistä tehtävistä.

Kyselyssä kysytyt kysymykset tuotehallinnan ajankäytöstä olivat:

1. Kysymys tarkensi jokaisen käyttämän työajan heidän itse määrittämiinsä kolmeen tärkeimpään tehtävään, josta
 - vuorokauden sisään kolmeen tärkeimpään tehtävään käytetty työaika oli keskimäärin 10 %
 - viikon sisään kolmeen tärkeimpään tehtävään oli käytetty 20 % työajasta.
 - kuukauden sisään oli kolmeen tärkeimpään tehtävään käytetty 40 % työajasta
 - vuoden ajalta oli kolmeen tärkeimpään tehtävään käytetty 40 % työajasta.

Vastauksista näkyi hierarkiaportaitten eri tasot siten, että johtoportaa abstrakteimmiksi määritellyt tehtävät vastasivat niiden toteuttamista ja niihin käytettiin työaikaa kohtuullisen hyvin. Portaikon alapäässä oli operatiiviseksi määritellyt tehtävät, ja niihin oli käytetty vähemmän työaikaa kuin abstrakteimmiksi

mainituissa tehtävissä. Kuitenkin jos koko vuoden käytetystä työajasta käytetään keskimäärin 40 % tärkeimpiin tehtäviin, mahtuu tehtävien joukkoon paljon muutakin kuin tärkeitä tehtäviä.

2. Kysymys tarkensi mihin aika oli käytetty, jos sitä ei ollut käytetty määritellyihin tärkeisiin tehtäviin. Ennakoimattomia työtehtäviä aiheuttaviksi tehtäviksi lueteltiin
 - a. Tuotteen laatuongelmat, joista reklamaatioiden selvittelyn työkuorma generoitui tuotehallinnalle.
 - b. Jonkun toisen toiminnan aiheuttama lisäkuorma, kuten esimerkiksi myynti, testaus, markkinointi, asiakas, johto ja niin edelleen.
 - c. Tuotannon toimituskykyongelmat
 - d. Järjestelmän aiheuttama kuorma
 - e. Ylimääräiset asiakaskyselyt, joissa tieto pitäisi olla asiakkaan (sisäinen tai ulkoinen) saatavilla.
 - f. Palaverit
 - g. Tuotehallinnan, tuotekehityksen tai tuotannon aiheuttamien yllättävien ongelmien selvittäminen
 - h. Sähköpostitulva

3. Kysymys määrittä tuotehallinnan kontaktipinnat ja niissä tapahtuvien virheiden tulokset. Tuotehallinnan henkilöiden mielestä
 - a. Tuotannossa tehtiin virheitä, jotka generoivat ylimääräisiä reklamaatiota ja selvittelyjä tuotehallinnalle.
 - b. Tuotekehityksessä tehdyt virheet, joista koitui tuotteiden toimimattomuutta ja uudelleen suunnittelua, joka generoi tyytymättömien asiakkaiden kanssa käytävää sähköpostiliikennettä.

- c. Tuotekehitysprosesseissa tapahtuvat muutokset ja lisäselvitysten tarve
- d. Testauksen aiheuttamat ennakoimattomat tehtävät
- e. Tuotelanseerausten aiheuttama kuorma markkinoinnista ja niissä tapahtuvat poikkeukset.
- f. Muiden liiketoimintojen tuotteiden toimimattomuus tai yhteensopimattomuus oman liiketoiminnan tuotteiden kanssa, joten asiakkaat eivät saaneet kokonaisratkaisua tai sitä piti selvittää pitkään ratkaisun löytämiseksi.
- g. Tilauskeskuksen tai lähettämön toimitusprosessissa tapahtuneita virheitä, joissa asiakkaalle oli lähtenyt väärä määrä tuotetta tai väärää tuotetta.
- h. Järjestelmien aiheuttamaa hitautta ja toimimattomuutta, mikä generoi ylimääräistä työtä tai odotusta ajankäytöllisesti.
- i. Palaverikäytäntö oli epäselvää ja tehotonta. Palaveriin mentäessä ei tiedetty, mikä on palaverin tavoite tai kuinka palaveriin tulisi valmistautua.
- j. Ulkoisten asiakkaiden ylimääräiset koulutukset ja niiden järjestely
- k. Sisäisten asiakkaiden, lähinnä myynnin jatkuvat kysymykset hinnoista ja tuotteiden ominaisuuksista.
- l. Tuotehallinnan resurssipula ja kiire

Kyselystä ei selvinnyt yhtään uutta haastetta, mikä ei kuuluisi tämän päivän tuotantoympäristöön tai ei olisi jo tiedostettu kohdeyrityksessä tai yleisesti kymmenen ajanryöstäjän kärjestä (Pelin 2008, s.350). Yhteenvetona tuotehallinnan vastauksista on, että ongelmat nähdään generoituvan hyvin pitkälle jostain muualta kuin itse tuotehallinnasta. Operatiivisissa tehtävissä koettiin ongelmia enemmän, koska niissä jouduttiin suurimmaksi osaksi tekemään selvitystyötä tuotteiden ja niiden laatuongelmien parissa. Strategisempaa työtä tekevät koki-

vat ongelmien johtuvan suurimmaksi osaksi tiedon kulkemisesta kontaktipintojen välillä. Strategisissa tehtävissä koettiin myös prosessin tuomat haasteet ongelmiksi tehtävien hoitamiselle.

4.2 Toimenkuvien vastaavuus tehtyihin toimiin

Jokaisen työntekijän toimenkuva päivitetään vuosittain vastaamaan sitä tehtävää, jota kukin sillä hetkellä tekee. Dokumenttianalyysi tehtiin tuotehallinnan eri portaille tarkastelemalla tuotehallinnassa toimivien henkilöiden toimenkuvia verraten niitä heidän itsensä asettamiin tuotehallinnan tärkeisiin tehtäviin sekä kontaktipintojen tuomiin tehtäviin ja odotuksiin tuotehallinnalta. Toimenkuvissa operatiiviset ihmiset tekivät käytännönläheistä työtä tuotteiden ja asiakkaiden parissa, kuten asiakaspalvelu, reklamaatioiden käsittely ja koulutukset. Strategista työtä tekevät keskittyivät liiketoiminnan kehittämiseen, esimiestehtäviin ja johdollisiin tehtäviin.

Dokumenttianalyysi tehtiin tuotehallinnan henkilöiden toimenkuville ja tuloksina oli selvästi havaittavissa henkilön toimenkuvan ja henkilön toimen sujuvuuden välinen yhteys. Kun toimenkuva sisälsi enemmän strategisia asioita kuten liiketoiminnan kehittäminen, oli henkilön käyttämässä työajassa enemmän poikkeamaa mainittuihin tärkeisiin tehtäviin. Tiukasti rajattu operatiivinen toimenkuva mahdollisti tekemisen pienemmällä poikkeamalla. Tämä oli yllättävää, koska operatiivista työtä tekevät kokivat kyselyssä selvästi enemmän poikkeamia työssään kuin strategista työtä tekevät. Ylimmälle johdolle ei tehty toimenkuvien dokumenttianalyysiä, mikä hieman vääristää tulosta, mutta ei selitä sitä täysin.

Havaintona toimenkuvista oli, että strategisia piirteitä omaavien henkilöiden panos kehittämistyöhön ja asioiden eteenpäin viemiseen oli selvästi paremmalla tasolla kuin operatiivisen toimenkuvan omaavilla henkilöillä. Strategisen toimen-

kuvan omaavat henkilöt olivat enemmän ylikuormittuneita silloin, kun he osallistuivat samalla operatiiviseen toimintaan. Pelkästään operatiivisemmän toimenkuvan omaavat henkilöt eivät kehittäneet toimintaa ja olivat monesti jopa kehittämisen jarruna. Operatiivisen toimenkuvan ihmiset tekivät paljon ennakoimatonta työtä ja työpanos ei ollut tuottavaa. Strategisen toimenkuvan omaavat eivät suorastaan sytyttäneet tulipaloja, mutta toiminta oli suunnatonta ja kokeilevaa, mikä voisi johtua huonosta johtamisesta.

4.3 Kontaktipinnoissa havaitut tuotehallinnan kehittämisen kohteet

Kyselyssä tuotehallinta mainitsi kontaktipintoja, jotka aiheuttivat ennakoimatonta työtä tuotehallinnalle. Näiden kontaktien haastattelut toteutettiin sopimalla haastattelut kalenterikutsuna tai sopivalla hetkellä esimerkiksi aiheeseen liittyvän palaverin lopuksi. Haastattelussa haettiin myös arkipäivän tilanteita, missä mainitut kontaktipinnat kertoivat tuotehallinnasta, ja miten kontaktipinnat näkivät tuotehallinnan tekemisen verraten mainittuihin kolmeen tärkeimpään tehtävään. Kontaktipintoja olivat myynti, markkinointi, tuotekehitys, osto, tuotanto, tilausten käsittely ja johto.

Haastattelu toi herkullisen tuloksen pöytään, jossa haastattelun ja keskustelun lähtökohtana olivat tuotehallinnan vastaukset. Tuotehallinnan arkipäivän tehtäviä seurattaessa tuotehallinnan operatiivinen ja jopa strateginen toiminta oli hyvin reaktiivista ja tuotehallinnan tehtävät tulivat usein joltakin muulta taholta aiheuttaen ennakoimatonta toimintaa. Siinä missä tuotehallinta nimesi muiden toimintojen aiheuttavan kohinaa, oli vastaus lähes identtinen kaikkien kontaktipintojen tahoilta eli ”jonkun muun vika”. Haastattelua purettaessa ja sitä peilattaessa tuotehallinnan vastauksiin, tulosten analysointi käänsi ongelmien suunnan takaisin tuotehallintaan lähes poikkeuksetta.

Tuotehallinnan tekemät virheet kontaktipintojen kertomana:

1. Tuotekehitysprojekteihin tehty tuotekuvaus oli liian epätarkka, joka aiheutti lisäselvityksen tarpeen tai jopa muutoksen tuotteeseen kesken tuotekehitysprojektin
2. Tilausten tiedot oli annettu liian laveasti, josta aiheutui tilaus-toimitusprosessiin vääriä toimituksia tai vähintään lisäselvittelyn tarpeen. Järjestelmässä ei ollut tuotteen oikeita tietoja tuotehallinnan tekemänä tai määrittämänä.
3. Tuotelanseerausten tiedot puuttuivat tai tulivat markkinoinnille liian myöhään.
4. Puutteelliset tiedot tai niiden hinnoittelu generoivat asiakaskysymyksiä myynnille. Tämä aiheutti myös toimitusvirheitä ja loppuasiakkaalla asennusvirheitä.
5. Tuotehallinta ei ole asettanut selkeitä tavoitteita myynnille (sisäiset asiakkaat) ja monesti myynnin työkalut puuttuivat kokonaan.
6. Johtoa ei ollut informoitu tarpeeksi tuotehallinnan toimista, jotta toiminnan mahdollistamiseksi voitaisiin asettaa oikeat resurssit.
7. Tehtävien priorisointi oli kokonaan tekemättä.
8. Tuotteiden variointi aiheutti tuotannossa ylimääräistä työtä hyvän asiakaspalvelun nimissä.

Haastattelun havaintona on se, että tuotehallinnan toiminta vaikuttaa lähes jokaiseen toimintoon teollisessa ympäristössä ja lähtökohtaisesti tuotehallinta johtaa tai vähintään ohjaa muita toimintoja. Tämän hierarkia-asetelman tunnistaminen on monessa tuotehallinnassa havaitsematta. Samalla kun tuotehallinta johtaa toimintoja, sen tekemät päätökset vaikuttavat vähintäänkin välillisesti jokaisen toiminnan tehokkuuteen. Tämä on todennäköisesti johtanut siihen, että tuotehallinta syyttää muita toimintoja kohinan aiheuttamisesta ja virheistä, kun taas muut toiminnot syyttävät tuotehallintaa koko ketjun toimimattomuudesta.

4.4 Muiden kuin kohdeyrityksen haastattelut

Jotta tutkimusaineistosta saataisiin myös vertailukelpoista näkemystä peiliksi kohdeyrityksen tuloksiin, haastateltiin kohdeyrityksen yhteistyökumppaneita, siitä miten he näkivät oman yrityksensä tuotehallinnan toimivan. Haastattelut sovittiin kunkin yrityksen kanssa yritysvierailuilla käydessä tai jos muiden yritysten tuotehallintaportaissa oli tuttavina, niin heidän kanssaan sovittiin haastattelut kahvikupin ääreen. Haastateltavat yritykset olivat Oras, Merivaara, Korpinen, Isku, Teknos, CGI, Valio, Solenovo ja Mantsinen. Haastateltavien määrä yhteensä 15 henkilöä. Haastatellut henkilöt olivat yrityksen johtaja ja tuotehallinnassa- tai tuotehallinnan kontaktina työskentelevä henkilö. Yritysvierailuja helpottivat erilaisten hankkeiden kautta monenlaisten yritysten kohtaamiset, missä haastattelun lisäksi tein havainnointia mm. lukuisten yritysten yritysesittelyistä ja niiden organisaatorakenteesta.

Tuotehallinnan toimivuus oli esimerkillisellä tasolla IT-yrityksissä, joista tuotehallinta on alun perin jalkautettu teolliseen ympäristöön. Näissä poikkeavana teolliseen ympäristöön oli, että tuote oli yksi ohjelma tai jokin muu yksi kokonaisuus, kun taas teollisessa ympäristössä tuotehallintaan voi kuulua helposti tuhansia eri tuotenimikkeitä yhdelle tuotehallintaorganisaatiolle. IT-yritysten palaverikäytäntöjen ja toimintojen säännöllisyys sekä kurinalaisuus olivat hyvät. IT-yritysten organisaatorakenne oli linjaorganisaatiomainen ja toiminnan kehittämiseen ei ollut juurikaan tarvetta. IT-yritysten toiminta oli hyvin tuotelähtöistä.

Kaikissa muissa haastatelluissa yrityksissä, kuin IT-alan yrityksissä oli tai oli ollut hyvin vastaavia haasteita tuotehallinnan kehittymisen hitautena tai toiminnan sekavuutena samoin kuin kohdeyrityksessä. Joissakin yrityksissä organisaatorakenne oli muutettu linjaorganisaatiosta matriisiin, koska asiakaslähtöisen toiminnan saavuttamiseksi se oli katsottu tärkeäksi. Näissä yrityksissä, missä uusi matriisiorganisaatio oli saatu toimimaan, tuotehallinta toimi hyvin. Linjaorganisaation omaavissa yrityksissä toiminta oli hyvin tuotelähtöistä ja tuotehallin-

ta toimi hyvin operatiivisella puolella esimerkiksi ulkoisessa asiakaspalvelussa. Sen kehittämiseksi ei nähty tarvetta.

5 Tuotehallinnan nykytila tutkimuksen perusteella

Tuotehallinnan yhtenäiseksi tehtäväksi tuli kyselyn perusteella asiakaspalvelu, joka tarkoittaa sisäistä ja ulkoista asiakaspalvelua eli todella laajaa kenttää. Muut tehtävät valikoituivat sen mukaan, missä asemassa henkilöt olivat tai mitä toimenkuvassa painotettiin. Operatiivisen toimenkuvan omaavat henkilöt eivät tehneet kehittävää työtä. Kehittävälle työlle ei jäänyt aikaa, koska operatiivisen toimenkuvan omaavat henkilöt tekivät paljon ennakoimatonta työtä, jota muut toiminnot ja kontaktipinnat heidän mielestään olivat aiheuttaneet. Toimenkuvat, joissa oli pääosin operatiivisia, mutta myös strategisia piirteitä, hukuttivat työntekijän kohinaan ja kiireeseen, vaikkakin he tekivät paljon kehittämistyötä ja ratkaisivat ongelmia sen mukaan, mitä ongelmia ilmeni. Toimenkuvat, joissa oli pääosin strategiaa, mutta lisäksi operatiivista toimintaa, toimivat käsittämättömän suuren verkoston ja kontaktipintojen kanssa. Myös toimintaa ohjaavia tahoja oli lukuinen määrä. Pelkästään strategisen toimenkuvan omaavat henkilöt pystyivät toimimaan henkilöstä riippuen hyvin tuotehallinnassa.

Tuotehallinta ei ymmärrä omien päätöstensä seurauksia kovinkaan usein ja monet ongelmat muissa toiminnoissa ovat aiheutuneet tuotehallinnasta ainakin välillisesti. Ongelmia ratkotaan hyvää tahtia ja ennakoimattomia tehtäviä on päivittäin. Tämä kertoo ongelmiin vastaamisesta, reaktiivisesta toiminnasta, mutta ei juurisyiden hoitamisesta.

Tuotehallinta tekee operatiivisen puolen työtä hyvin, mutta alkuperäisen teesin mukaan tuotehallinnan kehittyminen tai strategiset toimenpiteet johtoa alempa-

na aiheuttavat sekaannusta tuotehallintaan ja näin ollen koko tuotehallinnan kontaktipintoihin. Tämä kertoo huonosta johtamisesta, joka ei tarkoita huonoja johtajia, vaan näkemykseni mukaan tietämättömyyttä siitä, mitä tai miten pitäisi johtaa.

Ulkopuolisten yritysten havainnoinnin tuloksena aloin hahmottamaan todellisen ongelman juurisyitä kohdeyrityksen tuotehallinnassa. Kun kyseessä on tuotelähtöinen toimintamalli ja tehdään operatiiviset työt, linjaorganisaatiomalli toimii hyvin. Kun kyseessä on asiakaslähtöinen toimintamalli, matriisiorganisaatio toimii hyvin. Linjaorganisaatio on yleensä kankea ja tehoton, mutta mikään ei ole tehottomampi kuin puolihuolimattomasti johdettu matriisiorganisaatio. (Seppänen, 2009.)

Kyselyn tuloksena löytyi kahta erilaista tuotehallintatyyppiä, joita olivat

1. Tuotelähtöinen tuotehallinta, jossa ovat toiminnot vakiintuneita. Tämän tyyppistä tuotehallintaa kuvaa asiantuntijat tekemässä operatiivista työtä, jossa luovuudelle tai kehitymiselle oli niukasti tilaa.
2. Asiakaslähtöinen tuotehallinta, joka oli monimuotoinen ja uudistunut, mutta sekava ja jossa toimintoja tehtiin tarpeen mukaan joustuen hyvin esimerkillisesti ja jossa kehittämiselle ja luovuudelle oli lähtökohtaisesti hyvin henkisesti tilaa. Tässä ryhmässä työmäärät olivat ylitsepuvunavaisia ja tehtäviä ei useinkaan ollut mietitty ennen tekemistä ja moni asia meni pieleen. Tämän tyyppisessä tuotehallinnassa oli eniten kohinaksi nimeämäni ylimääräistä tuottamatonta kuormaa.

6 Tutkimuksen johtopäätökset ja tuotehallinnan kehittämisen kohteet

Tutkimustuloksia tarkastellessa huomio keskittyi havainnoimaan kohdeyrityksen organisaatorakennetta ja havaittiin, että linjaorganisaatorakenteesta huolimatta tuotehallinnan asiakaspalvelulähtöisissä liiketoiminnoissa organisaatorakenne on matriisi, joka on piilossa linjaorganisaatorakenteen sisällä. Tätä ei ole huomioitu kohdeyrityksessä ja tämän huomaaminen on ollut tutkimuksen suurin saavutus ja teesini huonosta johtamisesta tulee toteen siinä, että tuotehallintaa johdetaan linjaorganisaatiomaisesti, vaikka tuotehallinnan johtamisessa pitäisi ottaa huomioon matriisiorganisaation haasteet. Tämä samainen ilmiö on oletettavasti huomaamatta monessa linjaorganisaation omaavassa yrityksessä tänä päivänä ja organisaatiomallien päällekkäisyyden huomaaminen voisi auttaa monia yrityksiä selkeyttämään toimintaansa. Matriisin luoma verkosto aiheuttaa sekavuutta ja ennakoimattomia tehtäviä, koska matriisin tuomaa moniulotteisuutta ei ole osattu huomioida toiminnan ohjaamisessa tai johtamisessa. Tämän verkoston tunnistaminen ja oman toiminnan johtaminen verkostossa tulevat menestystekijöiden avaimiksi.

Myös tehtävien priorisoinnin ja johdonmukaisuuden puuttuminen aiheutti ongelmia tuotehallinnassa ja sen johtamisessa. Tämä aiheutti reaktiivista toimintaa ja reaktiivinen toiminta loi koukuttavaa kiirettä, ja tekijöilleen ainutlaatuisuuden tuntua tietopankkina toimimisesta. Näin ei kuitenkaan tehdä oikeita asioita siitä huolimatta, vaikka paljon töitä tehdäänkin. Jollei tiedetä selkeästi, mihin faktoihin päätösten tulee perustua, on mielivallalla suuri osuus toiminnan johtamisessa ja näin tuotehallinnan kivijalka eli strategia ja toimintasuunnitelma kappavat hieman tukevoittamista.

Kehittämisen kohteet tuotehallinnan johtamisessa:

- Tuotehallinnan organisaatorakenteiden tunnistaminen johtamisen perustaksi.
- Tuotehallinnan kontaktipinnat niiden matriisijohtaminen
- Tuotehallinnan tehtävien priorisointi ja johtaminen
- Tuotehallinnan päätöksenteon ja toiminnanjohtaminen

7 Tuotehallinnan johtamisen organisaatorakenteet

Havaintojen perusteella kohdeyrityksestä löytyy kahta erityyppistä organisaatorakennetta, mitkä kohdeyrityksessä ovat päällekkäisiä tuotehallinnan osalta. Muu toiminta ohjautuu linjaorganisaatiomallisesti, mutta tuotehallinnan johtaminen oli matriisissa. Organisaatiomallit on luotu taloudellisen ja tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi ja johtamiseksi, jossa toiminnan valvonta, koordinointi ja ihmisten tyytyväisyyden, sekä yhteistyön edistäminen ovat tavoitteellisia. Mikäli organisaatorakenne on väärä toimintamalliin nähden, niin siitä havaittuina merkkeinä ovat Laineen mukaan (2013):

- Työmotivaation ja moraalien kärsiminen
- Hidas päätöksenteko
- Koordinoinnin vähäisyys, tiimien erisuuntaisuus
- Innovatiivisen toiminnan kyvyttömyys
- Kustannusrakenteen kasvaminen
- Lisääntyvä työstressi.

Yllä olevat tunnusmerkit pätevat tutkimuksen kohteena olleeseen tuotehallintaan ja sen kontaktipintoihin, jonka perusteella voisi sanoa, että

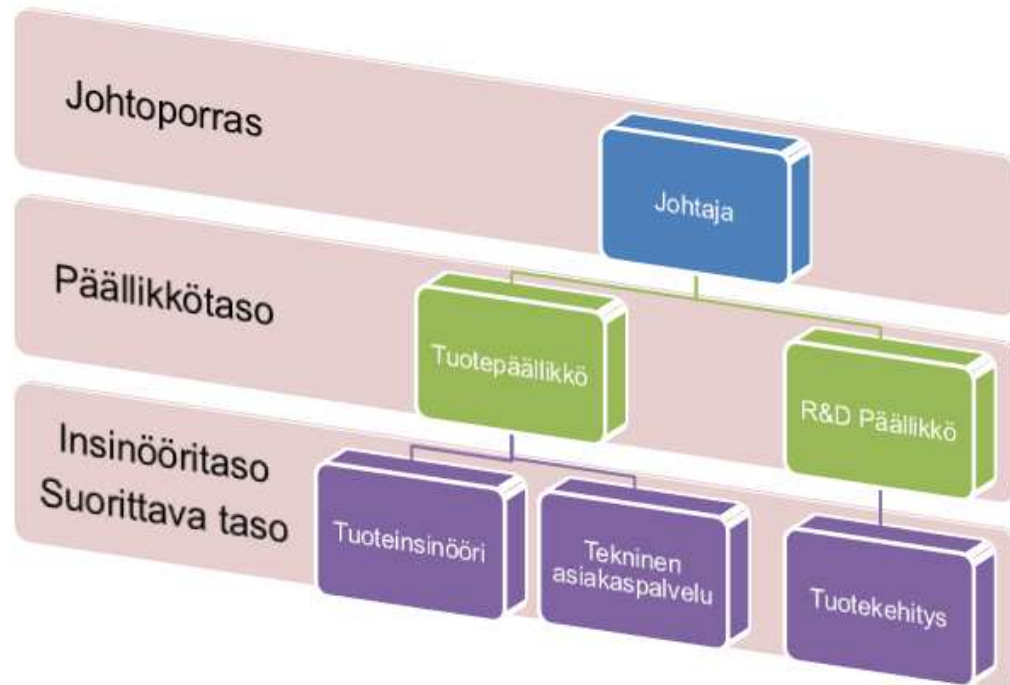
analyysi on osunut oikeaan tunnistamattoman matriisiorganisaation sijainnista linjaorganisaation sisällä. Tärkeää tuotehallinnan johtamisen kehittämiseksi on tunnistaa oikeanlainen organisaatorakenne, se ympäristö missä oikeasti toimitaan. Organisaatiomalleja on useita erilaisia, mutta niissä on tähän asti tunnistettu aina tavalla tai toisella linjaorganisaatiomainen rakenne tai matriisimainen rakenne. Linjaorganisaatiossa henkilöllä on vain yksi toimintaa ohjaava esimies tai asia ja matriisissa henkilöllä on kaksi tai enemmän esimiehiä tai toimintaa ohjaavia tekijöitä. Se, miten organisaatio sijoittuu maantieteellisesti tai tietotekniikan lisääntyessä virtuaalisesti, määrittää paljon sitä, minkälaiseksi matriisiksi organisaatio rakentuu ja miten organisaatio on nimetty. Laineen (2013) mukaan organisaatioita on tunnistettu rakenteiltaan seuraavanlaisiksi:

- **Yksinkertainen** rakenne, jossa on yksi johtaja pienelle organisaatiolle. Tämä on tavallinen pienissä yrityksissä.
- **Funktionaalinen** eli toimintokohtainen rakenne, jossa on omat työtehtäviinsä erikoistuneet yksiköt ja yksi johtaja. Tämä on perinteinen linjaorganisaatiomalli.
- **Divisioonarakenne** jossa yleensä on laaja tuotevalikoima sekä suuri maantieteellinen toiminta-alue. Organisaatio on jaettu itsenäisiin tulosyksiköihin ja niiden sisällä voi olla erityyppisiä organisaatiomalleja.
- **Projektiorganisaatio** jossa on määriteltynä tulostavoite, tehtävät, aika ja resurssit. Projektiorganisaatiossa on jo vahvasti matriisin piirteitä ja se on tyypillinen tuotekehitysosastolle.
- **Matriisirakenne** jossa organisaation eri osat toimivat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tyypillistä että toimintaa ohjaa useampi tekijä tai esimies.
- **Verkostorakenne** on laajennettu matriisiorganisaatio yhteistyöyritysten tai muiden itsenäisten toimijoiden kanssa esimerkiksi kumppanuusverkosto

- **Virtuaaliorganisaatio** jossa yleensä maantieteellisesti laajalla olevat organisaation yksiköt hyödyntävät viestintäteknikkaa johtamiseen ja työntekoon.

7.1 Linjaorganisaation piirteitä tuotehallinnan johtamisessa

Kohdeyrityksessä toimintamallina on linjaorganisaatio, joka on yleisin malli yritysmaailmassa. Linjaorganisaatiomalli perustuu vanhoihin sotilasorganisaatiomalleihin ja on näin ollen todella vanha organisaatiomalli, vaikka toimii hyvin vielä tänäkin päivänä. Linjaorganisaation johtamismallissa on suora ohjaus ja henkilöllä on vain yksi esimies, joka on samalla ainut toimintaa ohjaava tekijä. Linjaorganisaatiomalli perustuu hierarkiaan ja on yleisin käytössä oleva malli yrityksissä ja eri toimijoilla. Linjaorganisaation rakennetta voidaan kutsua muillakin nimillä esimerkiksi funktionaalinen tai divisionaalinen organisaatio, mutta siinä on kuitenkin linjaorganisaation hierarkia. Linjaorganisaatiossa on selkeät ja tarkoin määritellyt työnjaot, valta- ja vastuusuhteet ja johtamismetodina ovat yleensä käskyt ja niiden valvonta. Linjaorganisaation etuna on sen selkeys, ja haittapuolena on yleisimmin tylsistyttävät rutiinityöt ja uudistumisen kankeus sekä toiminnan jäykkyys. (Wikipedia, 2015, Linjaorganisaatio.)



Kuva 1. Linjaorganisaatio

7.2 Matriisiorganisaatio ja sen johtaminen tuotehallinnan näkökulmasta

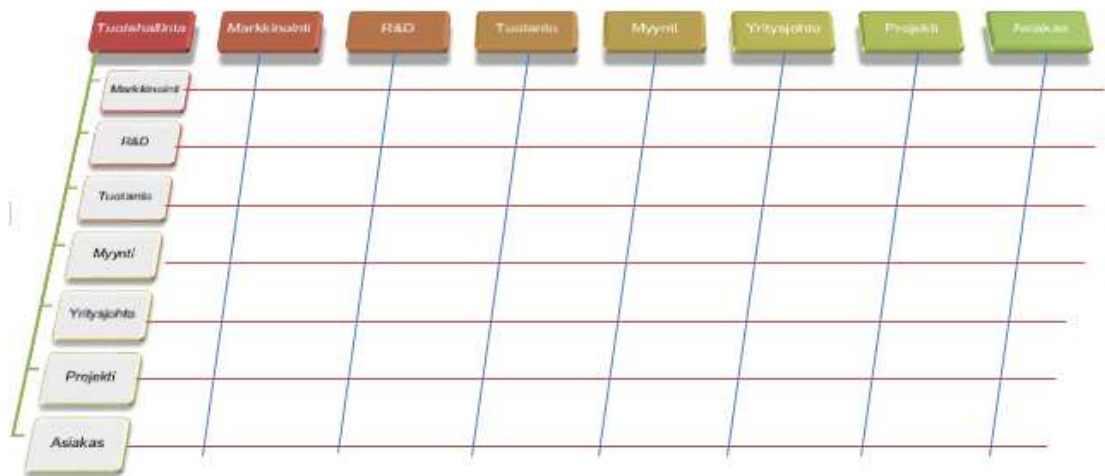
Kohdeyrityksen tuotehallinta oli matriisiorganisaatio linjaorganisaation sisällä ja matriisiorganisaatio on kasvavassa määrin monen yrityksen tuleva organisaatiomalli, mutta sen tunnistamiseen ja hyväksymiseen on historiallisia esteitä. Matriisiorganisaatio nousi maailmalla suosioon 1970-luvulla ja koki alamäensä 1980-luvulla, koska sitä ei saatu toimimaan. 1990-luvulla matriisiorganisaation johtaminen palasi johtamisoppien joukkoon (Galbraith 2009). 2000-luvun kuluessa matriisiorganisaatio on tullut muotiin varsinkin maailmanlaajuisissa suurissa yrityksissä. (Hammarsten 2005.)

Matriisiorganisaatorakenne kertoo tekijöiden väliset suhteet organisaatorakenteessa, ja suhteiden välille pitäisi luoda toimintatavat, tehtävät ja ennen kaikkea vastualueet sekä tekijöiden roolit (Lämsä 2004, s. 152). Matriisiorganisaatiolle

on tyypillistä, että toimintaa ohjaa vähintään kaksi eri tahoa, joka ei tarkoita sitä, että matriisiorganisaatiossa työskentelevällä pitäisi olla kaksi esimiestä. Matriisiorganisaation tyypillisiä piirteitä ovat organisaation ja sisäisten tai ulkoisten asiakkuuksien luoma matriisi (Hammarsten 2005). Myös projektityöskentely johtaa usein matriisin syntymiseen, ja projektin johtajat luovat oman matriisin projektityöskentelyssä mukana oleville henkilöille ja tehtäville. (Gottlieb 2007, s.35–36.)

Johtamisen suurimmat haasteet matriisiorganisaatiossa tulevat yleensä asenteista ja tavoista tehdä töitä. Matriisiorganisaation johtajalta vaaditaan hyvät ihmissuhde- ja delegointitaidot. Terveen väittelyn tuoma rakentava kehittyminen on johtajille nautinnollista ja positiivisuus sekä kehuminen ovat hyvälle matriisi-johtajille ominaista. Perinteiset linjaorganisaation johtajat kokevat monesti olevansa uhattuja matriisiorganisaatiossa ja näin ollen matriisiorganisaation johtaminen vaatii muutoksen sekä johtajalta että johtamistyylyiltä. Johtamisen on oltava onnistuakseen hyvin avointa, luotettavaa ja ihmisläheistä. (Gottlieb 2007, s.37–39.)

Suurin kompastuskivi matriisiorganisaatiossa on se, että ihmiset eivät tiedä roolejaan, asemaansa tai auktoriteetteja omassa matriisissaan. Huonoimmillaan matriisiorganisaatio on silloin, kun vastuu on kaikilla ja valtaa ei kenelläkään. (Sy & D'Annunzio 2005, s. 43–44.)



Kuva 2. Matriisiorganisaatiomallista

8 Tuotehallinnan kontaktipinnat ja matriisin johtaminen

Olennessa osa tuotehallinnan toimintaa johdettaessa on tunnistaa jokainen tuotehallinnan kontaktipinta sekä jokaisen tuotehallinnassa työskentelevän henkilön kontaktipinnat ja näiden pintojen ketjuuntuminen tai verkostoituminen. Kun ketju on tunnistettu, tulee jokaisen ketjun jäsenen välille tehdä toiminta- tai johtamissuunnitelma, jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa. Proaktiivisuus on merkittävässä asemassa puhuttaessa johtamisesta ja johtaminen sekä tuotehallinta ovat epäonnistuneet, jos toiminnassa on havaittavissa liikaa reaktiivisia piirteitä.

Toiminta- ja johtamissuunnitelman tulee sisältää kunkin ketjun jäsenen kanssa käytävät liiketoimintasuunnitelmat ja sen tavoitteet. Säännölliset palaverit ketjun jäsenten kanssa takaavat hyvän yhteistyön, ja johtajan onkin hyvä merkitä kalenteriinsa jo seuraavan vuoden tai vähintään seuraavan kvartaalin tapaamiset etukäteen. Se, kuka ottaa yhteyttä ensin, on yleensä tilanteen johtaja ja tämä generoi proaktiivista toimintaa. Jokaisesta kohtaamisesta on hyvä tehdä lyhyt pöytäkirja, joka tulee jakaa osallistujien kesken. Pöytäkirja varmistaa sen, että tapaamisella on merkitystä ja sovitut asiat ovat kirjallisena kaikkien nähtävillä

(Parantainen 2013, s.180–181.). Toki hyvään johtamiseen kuuluu hoitaa myös yhteydenpito ihan henkilökohtaisella tasollakin tai lyhyt kuulumisten vaihtaminen ilman pöytäkirjaa ja agenda. Nämäkin kohtaamiset tulisi suunnitella etukäteen ja vähintään merkitä ne kalenteriin johtajalle, jotta ne eivät unohtuisi. Kiireisessä työssä unohtuu helposti henkisen hyvinvoinnin ja yhteenkuuluvuuden tunteen tuoma etu jaksamiseen ja sitä kautta tehokkaampaan työskentelyyn. Kuulumisten vaihto auttaa henkilöitä tutustumaan ja tämän jälkeen ongelmallisetkin tilanteet hoituvat yleensä helpommin yhteistyössä.

Johtamisessa huomioon otettava asia on se, minkälaisessa ympäristössä ja kulttuurissa johdetaan. Jokaisella yrityksellä on omat tapansa tehdä asioita, kansainvälisyys tuo omat haasteensa ja erilaiset organisaatiot vaikuttavat johtamiseen olennaisesti. Kuten tutkimustuloksissa todettiin, niin tuotehallinnan ja muiden kontaktipintojen matriisin tunnistaminen on tärkeää, jotta toimintaa osattaisiin johtaa oikein.

Jokaisen yrityksen, henkilön, ryhmän ja kokonaisuuden johtaminen lähtee kuitenkin aina sinusta itsestäsi. Oma itsensä johtaminen pitää olla kunnossa, jotta voit johtaa muita. Oman itsensä johtamiseen kuuluu olennaisena osana tunnistaa, minkälaisessa ympäristössä sinä olet, ja ketä sinä johdat minkälaisissa hierarkkisissa ja vuorovaikutuksellisissa suhteissa.

8.1 Itsensä johtaminen tuotehallinnassa

Itsensä johtamisessa on hyvä löytää oma tasapaino työn, kodin ja vapaa-ajan välillä, jotta huolehdit omasta jaksamisestasi. On hyvä muistaa, että ei ole itsestä pelastaa itseään ensimmäisenä, koska väsyneenä ja stressaantuneena sinusta tulee usein vain tiimin riippakivi. Voit johtaa toimintaa ja omaa toimintaasi vain, jos olet virkeä ja ajatuksesi on kirkas. (Parantainen 2013, s.31.)

Oman itsensä ja työnsä johtaminen lähtee hyvästä tasapainosta, jossa keho, mieli, tunteet, arvot ja työelämä ovat tiedostetusti hyvässä kunnossa. Tunteet ovat elämän energiaa ja oman johtamisen selkärankana toimivat omat tavoitteet ja visio. (Sydänmaanlakka 2010, s.29–34.)

Johtaminen ei ole niinkään kiinni tiedosta vaan tekemisestä ja eroamme työntekijöinä ja johtajina vain siinä, mitä teemme tai emme tee. Kun toimintamme muodostuu teoista, niistä tulee tapoja, ja hyvä johtaminen sekä tekeminen muodostuvat hyvistä tavoista ja käytännöistä, joten kannattaa keskittyä niiden parantamiseen.

Jos selitetään asioita, niin on hyvä muistaa, että tämä ei poista vastuuta mistään ja ongelmien syyt eivät aina ole jossain muualla kuin itsessä. Kukaan ei pidä selittäjistä, ja aina kun henkilö joutuu selittämään asioita, hänen uskottavuutensa kärsii. ”Kiire, mikä ihana tekosyy” on usein selittämisen perustana ja kukaan muu ei voi ottaa syytä niskoilleen henkilön omista kiireistä, kuin henkilö itse. Kiire on todella koukuttava tekijä, koska se saa tuntemaan olon tärkeäksi ja toisekseen se nostaa adrenaliinitasoa, joka on voimakas huume. Huonoin vaihtoehto selittämiselle on, että henkilö hyppää uhrin rooliin. Sivulliset alkavat pitämään uhria syyllisenä, joten marttyyrin osaa kannattaa välttää. (Parantainen 2013, s.31–32.)

Avuttomuuden ruokkiminen on tämän päivän trendi tuotehallinnassa, joka aiheuttaa kiirettä ja saa ihmisen tuntemaan itsensä todella tärkeäksi ja korvaamattomaksi. Jos henkilö huomaa olevansa yrityksen tietopankki, jolle ”kaikki” soittavat aina, kun heillä on jokin kysymys, niin hän alkaa olla pinteessä. Henkilö voi vaihtaa työkuvaansa puhelinkeskuksen sedäksi tai tädiksi, tai lopettaa avuttomuuden ruokkimisen. Jos tietoa ei löydy mistään, mitä asiakasi tai kollega kysyy, niin tällaiselle tiedolle pitää löytää paikka, mistä sen löytää. Parantainen toteaa hyvin kirjassaan Tuotepäällikön pelastuspakkaus, että kun myyntimies soittaa toistuvasti kysellen hintoja tuotepäälliköltä, niin tuotepäällikön vas-

tauksena pitäisi olla hintojen antamisen sijaan ”mitä muuta voisin tehdä puolestasi” tai ”jos et pysty etenemään itsenäisesti, pitäisikö sinun hakeutua helpompiin tehtäviin tai jatkokoulutukseen”. Varsinkin suomalaiset asiakkaat ja kollegat ovat todella viisaita, mutta myös laiskoja, joten avuttomuuden ruokkiminen kasvattaa avuttomuutta. (Parantainen 2013, s.48–50.)

Tärkeänä osana oman toimensa johtamisessa on tunnistaa oma verkostonsa ja miten oma toimenkuva sijoittuu tähän verkostoon tuotehallinnassa. On oman toiminnan kannalta elintärkeää selkeyttää jokainen verkoston osa ja oma suhde näihin osiin. Ketkä verkostosta ovat asiakkaita, joita tulee palvella, ketkä taas yläpuolella olevia johtajia tai vaikuttajia, ketkä alaisia ja kollegoja. Kun verkostokartta on selvillä, niin jokaiselle kontaktille tulisi määrittää lyhyt suunnitelma, missä todetaan kontaktin olemassa olemisen tarkoitus, henkilön omat vastuut kontaktiin ja kontaktin vastuut sekä näihin toimintoihin käytetty aika. Toisin sanoen henkilöllä tulisi olla lyhyt toimintasuunnitelma jokaiseen kontaktiin. Edellä mainittujen lisäksi on tärkeä kartoittaa, että onko henkilöllä tarvittava tietotaito kontaktien menestyksekkääseen hoitamiseen, vai tarvitseeko hän lisäkoulutusta asiaan. Jos kontaktien verkosto kasvaa liian suureksi määrällisesti tai ajankäytöllisesti niin verkostoa on hyvä miettiä, onko kaikki todella tarpeellisia ja voisiko joku toinen kollega ottaa osan verkostosta hoidettavaksi. Tuotehallinnan verkosto on tänä päivänä joka tapauksessa kohtuuttoman suuri ja on hyvä muistaa, että tehtävien karsiminen tai yksinkertaistaminen on nyt muodissa. Yksinkertaistaminen tarkoittaa monesti asioiden tehostamista.

Monesti huomataan, että tämä oman toiminnan verkosto tulee jonkinlaiseksi matriisiksi. Jos henkilön alaiset sijoittuvat omaan verkostoon, tarvitsee se huomioida johtamistavassa etenkin, jos se on poikkeava olemassa olevasta organisaatorakenteesta. Omaa esimiestä on myös hyvä informoida mahdollisen matriisin syntyessä, koska tämä vaikuttaa myös hänen tekemisiinsä.

Esimies tai työntekijä voi vaatia jokaisen kehityskeskustelun yhteydessä läpikäytäväksi ja piirrettäväksi kontaktikartan tai verkoston, jossa verkoston palaset

voivat olla myös projekteja, riippuen henkilöiden tehtävistä. Tämä kontaktikartta tai verkostokartta, kun se on kerran tehty, on hyvä visuaalinen osoitus siitä, minkälainen supermies tai nainen henkilön tulee olla tehdäkseen omat työtehtävät. Jos kontaktikartta tehdään tarpeeksi perusteellisesti, on tämä työkalu myös uudelle työntekijälle tai toimenkuvulle, koska tällaisessa ”kartassa” on yleensä hyvin paljon hiljaista tietoa, mitä ei käy ilmi missään muualla.

8.2 Esimiehen johtaminen on tärkeää tuotehallinnan matriisissa

Matriisijohtamisessa korostuu esimiehen johtaminen ja häntä pitää johtaa samoin kuin kaikkia kontakteja. Jos oman esimiehen johtaminen unohdetaan, niin se johtaa usein siihen, että ei saada riittävää tukea omalle toiminnalle tai oman organisaation toiminnalle. On hyvä muistaa, että esimiehet ovat yhtä riippuvaisia alaisistaan kuin alaiset ovat esimiehistään. Organisaation toiminta ei voi olla tehokasta, jos tämä harvoin muistettu johtajuuden laji, esimiehen johtaminen, unohdetaan. (Sydänmaanlakka 2012, s.167.)

Esimiehen johtamisessa on taidokkuutta, jos henkilö pystyy tukemaan esimiestään päätöksenteossa. Varsinkin, jos henkilö odottaa omaan ehdotukseen päätöstä, on asian oltava hyvin valmisteltu ja perusteltu. Kun esimiehelle tarjotaan ratkaisuehdotuksia kysymysten ja ongelmien sijaan, pysyy ilmapiiri positiivisena ja päätökset saadaan tehtyä tehokkaammin. Kun esittää asioita, on asian hyvä olla kiteytetty ja selkeä tiivistelmä siitä mitä ehdotta näin esimiehen ei tarvitse tietää asian jokaista yksityiskohtaa, jollei niillä ole olennaista merkitystä päätöksentekoon. (Sydänmaanlakka 2012, s.167–168.)

On siis hyvä muistaa että esimiehen ei tarvitse tietää kaikkea mitä henkilö itse tietää. Todennäköisesti henkilöllä on parempi näkemys joistakin asioista, kuin hänen esimiehellään. Sen vuoksi on hyvä esittää oma näkemys asioista ja pyytää esimiestä kommentoimaan niin kuin kysymyksessä olisi hänen mielipiteen antaminen. On hyvä Informoida kohtuudella ja tiivistää asiat huolellisesti, jotta

informaation määrä ei tule liialliseksi. On hyvä myös muistaa, että henkilön tulee olla oman toimensa asiantuntija ja esimiehen tietää siitä toimesta vähemmän kuin asiantuntijan. Esimies ei tule kouluttamaan henkilöstä oman toimen osajaa, vaan se on henkilön omalla vastuulla. Kun henkilö tekee omaa toimenkuvaansa, niin hänen tulee kouluttaa esimiehensä ymmärtämään omaa tointaan sillä tasolla, että esimies voi antaa tukensa henkilön toiminnalle. Esimiehen yllyttäminen ei kannata tai jos haluaa sen tehdä, niin sen voi tehdä hänen syntymäpäivänään, mutta ei työasioilla. On muistettavan arvoinen asia, että esimies on ihminen ja persoona ja ei useinkaan ole samanlainen kuin itse on. Lähestyttäessä esimiestä on tehokkainta muistaa hänen kiinnostuksen kohteet ja arvot asioita esitettäessä. Näin hänen johtaminen on helpompaa. (Sydänmaanlakka 2012, s.167–168.)

8.3 Tuotekehityksen johtaminen alkaa tuotehallinnasta

Tuotekehityksen johtaminen lähtee yleisimmin tuotehallinnan toiminnasta. Tuotehallinta antaa impulssin tuotekehitykselle uuden tuotteen tai palvelukonseptin tekemiseen, olemassa olevien tuotteiden parantamistoimenpiteisiin eli niin kutsuttuun ylläpitosuunnitteluun. Nämä lähtevät tuotehallinnasta esimerkiksi tuoterekламаatioiden seurauksena tai muuten havaittuna parannustarpeena.

Lähtökohtana onnistuneelle tuotekehityksen johtamiselle on tuotehallinnan tekemä perusteellinen selvitystyö siitä, mitä oikeasti tarvitaan, ja mitkä ominaisuudet tuotteessa olisi ”kiva olla” olemassa. Pohjatietoihin on tärkeää kerätä markkinatilanne siitä, mitä vastaavanlaisia tuotteita on jo olemassa, johon tuotekehitys voi peilata omaa tulevaa tekemistään, ja kuinka paljon tulevien tuotteiden täytyy poiketa jo olemassa olevista tuotteista, jotta kilpailuun ei vastata vaan tehdään se tarpeettomaksi valitun strategian mukaisesti. (Kim & Mauborgne 2015, s.45.)

Tuotekehitys saadaan sitoutumaan tuotekehitysprojektiin paremmin, jos sisäinen markkinointi, miksi tuotetta tehdään, on hoidettu hyvin. Tämän lisäksi tuotekehitys on todella hyödyllistä ottaa mukaan asiakaskäynnille, missä kerätään VOC (voice of customer, asiakkaan ääni) tuotteen lähtötietojen pohjaksi, ja kun tuote on tuotekehitysvaiheessa, niin koekäyttö suoritetaan kohdeasiakkaan kanssa siten, että tuotehallinta on kuulemassa suoran palautteen ja edesauttaa tuotekehitysprojektin sujumista ja motivaatiota. Tämä on tuotehallinnan eräs johtamisen muoto, jossa tuotehallinta siirtyy syrjään tuotekehityksen ja asiakkaan välipaikaksi olemisesta. Toki tuotekehityksen asiakaskontaktit on hyvä rajata tuotehallinnan kautta, ettei tuotekehityksen aika mene asiakkaiden kyselyihin vastatessa.

Tuotteen vaatimusten ja hintatason määrittäminen pitäisi lähteä asiakkaan maksamasta hinnasta ja myyntiketjun katetavoitteista takaperin kohden tuotteen tavoiteltua valmistushintaa. Monessa projektissa tuotteelle asetettu valmistushintatavoite katsotaan tuotteeseen muotoutuneesta valmistushinnasta eteenpäin ja näin saadaan joskus vahingossa suunnattoman hyvät katteet, joka toki on tavoitteena tai sitten markkinoille aivan liian kallis tuote. Tuotteen tekemisessä niin tuotekuvauksen suhteen kuin tuotesuunnittelun suhteen, sorrutaan monesti yliladun tekemiseen, koska on koututtavan mukavaa tehdä jotakin maailman parasta. Riittävä tuotteen ominaisuuksien taso pitäisi olla asiakkaan toiveen ylittämisen, mutta nostamatta kustannusrakennetta kuitenkaan turhaan. Onnistuneimmillaan hyvä tuote on silloin, kun siinä on jotakin sellaista, mitä ei kenelläkään muulla ole, ja johon voidaan perustella ainutlaatuisen tuotteen korkea hinta, mutta itse tuotteen valmistuskustannukset eivät ole suuria.

Tuotehallinta tekee pohjatietojen perusteella tuotekuvauksen, jonka on oltava yksiselitteinen ja tuotekehitystä motivoiva. Se ei saisi herättää kysymyksiä, mutta tuotekuvauksen tarkoitus ei yleensä ole olla liian tarkka ja sitova, jotta se ei poista luovuutta tuotekehityksen tekemisestä. Tuotekehitysprojektia suunniteltaessa napakka aikataulus on tehokkuuden lähtökohta ja kehitysprojektin prioriteetti pitää olla kristallin kirkas. Säännölliset palaverit takaavat tiedon vaihtumisen ja samalla saadaan seurattua aikataulua ja budjettia.

On hyvä muistaa, että suurin osa hyvistäkin ajatuksista ei johda menestykseen ja tässä tuotehallinnan rooli on olennaisen tärkeä. Jos tehdään väkisin tuotetta, jonka ei ehkä oleteta olevankaan kultakaivos tai tuotteen kehittämisessä on suuret riskit, niin kaikkein parasta ja edullisinta on nopea epäonnistuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdään alussa hyvä pohjatyö ennen kuin kuormitetaan tuotekehitystä laisinkaan. Kun tuotekehitysprojekti startataan, niin kokeillaan tuotteen ajatus ja toimivuus jo ennen lopullista projektin aikatauluttamista. Tämä onnistuu esimerkiksi protokappaleiden tekemisellä, joihin 3D tulostus ja CNC koneistus tuovat monesti nopean avun. Vaikka nämä maksaisikin, niin vuosia kestänyt projekti, joka tuottaa epäonnistuneen tuotteen maksaa enemmän. Samaa ideologiaa on alettu käyttää palveluliiketoiminnassa, jossa testataan jonkin tuotteen tai palvelun toimivuutta jossakin yksikössä lyhyen aikaa ja näin saadaan päätettyä nopeasti, oliko tuote tai palvelu onnistunut. Mikään ei todista, että suuren panostuksen ja rahamäärän vaatinut tuotekehityshanke tuottaisi hittituotteen, joten epäonnistutaan nopeasti. Projektille on hyvä pitää mukavat hautajaiset yhteishengen nostattamiseksi, jonka jälkeen lähdetään kokeilemaan onnistumista seuraavassa projektissa samalla metodilla, epäonnistuu nopeasti. (Parantainen 2013, s.133.)

8.4 Tuotannon ohjaaminen tuotehallinnan päätösten seurauksena

Tuotehallinnan rooli tuotannon ohjaamisessa on korostunut liiketoiminnoissa, joissa asiakaslähtöinen palvelumalli on korvannut tuotelähtöisen toimintamallin. Tuotekehitysprojektit ja niiden aikataulutukset sekä odotukset on hyvä käydä tuotannon kanssa läpi jo tuotekehitysprojektin alkuvaiheesta lähtien, jossa tuotannolla yleensä tulee oma mielipiteensä tuotteen valmistettavuudesta ja sen haasteista esille. Tulevat, ennakoitavat myyntimäärät vaikuttavat paljon tuotteen valmistustapaan, ja kun valmistustavat on huomioitu eri volyymeille, voi myyntimiehet rauhassa kasvattaa tuotteen myyntiä.

Olemassa olevista tuotteista on tuotannon ensisijaisen tärkeää tietää, mitä tuotteita halutaan myydä strategian mukaisesti. Se, mitä tuotetta menee eniten tai vähiten on tärkeää, mutta jos strateginen ajattelu on kääntämässä tuotteiden myyntiä pois nykyisistä volyymituotteista, tämän ennakoiminen on osana strategiaa. Jos tuotehallinnan strategia on parantaa asiakaspalvelua tuotteiden uusilla varianteilla, kuten esimerkiksi tuotteiden uusilla väreillä tai muilla ominaisuuksilla, on tämän tuominen elintärkeää tuotannon pureskeltavaksi ennen variointipäätöksen tekoa.

Tuotehallinnan tulee ymmärtää päätöstensä vaikutus tuotantoon ja sen mitattaviin arvoihin. Jos tuotteita lähdetään varioimaan liikaa, erilaisia tuotteita on liian paljon, luvataan asiakkaalle nopeita toimitusaikoja tai tehdään muita tuotantoa koskevia päätöksiä, on päätösten vaikutukset osattava ottaa huomioon. Tällaisia hyviä mittareita tuotehallinnan onnistuneista tai epäonnistuneista päätöksistä ovat mm. MTPT (Material Through Put Time), eli varastonkiertonopeus ja varaston arvo, tuotannon tehokkuus sekä sitoutuneen pääoman arvo keskeneräisessä työssä. Nämä mittarit mielletään usein tuotannon tekemien päätösten mittareiksi, mutta todellisuudessa tuotehallinnan tekemillä päätöksillä on näihin asioihin merkittävä vaikutus.

Tuotehallinnan tekemät päätökset vaikuttavat mitattaviin arvoihin, kun on

1. Laaja tuoteisto lisää varastojen arvoja ja MTPT arvoa
2. Nopeat toimitukset asiakkaalle nostavat varastojen arvoja ja keskeneräisen työn määrää, niin kutsuttu puskurivarasto.
3. Asiakaspalveluna tunnettu tuotteiden muokkaaminen aiheuttaa tehottomuutta tuotannossa.

On kannattavaa laskea, paljonko maksaa tuotantolinjasta poikkeavan tuotteen tekeminen. Usein myyntihinnan ja valmistuskustannusten erotus oli sen verran karkea, että asiakkaalle olisi ollut edullisempaa lähettää rahaa, jolla hän voisi ostaa kilpailijalta vastaavan tuotteen ja käydä vielä perheensä kanssa syömäs-

sä ravintolassa. Toki tuotantolinjasta poikkeavan tuotteen tekeminen asiakaspalveluna kannattaa joskus, mutta hyödyn auki laskeminen kannattaa aina.

8.5 Tuotehallinta johtaa markkinointia

Markkinointi on tuotehallinnalle yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista, verkoston tai ketjun jäsenistä ja näin ollen vaatii paljon huomiota. Tuotehallinnan ja markkinoinnin väliseen toimintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimintasuunnitelmassa, jossa käydään läpi kaikki lanseeraukset ja tapahtumat, kuten messut, asiakastapaamiset jne. ja jonka pohjalle toimintasuunnitelma tulisi tehdä. Mitä paremmin toimintasuunnitelma on tehty, ja mitä useammin sen paikansäilyvyys käydään läpi, sitä helpompi on molempien osapuolien toimia ja ennakoita. Sopiva sykli toimintasuunnitelman läpikäymiseen on noin 4 kertaa vuodessa esimerkiksi kerran kvartaalissa.

Markkinoinnin johtaminen lähtee tuotehallinnan toimesta usein jo tuotekehitykselle tekemästä tuotekuvauksesta. Tällöin markkinointi on alusta lähtien mukana tekemässä ja hauduttamassa parasta mahdollista markkinointiviestiä. Aikaisessa vaiheessa mukaan tuleminen edesauttaa myös markkinointimateriaalin hyödyllisyyden työkaluiksi myyntiin, koska myynti voidaan ottaa markkinoinnin ja tuotehallinnan toimesta etupainotteisesti mukaan tuotekehitysprojektiin. Onpa kyseessä tuotekehitysprojekti tai muu markkinoinnillinen toimenpide tuotehallinnan kanssa, on kaiken lähtökohdaksi hyvä tehdä samanlainen tuotokuvaus kuin on tuotekehitysprojektissa, missä käydään läpi tavoitteet, aikataulut, budjetti ja tehtävät toimenpiteet vastuualueineen.

Yksi usein unohdettu, mutta tärkeä markkinoinnin laji, joka tulee toteuttaa yhteistyössä tuotehallinnan kanssa, on sisäinen markkinointi. Yrityksen jokainen henkilö pitäisi olla innostunut tuotteesta, jotta ostajakin voisi innostua. (Parantainen 2013, s.161–164.)

Tuotehallinnan pitää antaa positiivinen kuva kontaktipinnoille, jossa

- Tuotehallinta ”kehittelee” tuotekuvausta ja pohjatietoa jostakin hienosta verraten sitä markkinoilla jo oleviin tuotteisiin realistisesti, mutta yllpeästi.
- Tuotekehityksen pitää tietää miten hyvää tuotetta he tekevät
- Tuotannon pitää valmistaa kunnia-asiana tätä hyvää tuotetta
- Oston pitää tietää miten tärkeään tuotteeseen he ostavat komponentteja
- Markkinointi takoo ilosanomaa tämän tuotteen ympärille
- Omat myyjät odottavat tätä tuotetta ”vesi kielellä” ja saattavat lipsauttaa salaa joitakin paljastuksia tästä tuotteesta parhaille asiakkailleen jo ennen sen valmistumista.
- Jälleenmyyjät saavat vihdoinkin tämän helmen käsiinsä

Tuotehallinnan ja markkinoinnin on tehtävä jokaiselle tuotteelle markkinointisuunnitelma kuten edellä mainittu tuotekuvaus, jossa huomioidaan sisäinen markkinointi, sen toteutus ja aikataulut.

Kun puhutaan imumarkkinoinnista, se tarkoittaa loppukäyttäjälle kohdennettua markkinointia ja luo näin ollen imua tuotteen kysynnälle. Tämä markkinointi voi maksaa miljoonia globaalille yritykselle varsinkin jos puhutaan kuluttajamarkkinoinnista. Imumarkkinointia tulee tarkoin harkita B2B (business to business) yrityksessä ja B2C (business to customer /consumer) yrityksessä se on usein välttämätön paha.

Kuitenkin sosiaalinen media on tuonut kuluttajamarkkinointiin uudenlaisen kanavan, jossa täysin samanlaisia yrityksiä tekee itseään tai tuotteitaan kuuluisaksi ja sosiaalinen media on jo kokenut inflaation. Jos tuotehallinta saa markkinoinnin kanssa jotakin poikkeuksellisen makoisaa viestiä tuotetuksi, palvelee tämä myös kuluttajamarkkinointia. On hyvä muistaa, että jokainen meistä on loppupelissä kuluttaja, ja kun viesti tavoittaa kuluttajan, niin se tavoittaa myös ammattiryhmät ja tuotteen ostopäätöksen tekijät myös liiketoiminnan päättäjäta-

solla. Hyviä koukkuja sähköiseen mediaan voivat olla vaikkapa tietoisuus, huhut, asiantuntija-artikkelit, kilpailut tuotteen ympärille, sovellusvinkit tai muut meitä kuluttajia kiinnostavat asiat. (Parantainen 2013, s.165.)

On kuitenkin tärkeää keskittyä olennaiseen, sillä lähtökohtaisesti 5 % markkinoinnin kohderyhmistä tuovat 75 % kannattavuudesta. Kuluttajamarkkinointi ei ole hyvin kohdennettua markkinointia ja se on yleensä kohtuuttoman kallista verrattuna sen hyötyihin. Markkinoinnin toimintasuunnitelmassa tulisi kohdentaa markkinointi siihen asiakasryhmään, jossa se on tärkeintä ja näin saadaan toimintaa ohjattua ja rajattua toimintaa tehokkaammaksi tärkeille segmenteille. (Mattila & Rautiainen 2010, s.277.)

Markkinoinnin johtamisessa tuotehallinnalle tärkeää on havaita samat johtamisen haasteet, kuin itse tuotehallinnassa monesti on. Markkinointi on matriisiorganisaatio aidoimmillaan, missä liiketoiminnat ja niiden tuotehallinta johtaa projektejaan ja markkinoinnille on varmasti olemassa esimies ja muita yhteistyökumppaneita. Näin ollen kuka johtaa ja ketä on monen organisaation kannalta markkinoinnin piilevä kipupiste. Tuotehallinnan tulee suunnitella toimintaa markkinoinnin kanssa huomioiden johtamisen haasteet ja markkinoinnin tulee itse olla tietoinen omasta organisoitumisestaan ja sen haasteista. (Mattila & Rautiainen 2010, s.263–269.)

8.6 Myynnin johtaminen alkaa tuotehallinnan tuotteistamisesta

Myynnin johtaminen lähtee aina tuotteistamisesta ja sisäisestä markkinoinnista sekä henkilökohtaisista myyntitavoitteista ja toimintasuunnitelmasta. Myyjäporras on saatava ymmärtämään, mitä ja miten tuote myydään, sekä innostumaan tuotteesta, jotta sitä olisi miellyttävä myydä. Tuotehallinnan rooli tässä on tehdä tuotteistus sille tasolle, että myyjälle ei jää muuta kysymistä, kuin milloin tuote saadaan. Eli tuotehallinta tekee myynnille myyntityökalut, hinnoittelut, esitteet ja esitykset sille mallille, että myyjän on miellyttävä lähteä asiakkaalleen kerto-

maan ilosanomaa tuotteista. Tuotehallinta luo myyjille, jokaiselle kontaktilleen, haastavat mutta realistiset myyntimäärät ja katetavoitteet, joita seurataan vähintään neljännesvuosittain.

Myymissen ja ostamisen ideologia on hyvin samanlainen ja siksi tuotehallinnan on tuotteistettava tuote niin valmiiksi ja helpoksi paketiksi myyjälle, että myyjän on helppo myydä ja asiakkaan on helppo ostaa. Tässä haasteen tekee tuotteiden laajuus ja monimuotoisuus, varsinkin teollisessa ympäristössä. Olen mielelläni käyttänyt autokauppaa esimerkkinä hyvästä tuotteistamisesta, missä sinä ostat auton, johon kuuluu kaikki. Jos haluat nahkapenkit tai alumiinivantee, niin raksi ruutuun ja nämä tulevat sinulle pientä rahasummaa vastaan. Jos taas joutuisit ostamaan renkaat tähän autoon eri paikasta, ja moottorikin pitäisi tilata saksasta erikseen, niin varmaan jäisi auto ostamatta. Hyvä tuotteistaminen, henkilökohtainen sitoutuminen myyjään, toimintasuunnitelma ja useasti yhdessä seurattavat tavoitteet ovat osa sitä matriisia, jonka tuotehallinta ja myynti luovat toisilleen. Jos tuotehallinta on linjaorganisaatiomainen, niin sen on parempi luottaa sokeasti myyjiin tai myydä itse tuotteensa. Toki hyvä tuotteistaminen pelastaa linjaorganisaatiossakin paljon.

Tuotteistamisen yhteydessä myynnille pitää olla työkalut valmiina myyntiin, mihin kuuluu selkeästi kuvatut hyödyt, riskien poistaminen, helposti ymmärrettävä hinta, käyttöohjeet ja toimituspakkaukset, tarttuva nimi, myyntiesitykset, verkkosivustot, tuotekuvauksia, videoita, esitteitä ja sitoutumista ja koulutuksia. Kuukaan myyjä ei todennäköisesti ole torunut, että sinulla on liikaa materiaalia ja tämän paketin tarjoileminen kuuluu tuotehallinnalle. Kun sinä tarjoilet tuotteistamisen hedelmät myyjille, saat sitouttaa heitä ja se on sinun tehtäväsi. Hyvä tuotteistaminen auttaa keskinkertaisia myyjiä myymään hyvin ja hyviä myyjiä vielä paremmin. (Parantainen 2013, s.113–117.)

8.7 Tuotehallinta asiakkaiden ja verkoston johtamisen matriisissa

Lähtökohtaisesti käsittelen ulkoisia asiakkaita, mutta samat periaatteet kuuluvat kaikille tuotehallinnan asiakkaille. Lähtökohtana on, että pistää itsensä henkilö-nä likoon ja voittaa osuuden asiakkaan sydäimestä, jonka jälkeen osa asiakkaan lompakosta on myös myyjän. Keskinäinen tunteminen ja luottamus aiheuttavat sitoutumista ja näin ollen asiakkuus kestää mahdollisia huonojakin hetkiä paremmin. Kun luottamus on syntynyt, niin seuraavaksi voi tavoitella osuutta asiakkaan ajatuksista. Tämä vaihe on se, milloin voi kerätä tietoa asiakkaalle tarjottavasta tuotteistosta ja lisäarvosta. On hyvä ymmärtää, mitä voi asiakkaalle tuottaa ja mikä on asiakkaan arvontuotantoketju. Toisin sanoen on mahdollista kehittää omaa toimintaa asiakkaan avulla. Jos asiakkuus on vain tuotteiden tai tietojen vaihdantaa, niin se ei ole oikeaa asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 2006, s.39–51.)

Jos pidetään jonkinlaista asiakasrekisteriä, niin asiakkaasta tulee tietää hänen harrastuksista, jotakin hänen perheestä, mielenkiinnon kohteista ja mille hän on perso. Tämä riittää aina keskustelun avaajaksi ja asiakkaan kanssa toimeen tulemiseksi. Toki seuraavana liiketoimintaan liittyvänä voidaan katsoa asiakkaan liiketoiminta ja siihen liittyvät ongelmat ja kiinnostuksen kohteet. Tuotehallinnan ei tarvitse tietää asiakkaistaan kaikkea mahdollista ja montako tuotetta mihinkin projektiin on menossa, koska se on myynnin tehtävä. Tuotehallinnan asiakkuudet tarvitsee olla luottamuksellisia, jotta molemminpuolinen luottamus ja tiedon-siirto saadaan käyntiin.

Jos asiakkaaseen ollaan yhteydessä vain asian kanssa, niin hän tietää soiton perusteella, että taas hänelle yritetään myydä jotain tai yrittää muuten hyötyä. Olisi tärkeää ottaa asiakkaaseen yhteyttä muutenkin kuin vain tuotteiden vaihdantaa liittyvissä asioissa. On hyvä tavoite myös tuoteasioissa, kuten muutenkin, että on asiakkaaseen yhteydessä ennen kuin asiakas kerkeää olemaa yhteydessä itse. Mietitään vaikka mahdollista tulevaa reklamaatiota, minkälaisen kuvan se antaa asiakkaalle että hänelle soitetaan ja kerrotaan avoimesti ongelmasta. Toinen vaihtoehto on että asiakas huomaa sen ja on ongelmassa toimi-

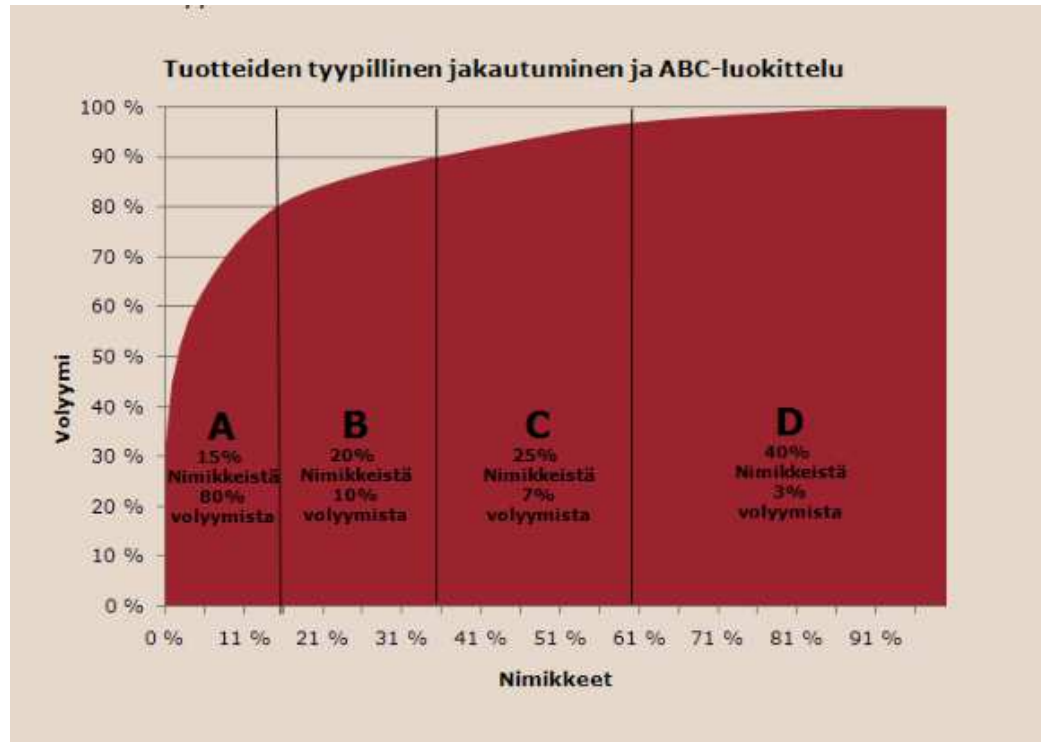
mattoman tuotteen kanssa ja varsinkin jos hänelle selviää, että ongelma on tiedetty, mutta hänelle ei ole ilmoitettu. Asiakkuuksien johtamisessa on tärkeää säännöllisyys ja johdonmukaisuus. On hyvä, että jokaisesta palaverista tehdään muistio, johon palataan asioiden edetessä ja säännöllisesti, vaikeivat asiat menisivätkään eteenpäin. Tämä on tuotehallinnan proaktiivista toimintaa parhaimmillaan.

Verkostoituminen ja yhteistyö ovat tämän päivän yksi tuotehallinnan menestymisen avaimista, joihin hyvät asiakkuus tai kumppanuussuhteet voivat johtaa. Konsernien koko kasvaa ja samalla pelikentällä on yhä useampi pelaaja. Yhteistyökumppanien löytäminen on jo sinällään haasteellista, mutta näin tapahtuessa se on yleensä hedelmällistä. Yhteistyökumppanien kanssa pätee lähes samat säännöt kuin asiakkaidenkin kanssa ja asiakkaasi voi olla yhteistyökumppanisi, jos voitat osan sydäimestä, niin siitä lähtee hyvä yhteistyö.

Verkostoituminen on sinällään monitasoinen ilmiö, mikä tekee sen hallittavuudelle haasteita. Verkostoituminen ja kumppanuussuhteet ovat kuitenkin kaksi eri asiaa, vaikka useat kumppanuussuhteet voivat luoda verkoston. Yhteistyökumppaneiden ja verkostojen johtamismalliin vaikuttaa se, miten paljon verkosto hajautuu. Yhteistyökumppaneiden taso ammatillisesti on hyvä ottaa huomioon ja hyvä myös huomioida, että jokainen verkoston jäsen ajaa omaa etuaan. Kuitenkin johtamista auttaa, kun yhteistyökumppaneilla on kirjatut yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Kansainväliset yhteistyökumppanit asettavat omat haasteensa kumppanuuksien johtamiseen kulttuurin ja toimintatapojen poikkeudessa monesti omista. Tällöin on hyvä tuntea itsensä ja oma organisaatio ensin ja sen jälkeen lähteä kehittämään yhteistyötä yhdessä. (Sydänmaanlakka 2012, 72–79.)

9 ABC-analyysi tuotehallinnan johtamisen työkalu

Kuinka tuotehallinta arvottaa tuotteet, mitkä ovat tärkeitä, ja mitä pitäisi lopettaa. Sama koskee asiakkaita, alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Kaikki eivät voi olla yhtä tärkeitä, vaan toiminta pitää voida priorisoida, mihin keskitytään. Tähän hyväksi todetun työkalun antaa ABC-analyysi, joka on opinnäytetyössä laajennettu tuotehallinnan tarpeita vastaavaksi. ABC-analyysi kertoo yleensä valmistettävien tuotteiden materiaalihankintaa ja varastointia, sekä valmistuksen priorisointia. Analyysiä voidaan kuitenkin käyttää moneen muuhunkin tarkoitukseen. Yleisesti ABC-analyysillä tarkoitetaan asioiden luokittelua myyntieurojen ja kapalemäärien mukaan ja se antaa jonkinlaisen näkymän tapahtumamääriin ja varaston arvoihin (Sakki 2001, s.101). ABC-analyysin lopputulemana olisi löytää ne tuotehallinnan tärkeät nimikkeet tai asiat, joiden ohjaukseen tulisi laittaa resursseja ja niihin panostamalla saataisiin liiketoimintaa kannattavammaksi. Analyysi kertoo myös sen, mihin ei kannata keskittyä tai tuotteet, jotka voitaisiin poistaa valikoimasta kokonaan (Karrus 2003 s.180). Yleensä ABC-analyysin lopputulemana saadaan tuttu tulos eli 20 % tuotteista, asiakkaista tai palveluista tuottaa 80 % liikevaihdosta. ABC-analyysistä saadaan yleensä Pareto-jakauma, eli todennäköisyysjakauma, jota on käytetty alun perin kuvaamaan varallisuuden jakautumista yhteiskunnassa. Tätä jakaumaa käytetään myös nimellä Bradford-jakauma, joka kertoo tuotteiden myyntimäärän prosentteina niiden nimikkeisiin. (Wikipedia, 2015, Pareto-jakauma.)



Kuva 3. Elintarviketeollisuuden ABC-analyysistä Pareto-jakauman tavoin esitettynä (Skanplan Oy 2015)

Omassa organisaatiosi tuotehallinnassa on aloitettu käyttämään opinnäytteessä tehtyä kaksi- tai kolmeulotteista analyysiä ja normaaliin ABC-analyysiin on lisätty kaksi luokkaa ABC-luokituksen lisäksi. Lisäluokat ovat D, jossa luokassa on ei myydyt nimikkeet 18.kuukauden ajalta ja N, jotka ovat uusia tuotteita ja eivät ole vertailukelpoisia ensimmäisen 12.kuukauden aikana analyysin pohjalta. Näin ollen N tuotteita ei oteta analyysiin mukaan. Jokainen tuote saa oman arvonsa myyntimäärän ja myyntieurojen mukaan ja siihen voidaan liittää jokin kolmas suure kuvaamaan tuotteen kannattavuutta, kuten esimerkiksi kateposentti tai tilausrivien määrä kertomaan, kuinka suuria tilauksia tuotteesta on tullut. Tuloksena tästä tulee tupla tai tripla ABCD-luokitus missä AA kulmassa olevat tuotteet ovat "kultakaivoksia" ja DD luokan tuotteet voidaan lopettaa surutta.

		MYYNTIMÄÄRÄT			
E U R O T		A	B	C	D
	A	AA	AB	AC	AD
	B	BA	BB	BC	BD
	C	CA	CB	CC	CD
	D	DA	DB	DC	DD

Taulukko 1. tupla ABCD-analyysin kuvaus

Taulukossa 1. kuvataan tuotteiden kappalemäärä ja myyntieurot, joista kummastakin annetaan ABC-luokitus, josta saadaan tupla ABC-luokitus ja tästä tuotehallinnan on helppo arvottaa tuotteet.

TUOTE	LUOKKA	% €	% vol	€	vol/kpl	kate%
TUOTE 1	AA	35,41 %	11,35 %	563571	160397	x%
TUOTE 2	AA	19,51 %	28,22 %	1400712	88351	x%
TUOTE 3	AA	12,31 %	6,86 %	340499	55773	x%
TUOTE 4	AA	6,80 %	3,80 %	188695	30804	x%
TUOTE 5	AA	4,00 %	7,79 %	386495	18123	x%
TUOTE 6	BA	3,20 %	1,25 %	62239	14494	x%
TUOTE 7	AB	1,97 %	7,07 %	351005	8936	x%
TUOTE 8	CB	1,83 %	0,85 %	42018	8275	x%
TUOTE 9	AB	1,71 %	4,47 %	222030	7758	x%
TUOTE 10	BB	1,47 %	2,16 %	107448	6673	x%
TUOTE 11	BB	1,31 %	2,49 %	123540	5952	x%
TUOTE 12	BC	1,01 %	1,89 %	93778	4579	x%
TUOTE 13	BC	0,95 %	1,30 %	64623	4303	x%
TUOTE 14	AC	0,94 %	3,26 %	162011	4239	x%
TUOTE 15	BC	0,93 %	2,22 %	109971	4216	x%
TUOTE 16	BC	0,91 %	1,38 %	68654	4124	x%
TUOTE 17	BC	0,78 %	2,09 %	103652	3550	x%
TUOTE 18	BC	0,64 %	1,75 %	86967	2881	x%
TUOTE 19	BC	0,59 %	1,59 %	79082	2690	x%
TUOTE 20	CC	0,44 %	0,43 %	21565	1985	x%
TUOTE 21	CC	0,38 %	0,74 %	36820	1711	x%
TUOTE 22	CC	0,34 %	1,00 %	49452	1525	x%
TUOTE 23	CC	0,25 %	0,54 %	26908	1131	x%
TUOTE 24	CD	0,19 %	0,53 %	26153	864	x%
TUOTE 25	CD	0,19 %	0,51 %	25227	848	x%

Taulukko 2. esimerkki ABC-analyysin tietokannasta

ABCD-analyysia voidaan käyttää myös prosenteilla, jossa myyntimäärä on prosenttiluku myyntimäärästä ja euromäärä on prosenttiosuus liikevaihdosta. Tupla ABC-analyysi kertoo tuotehallinnalle kattavammin sen, mitä millekin

tuottelle pitäisi tehdä ja kuten aikaisemmin mainitsin niin jos analyysiin lisää esimerkiksi tuotteen kateprosentin, saa siitä jälleen uudenlaista informaatiota esimerkiksi siitä, minkä volyymituotteen hintaa nostamalla vain vähän, saadaan liikevoittoa kasvatettua hurjasti. Myös pienivolyymiset ja huonokatteiset tuotteet joutaa lopettaa. Katteen lisäämisellä analyysiin on kohdeyrityksen tuotehallinnassa saatu kiinni mm. suurivolyyminen tuote, jonka tuoma liikevaihto oli hyvä, mutta kate hieman miinuksella ja näin ollen kauppa generoi vain kustannuksia.

9.1 ABC-analyysi tuotehallinnan hinnoittelun johtamiseksi

Jos analyysin huonoilla sijoilla on tärkeitä tuotteita, niin voitaisi niiden eteen tehdä markkinoinnillisia tai myynnillisiä toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Kun analyysiin otetaan mukaan kateprosentit, voidaan peilata, mitä tuotteiden hintoja olisi hyvä nostaa. Lähtökohtaisesti en usko tuotteiden hinnan alentamiseen, mutta tätäkin voidaan peilata analyysin avulla. Esimerkkinä luokan CC tuotteiden hintaa voidaan lähtökohtaisesti nostaa reilusti, josta tuloksena voi olla myynnin supistuminen ja nämä tuotteet voidaan poistaa tuotevalikoimasta ”luonnollisen poistuman” kautta. Jos CC tuotteiden myynti pysyy ennallaan hinnan noston jälkeen, niin todennäköisesti ne ovat tarvittuja täydentäviä tuotteita, mutta hinnan noston jälkeen niiden katetaso on huomattavasti parempi. AD tuotteiden (suuri myyntimäärä, pienet euromäärät) hintaa nostamalla hinnan noston vaikutus tulee suoraan pohjariville ja tässä on hyvä laskea mahdollisen myynnin menettämisen ja saatujen eurojen välinen suhde.

Esimerkkinä hinnan ja myyntimäärän suhteesta on omassa tuotehallinnassani käyttänyt esimerkkiä, että tuote maksaa 1500 € ja myyntivoitto on 150 €. Tuotteen myyjä nostaa hintaa 300 €, joka on tuotteen ostamisen kannalta kipurajan yläpäässä, mutta markkinatasoon vielä mahdollinen. Tällöin tuotteen hinta on 1800 € ja myyntivoitto 450 €. Jotta yritys pääsisi samaan kokonaismyyntivoit-

toon, niin heidän tulee myydä $150/450 = 1/3$ nykyisestä myynnistä, eli myynti saa laskea $2/3$ osaa, joka on prosentteissa 66 %. Esimerkissä ei ole mainittuna sitä, kuinka paljon tuotteen tekemisen kustannukset laskevat, jotka tulevat vielä hyvänä lisänä.

Näin ollen jos AC tai AD luokassa olevien tuotteiden hintaa nostetaan reilusti, niin kauppa saa tyrehtyä, mutta myyntivoitto on kokonaisuudessaan oletetusti isompi kuin lähtökohtatilanteessa. (taulukko 1.) Tämä yhtälö on hyvä muistaa myös toisin päin, kun puhutaan esimerkiksi myyjien antamista alennuksista. Jos esimerkin mukaisesta tuotteesta myyjä antaa 300€ alennuksen, niin hänen tulee myydä 66 % enemmän tuotetta saadakseen kokonaismyyntivoiton samalle tasolle.

9.2 ABC-analyysi työkaluna johdettaessa tuotteen elinkaarta

Yksi tuotehallinnan tehtävistä on tuotteen elinkaaren hallinta, joka tarkoittaa tuotteen aloittamis päätöksestä tuotteen myynnin lopettamiseen menevää aikaa ja sen aikana tehtäviä toimenpiteitä. Kun ABC-analyysin tekemiseen löytyy hyvä työkalu, joka on yleensä ERP-järjestelmästä (tuotannonohjausjärjestelmä) Excel-tiedostoon saatavat luvut, on analyysin päivittäminen helppoa. Kun analyysi päivitetään kvarttaaleittain tai tarvittaessa jopa kuukausittain, riippuen tuotteen elinkaaren yleisestä pituudesta, saadaan jokaiselle tuotteelle taulukoitua useita suureita helposti tuotehallinnan päätöksien pohjalle. Näistä suureista myyntimäärät, myyntieurot ja kateprosentti ovat yleensä tärkeimpiä mitattaessa tuotteen elinkaarta. Hyvin monesti yritykset tekevät tuotteen elinkaaren hallintaa ainoastaan myyntimäärien pohjalle, mutta mielestäni tämä ei anna riittävää tietoa tuotteen elinkelpoisuudesta. Jos käytetään useampaa suuretta, niin saadaan kattava tieto elinkaaren hallintaan tai siihen, pitäisikö tuotteen vielä eläessä tehdä joitakin toimenpiteitä, jotta kauppa olisi kannattavaa.

9.3 ABC-analyysi tehtävien johtamisessa

Samoin kun muutkin asiat, myös tuotehallinnan tehtävät voidaan laittaa ABC-analyysin mukaiseen muotoon. Tässä arvoasteikkona voisi toimia tehtävän tärkeys ja kiireellisyys. Meillä jokaisella on varmasti todella paljon tekemistä ja yksinkertainen malli voi auttaa paljon tehtävien hallinnassa ja priorisoinnissa.

		TÄRKEYS		
		A	B	C
A I K A	A	AA	AB	AC
	B	BA	BB	BC
	C	CA	CB	CC

Taulukko 3. tehtävät priorisointi

Lähtökohtaisesti punaisella alueella olevat tehtävät voi jättää tekemättä kokonaan ja vihreiden alueiden tehtäviin kannattaa keskittyä. On äärimmäisen tärkeää muistaa, että kiire ei ole synonyymi tärkeälle, vaikka tehtävien kiireellisyys ja tärkeys sekoittuvat usein ja jokaisen meistä tulisi kriittisesti tiedostaa oikeasti tärkeät tehtävät ja niiden oikea kiireellisyysaste. (Parantainen 2013, s.59)

9.4 ABC-analyysi tuotehallinnan johtaessa tuotantoa

Tuotannon ja varaston ohjaus perustuu yleensä myytäviin määriin ja ABC-analyysi kertoo tästä luotettavan pohjan. Kuitenkin jos tuotanto tekisi tuotehallinnan päätöksellä pienempiä määriä hyväkattaisempia tuotteita, voitaisiin tällä mahdollisesti saavuttaa kilpailuetua. Suurivolyymiset tuotteet kuormittavat tuotantoa yleensä paljon ja varsinkin Suomessa työvoima on kallista, joka laskee yrityksen kannattavuutta. Tällaisen ajatusmallin läpikäyminen olisi hyvä käydä yhdessä tuotannon johdon kanssa, ja missä tuotteissa syntyy eniten kustannuksia, ja mistä tuotteista raha oikeasti tulee. Jos tuotehallinta saisi omalla toiminnallaan supistettua tuotantoa paljon kuormittavien tuotteiden myyntiä ja kään-

nettyä myyntiä hyväkatteisiin tuotteisiin, jotka kuormittavat vähemmän tuotantoa, olisi tästä selkeä etu. Jos tuotesalkusta löytyy tuotteita, jotka kuormittavat tuotantoa paljon ja ovat pienivolyymisia, niin näiden tuotteiden lopettamista tai ainakin ulkoistamista tulisi harkita.

9.5 ABC-analyysi asiakkaiden johtamisessa

Tuotehallinnan ja myyjäorganisaation on hyvä tarkastaa asiakaskuntansa ABC-analyysin pohjalta. Aivan samoin kuin tuotteittain, niin asiakkaat listataan myyntimäärien, saatujen eurojen ja kateprosentin mukaisesti. Näin saadaan arvoitettua asiakkaita tärkeysjärjestykseen ja monesti huomataan, että isotkaan asiakkaat eivät välttämättä ole kannattavia asiakkaita. Kun puhutaan asiakkuuksista, niin kategoria D tarkoittaisi asiakasta, jolle ei välttämättä kannata uhrata aikaansa tai ainakin kriittisesti tarkastella, onko ajan uhraaminen järkevää. Kategoria N (New) on uusi asiakas, mikä ei vielä luiskahda analyysiin sujuvasti tai todenmukaisesti, mutta häneen kannattaa sijoittaa aikaa.

ASIAKAS	LUOKKA	% €	% vol	€	vol/kpl	kate%
ASIAKAS 1	AA	4,00 %	7,79 %	386495	18123	x%
ASIAKAS 2	BA	3,20 %	1,25 %	62239	14494	x%
ASIAKAS 3	AB	1,97 %	7,07 %	351005	8936	x%
ASIAKAS 4	CB	1,83 %	0,85 %	42018	8275	x%
ASIAKAS 5	AB	1,71 %	4,47 %	222030	7758	x%
ASIAKAS 6	BB	1,47 %	2,16 %	107448	6673	x%

Taulukko 3. asiakkaiden ABC-malli esimerkki

10 Tuotehallinnan päätöksenteon johtaminen

Tuotehallinnalla ja päätöksenteolla pitää olla pohja, joka perustuu selkeään suuntaan ja toimintaan, mihin ollaan menossa, ja mitkä tekijät ovat päätöksen-

teon pohjalla. Se, miten tuotehallinnan kivijalka tukeutuu yrityksen kivijalkaan, on niiden vision ja strategian yhtenevyys. Visio on katse pitkälle tulevaisuuteen ja strategia kertoo, miten sinne päästään. Tuotehallinnalla on kuitenkin oma strategiansa, jota nimetään tuotestrategiaksi. Ongelmana strategiassa on se, että se on yleensä hyvin laava ja monesti hyvä tuotestrategia on yritykselle tehokkaampi liiketoiminnan edesauttaja kuin ylemmän tason strategia. (Parantainen 2013, s.69)

Strategiaa tukemaan on hyvä tehdä skenaarioita, miten strategiaa toteutetaan ja skenaarioita on hyvä olla muutama erilainen, koska asiat eivät mene aina niin kuin on suunniteltu. Kun skenaariot on käyty läpi, niin niistä tehdään toimintasuunnitelma yleensä vuodeksi eteenpäin, ja omalta kohdaltani olen huomannut että toimintasuunnitelma tulisi tarkastella noin neljä kertaa vuodessa, jotta sen ajantasaisuus pysyisi kunnossa ja päätökset esimerkiksi resursoinnista voisi aina nojata toimintasuunnitelmaan.

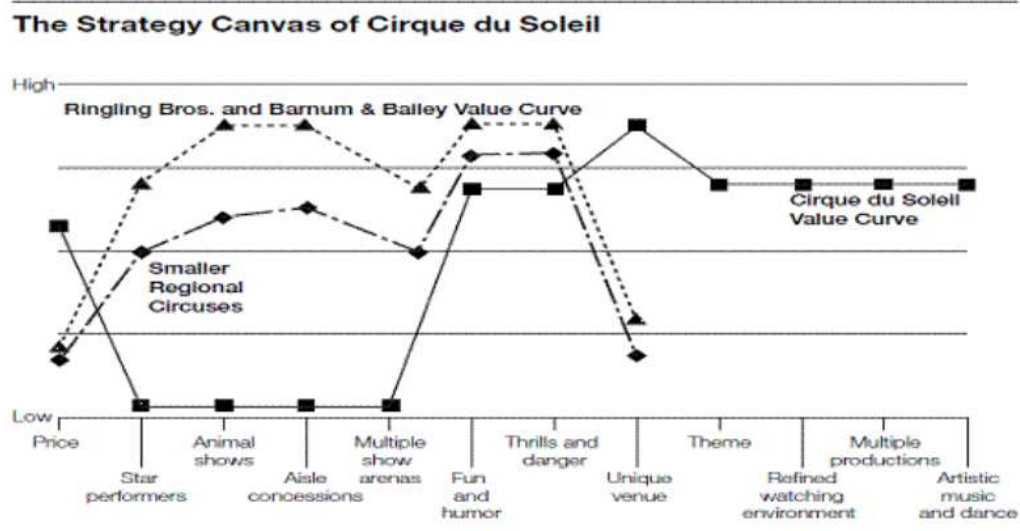
Tiivistettynä visio on paikka minne olemme menossa, strategia on kuinka sinne päästään, skenaariot ovat mitä reittejä kuljemme ja toimintasuunnitelma on miten ja millä matkaa teemme. Ajattelu on koko matkasuunnitelman takana ja ajattelu tuottaa innovaatioita, joiden mukaan visio luodaan.

10.1 Innovointi tuotehallinnan johtamismallin luomiseksi

Innovointi on yleensä jonkin yleensä teknisen ongelman ratkaisuksi tehty toimenpide ja siihen on toinen toistaan enemmän teorioita ja ohjeita. Googlesta löytyi 382 miljoonaa osumaa sanalla "innovation". Innovointi on enemmänkin metodi avata luovuutta ja näin ollen nähdä asioita eri kantilta ja laajemmin, mitä olisi ilman innovointia ajatellut. Innovointi on siis mielestäni yksi metodi tuottaa ratkaisuja laajemmalla näkemyksellä. Toisekseen innovointi on monelle yritykselle hyvä mittari siitä, kuinka paljon yrityksessä pusketaan pysähtymättä ja

miettimättä. Jos yhdelläkään toimihenkilötasoisella henkilöllä ei ole ollut aikaa pysähtyä miettimään asioita hetkeksi, niin tällöin henkilön tulisi katsoa peiliin. Jos puhutaan sanasta innovointi tai luovuus, niin se on kuitenkin välttämätön metodi uuden luomiselle ja vision ja strategian luominen lähtee hyvin järjestelmällisestä innovoinnista, jossa otetaan huomioon laaja näkökulma asioihin.

Kun puhutaan yrityksen visiosta ja strategiasta, sekä innovoinnin käyttämisestä näiden luomiseen, on todella hyväksi työkaluksi noussut arvoinnovaatio, jolla mitataan yritysten aineettomia arvoja kilpaileviin yrityksiin ja näin saadaan aikaan tarvittua erottautumista markkinoilla. (Kim & Maurborgne 2015 s.45–51.) Yksinkertaisena esimerkkinä arvoinnovaatiosta on alla oleva kuva, siitä mitä arvoja Aurinkosirkus korosti omassa esityksessään ja pystyi erottautumaan aikaan sirkusten kilpailutilanteessa sekä uudistamaan sirkuksen esitykset lähes kokonaan. He poistivat kalliit tekijät esityksistä, kuten tähtiesiintyjät ja eläimet ja lisäsivät esityksiin musiikkia, tanssia ja teeman kuten esimerkiksi teattereissa. Tämä esimerkki on arvoinnovaatiosta parhaimmillaan ja jokaisen yrityksen ennen vision ja strategian luomista tulisi katsoa laajemmin toimintaansa ja arvojansa, kuin vain sen tarjoamien tuotteiden kautta. (Kim & Mauborgne 2015, s.45–51.)



Kuva nro 1. Aurinkosirkuksen arvoinnovaatiokartasta verraten kilpaileviin sirkuksiin (Kim & Mauborgne 2015, s.75)

Tämänlainen ajattelu on tuotehallinnan kehittämistä parhaillaan, mutta innovointi ei ole aina mukavaa ja rentoa ”levitointia”. Innovointi on parhaimmillaan, kun se menee mukavuusalueen ulkopuolelle ja jokainen henkilö tekee oikeasti töitä itsensä kanssa, saadakseen laajemman näkökulman asioihin. Maailma on pullollaan erilaisia metodeja avata luovuus innovoinnille ja jokainen voi löytää oman tapansa ja tehdä ryhmälleen luovan ilmapiirin. Innovoinnin rajoitteena ovat tutkitusti henkilöiden omat rajoitteet, ennakkoluulot, ujous ja pelot, jotka estävät omaa näkemystä laajemman ajattelun. Esteet tulee kohdata, jotta laajemmalle ajattelulle voisi olla tilaa. Tiivistettynä innovoinnin tarkoitus on löytää yritykselle sellaisia asioita visiota ja strategiaa varten, mitä muilla ei vielä ole ja erottautua joukosta edukseen. (Rehn 2011, s.55–61.)

10.2 Visio ja strategia tuotehallinnan päätöksenteon johtamiseksi

Visio on tärkeä suunnannäyttävä yrityksen ja toiminnan ohjauksessa. Myös tuotehallinnassa tulee olla visio siitä, mitä ja millaisia tuotteita on tulevaisuudessa. Visio ei voi olla liian tarkka tai vaatimaton, jotta toiminta ohjautuu oikein. Visio ei itsessään ohjaa operatiivista toimintaa vaan näyttää suuntaa siihen, mikä yrityksen pitäisi olla. Jos visio saavutetaan, on syytä päivittää kunnianhimoinen visio jälleen tulevaisuuteen, jotta yritys voi kasvaa tai muuten edetä haluamaansa suuntaan. Jotta visioon päästään on toiminnan ohjaamiseksi tehtävä strategia, minkä pitäisi olla vastauksena lähes kaikkien päätöksiä pohjalle. Vision tulee kertoa mitä yrityksesi, osastosi tai tuotteesi ovat tulevaisuudessa. Visio on lähtökohta kaiken suunnalle.

Hyvä strategia on toiminnan ja päätösten ohjauksen takana ja näin ollen tuotehallinnan yksi tärkeimmistä asioista. Jos tuotehallinnalle tulee kysymys, tehdäänkö tämä asia, tai miten tärkeänä jonkun asian tekeminen nähdään, strategian tulisi antaa siihen suora vastaus. Hyvä strategia kertoo myös, miten

yrityksesi poikkeaa muista ja näin se antaa kilpailuetua toimiisi (Parantainen 2013, s.71). Strategian luomisen pohjana on yleensä hyvä tuntemus pelikentästä ja kilpailijoista, jotta samalla alueella ei olisi samanlaisia toimijoita. Jos näin kuitenkin käy, niin huonoimmat strategiat vastaavat kilpailuun parantamalla omien tuotteidensa laatua, joka nostaa kustannusrakennetta tai tiputtamalla omien tuotteidensa hintoja, joka johtaa pelikentän marginaalien romahtamiseen. Toki hinnan tiputtaminen on silloin hyvä strategia, jos halutaan syödä jonkin pelikentän marginaalit ja tehdä tilaa uudelle pelaajalle, mutta tämä vaatii jo kohetuullisen muhkean kassan, jotta syödään kilpailijat hengiltä. Parhaillaan strategian mukainen toiminta laskee tuotteiden valmistuskustannuksia ja lisää ostajien halukkuutta maksaa tuotteista enemmän (Kim & Maurborgne 2015, s.266–267). Strategian ei kuitenkaan tulisi ottaa kantaa numeroihin vaan ideologiaan.

Monesti yrityksen tai osaston strategia on kuitenkin sen verran lavea, että johtaja tykkää ottaa sen esille aina, kun hän ei ymmärrä yrityksensä strategiasta mitään. Strategia arkielellä mielletään kalliiksi, tärkeäksi, epäselväksi ja salaiseksi ja näin ei pitäisi olla (Parantainen 2013, s.75). Tähän hyvänä selkeyttäjä on tehdä tuotestrategia, joka menee hieman pintaa syvemmälle käytäntöön, ainakin näin sen kuuluisi tehdä.

10.2.1 Tuotestrategia tuotehallinnan tuotteiden johtamiseksi

Tuotestrategia ottaa kilpailun näkökulman erityisen tarkasti huomioon tuotetassolla ja tuotteiden ominaisuuksissa. Tätä strategiaa ei tarvittaisi jos tuotteissa ei olisi kilpailevia tuotteita. Tuotestrategia kertoo yksityiskohtaisesti sen, miten meidän tulisi erottautua kilpailevista tuotteista, ja miten tuotteet ovat asiakkaalle merkityksellisiä, tarvittuja ja haluttuja. Tuotestrategian pitää olla linjassa yrityksen tai osaston strategian kanssa ja tukea yrityksen tavoitteita. Tuotestrategia on hyvä siinä vaiheessa, kun siihen nojaamalla voidaan perustella, mitä tuotteita tai toimintoja ei tehdä, koska tuotehallintaan tulvii ehdotuksia todella hienoista

ja menestyvistä tuotteista, kampanjoista, messuista ja muista myyntiä edistävästä toiminnoista, ainakin myyjien mielestä. (Parantainen 2013, s.69–71.)

Tuotestrategia sisältää olemassa olevat ja mahdollisesti tulevat tuotteet ja tätä voidaan kutsua tuotesalkuksi. Salkussa on eriäväinen valikoima tuotteita, jotka täydentävät toisiaan ja antavat samalla näkymän päällekkäisten tuotteiden olemassa ololle. Kuten aikaisemminkin todettu 20/80 sääntö pätee tähänkin, eli 20 % tuotteistasi tuo 80 % liikevaihdostasi, joten salkun näkymä antaa mahdollisuuden myös tuotteiden karsimiselle. (Parantainen 2013, s.71–72.)

Tuotteiden karsimiseen ja elinkaaren hallintaan on hyvä käyttää aikaisemmin esiteltyä ABC-analyysiä ja näin saadaan luotettavia tietoja päätösten pohjalle, mitä tuotteita pitäisi karsia ja strategian mukaisesti voidaan tehdä uusia tuotteita. Siinä missä strategia ottaa kantaa enemmän ideologiaan niin tuotestrategian tulee ottaa kantaa numeerisiin arvoihin ja tavoitteisiin.

Tuotestrategian pitää olla rohkea ja erilainen, puhutteleva. Jos löydät tuotestrategiastasi seuraavia sanoja, niin tee se uudestaan; luotettava, laadukas, johtava, asiakaslähtöinen, dynaaminen, helppokäyttöinen, edullinen, kestävä, ekologinen, laadukas, luotettava, jne. kaikki nämä sanat ovat todennäköisimmin myös rakkaan kilpailijasi strategiassa, joka saa nopeasti luettuna tuotteesi näyttämään katiskalle, mutta ovat todellisuudessa vain yleisimpiä sanoja joita käytetään tuotteista ja strategian yhteydessä. (Parantainen 2013, s.79–80.)

Koska tuotestrategia peilautuu kilpailevien tuotteiden kautta, on tärkeä osa tuotestrategiaa kilpailijaseurantastrategia. On vain hyvä muistaa, että on hyvä tietää mitä kentällä tapahtuu, mutta tuotestrategia ei saa vastata jo kentällä oleviin haasteisiin tai yrityksesi muuttuu väkisin perässähiittäjäksi ja tuotteet alkavat muistaa toisiaan. Kilpailijaseurantastrategia on onnistunut silloin, kun sen tuloksena tulee ne tuotteet, mitä kentällä ei vielä ole. (Parantainen 2013, s.95–97.)

Tuotestrategia on sitä parempi, mitä suurempaan määrään se vastaa siitä, mitä ei tehdä. Kun jotakin tehdään, niin tuotehallinnan viimeisimpänä ja yhdestä tärkeimmistä kohdista on tuotteistaminen, jonka pitää vastata kysymykseen kuinka tuote myydään ja miksi se ostetaan.

10.2.2 Tuotteistaminen ostajan päätöksenteon johtamiseksi

Tuotehallinnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuotteistaminen ja tällä johdetaan ostajan tai asiakkaan päätöksentekoa tuotehallinnan haluamaan suuntaan. Tuotteistaminen on työtä, jonka tuloksena syntyy hyödyke tai tuotteet, joka jalostuu helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamiseen kuuluvat olennaisena osana myyntityökalut kuten myyntiesitykset, tuotekuvaukset, videot, esitteet, referenssit, kilpailijavertailut, myynti- ja sopimus pohjat, hinnastot, työohjeet, asennusohjeet, mallituotteet, koulutukset ja hyvin pitkä lista myyntiä edistävää materiaalia, jotta tuote olisi helppo ostaa. Tämä ajatellaan yleensä toisin päin, että tuote olisi helppo myydä, mutta tuotteistamisen kriteerit täyttyvät kun osto on helppoa, jolloin se on helppo myydäkin. (Parantainen 2013, s.114.)

Helppoon ostamiseen kuuluu valintahalvauksen poistaminen. Tuotteistaminen kannustaa asiakasta päättämään sen tuotteen tai kokonaisuuden jota myyjä tai valmistaja haluaa myydä. Huono tuotteistaminen kertoo, mitä kaikkea asiakas voi ostaa ja hyvä tuotteistaminen kertoo, mitä asiakkaan kannattaisi ostaa. Hyvä tuotteistaminen poistaa asiakkaalta ostamisen riskin ja hän saa helposti omaksettavassa muodossa kaiken, mitä hän tarvitsee tehdäkseen ostopäätöksen.

Päätttäminen on sinällään meille epämieluisaa aivotyötä. Ihminen valitsee jopa itselle epämieluisamman vaihtoehdon annettuna kuin siten, että hänen pitäisi itse päättää mieluisampi vaihtoehto. Jos ostajan pitää valita ostettavista tuotteista, niin Princetonin yliopiston psykologian professori George Miller tekemän tutkimuksen mukaan ihminen pystyy käsittelemään enintään seitsemää eri vaih-

toehtoa ilman, että kapasiteetti ylikuormittuu ja valinnasta tulee vaikea tai se jätetään tekemättä. Näin ollen tuotteistamisessa pitäisi olla alle seitsemän vaihtoehtoa, mitä asiakkaalle voidaan tarjota ja kun myyjä ”päättää” ostajan puolesta, mikä ostajan tulisi valita. Todennäköisimmin ostaja ottaa myyjän ehdottaman tuotteen tai kokonaisuuden. (Parantainen, 2013 s.118–212.)

Tuotteistamisessa on hyvä ottaa huomioon myös se, kuka kouluttaa ketäkin ja kuka lopulta myy tuotteen tai kokonaisuuden. Linjaorganisaatiomaisessa tuotehallinnassa, joka on hyvin tuotelähtöinen, on yleensä vahva tekninen tuntemus tuotteesta, mutta juurikaan taitoa tuotteiden myymisestä. Tutkimusten mukaan tekniset asiantuntijat kylvävät helposti pelkoa myyjiin ja ostajakuntaan, koska liian monen teknisen detaljin esittäminen saa aivojen seitsemän rajan paukkumaan yli helposti jo yhden tuotteen kohdalla. Tekninen asiantuntija on todennäköisesti niin ylpeä tuotteesta ja varsinkin jos se on hänen oma luomuksensa, että hän mielellään kertoo jokaisen nippelin yksityiskohtan millimetrin tarkkuudella. Sen lisäksi, että hän kylvää pelkoa, niin yleensä hän vielä väsyttää kuulijansa. (Parantainen 2013, s.127.)

Tuotteistamisessa on hyvä ottaa huomioon:

- Kuinka tuote ratkaisee asiakkaasi ongelman
- Tuotteella on oltava jämäkkä lupaus verrattuna kilpailijoihin
- Poistavat ostamisen riskit, jotta on helppo ostaa
- Mallituotteita kokeiltavaksi tai konkreettisi esimerkkejä kerrottavaksi
- Selkeä hinta, ei hinnastoa tai laskettuja tarjouksia.
- Hyvä tuotenimi, joka jää mieleen
- Paketoi tuotteistasi erilainen ja vertailukelvoton kokonaisuus kilpailijoihin nähden.
- Helpolla kapealla tuotteistolla alkuun, poista valinnan vaikeus.

- Älä myy tuotteistettua tuotetta, vaan myy asiakkaalle jotakin ainutlaatuista.

10.3 Skenaariot tuotehallinnan johtamisen ennakointiin

Strategian selkärankana on toimintasuunnitelma, jolle skenaariot toiminnasta antavat tavoitetilan. Skenaarioon on hyvä käydä läpi pari vaihtoehtoista skenaariota tulevaisuudesta, jollei kaikki mene niin kuin on suunniteltu. Skenaariot auttavat yritystä selviytymään lähes mahdottomaltakin tuntuvista tilanteista, kun suunnitelmat ovat selvät myös pahimman varalle ja B-suunnitelman lisäksi on olemassa suunnitelma myös siihen tilanteeseen, miten toimintaan jos esimerkiksi tilauskanta pienenee tai tilauskanta loppuu. Kun vaihtoehtoiset tulevaisuudet on otettu tarpeeksi hyvin huomioon, voi yritys olla lähes voittamaton.

Skenaarion ja innovoinnin ero on yleensä häilyvä, sillä skenaarioiden tarkoitus on kartoittaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Näitä tulevaisuuksia on hyvä kartoittaa jokunen positiivinen ja muutama negatiivinen, kuitenkin siten että strategiaan visioon pääsemiseksi on useampi tie, joka lähtökohtaisesti on strategian mukainen tai jokin skenaario voi muodostaa vaihtoehtoisen strategian. Todennäköisesti kovinkaan moni yritys ei luo vaihtoehtoisia skenaarioita ainakaan tietoisesti. Skenaarion luominen on jo sitä, että uutta tuotetta suunniteltaessa pohditaan vaihtoehdot sille, ettei tuote lähdekään myymään.

10.4 Toimintasuunnitelma tuotehallinnan päivittäiseen johtamiseen

Strategian pitäisi olla kaiken päätöksenteon tukena ja tuotestrategian pitäisi kertoa, mitä ei tulla tekemään. Toimintasuunnitelma on vähintään kerran vuoteen tehtävä dokumentti, mikä näyttää tulevan vuoden toimet. Olen kuitenkin sitä mieltä, että toimintasuunnitelma pitäisi käydä läpi vähintään neljä kertaa vuodessa ja päivittää sitä tarvittaessa. Sen tulee olla ajan tasalla oleva dokumentti

siitä mitä tehdään ja se kertoo myös sen mitä ei tehdä juuri sillä hetkellä. Strategioita ei lähdetä muuttamaan kovinkaan kevein perustein, mutta toimintasuunnitelman pitää elää hieman ajan kuluessa. Toimintasuunnitelmaa on turha tehdä, koska se täytyy tehdä, koska kuinka monesti sinullekin on käynyt, että kopioit vain edellisen vuoden toimintasuunnitelman tekemättömät tehtävät seuraavaan suunnitelmaan. Kun yritykseen tulee auditoija, joka kysyy toimintasuunnitelmaa, niin voit henkselit paukkuun läpäistä tämän kysymyksen näyttämällä tekemääsi toimintasuunnitelmaa, joka on hyvin saman sisältöinen viimeisten neljän vuoden ajalta.

Toimintasuunnitelman tulisi sisältää auki kirjoitettuna myös vision, strategian ja tuotestrategian, aikataulutetun toimintasuunnitelman lisäksi. Tämän jälkeen toimintasuunnitelma pitäisi tehdä visuaaliseksi, vaikka tauluksi jokaisen toimintasuunnitelmaan kuuluvan työhuoneen seinälle, muistuttamaan siitä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä.

Aikaisemmin nojaamaani matriisiorganisaatorakenteeseen vedoten viimeistään toimintasuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon matriisissa toimivien toimenkuvien vuorovaikutteiset suhteet ja tehdä näihin oma toimintasuunnitelma tai vähintään tavoitteet, jotka olisivat selviä kaikkien matriisin verkossa olevien toimissa. Kun toimenkuvassa on visio ja strategia, sekä tuotestrategia näkyvillä, niin tämä kertoo myös matriisin osapuolille mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Toimintasuunnitelman olisi hyvä mahtua kaikkienensa yhdelle A4-paperille, koska sen ei ole tarkoitus olla pitkä tai liian yksityiskohtainen, vaan selkeä ja nimensä mukaan toimintaa ohjaava.

11 Johtopäätökset

Tuotehallinnalle on olemassa perusteltu paikka yrityksen organisaatiossa, missä tuotehallinta asettuu asiakkaan ja yrityksen väliin johtamaan tuotelähtöisesti toimintaa ja tuotteistoa. Yrityksissä on paljon tehtäviä, mitkä eivät luonnostaan istu oikeastaan mihinkään tai ne kuuluvat vähän kaikille ja tuotehallinnan ollessa hyvin uusi asia monessakin yrityksessä, tuotehallinnasta on tullut monesti kaiken mahdollisen kaatopaikka. Lähtökohta tuotehallinnan ja siellä toimivien henkilöiden tehokkaaseen työskentelyyn on kontaktipintojen tunnistaminen ja jokaisen kontaktipinnan olemassa olemisen tarkoituksen määrittäminen.

Toimiakseen tehokkaasti tuotehallinnalle on määritettävä hyvin selkeät toiminnot ja kaikelle päätöksenteolle on oltava selkeä toimintaohje, johon voidaan vedota. Tämä toimintaohje on vision ja strategian kirkastama ja skenaarioiden trimmaama toimintasuunnitelma, jota pitää noudattaa poikkeuksetta ja jota pitää päivitetään tarpeeksi usein. Tuotehallinnassa tärkeämpää on se mitä ei tehdä, kun se mitä pitäisi tehdä, johtuen tuotehallinnan sijoittumisesta organisaatiossa kontaktimatriisiin ytimeen, jossa kontaktipintana ovat lukuiset sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ja liian helposti tuotehallintaan valuu muiden toimintojen tehtäviä, vaikka ne eivät sinne kuulu.

Vaikka olisi selkeä toimintaohje, siitä mitä ei tehdä, niin tuotehallintaan kuuluu silti niin paljon tekemistä eri kontaktipintojen kanssa, että asioiden priorisointi on elintärkeää, jotta tehdään oikeita asioita, eikä pelkästään asioita oikein. ABC-analyysi antaa tehtävien ja asioiden priorisointiin hyvän työkalun, jota opinnäytetyön aikana ”koeajettiin” onnistuneesti lähes kaikilla tuotehallinnan osalualueilla. Tehtävien priorisoinnillakin pyrittiin kartoittamaan niitä asioita, joita ei tehdä ja näin ollen pystyttiin tehostamaan tuotehallinnan toimintaa.

12 Pohdinta

12.1 Tulosten ja menetelmän tarkastelu

Opinnäyte oli kokonaisuudessaan onnistunut, vaikka tutkimuksissa ja tulosten saavuttamisessa oli hieman onnea matkassa. Kuitenkin kun tehdään kvalitatiivinen tutkimus, niin tulokset ovat helposti tulkittavissa ja tämä sai minulle välillä hieman epävarman olon. Useampi kyselykierros vahvisti näkemyksiä tutkimusongelmasta ja mielestäni oikein valittu tutkimusmenetelmä sai minut löytämään tuotehallinnan johtamisen juurisyyt onnistuneesti. Tutkimustuloksissa saatiin kattava otos erilaisista ongelmista tuotehallinnan sisällä ja tuotehallinnan kontaktipinojen tasolla, joista pystyi tekemään arkipäivää koskevien ongelmien karkeitusta ja niiden juurisyyden ymmärtämistä.

Kyselylomake oli tarpeeksi yksinkertainen kvalitatiiviseksi, koska siinä oli vain kolme kysymystä ja niistä sai hyvän pohjan kyselyn toteuttamiseksi, joka tehtiin haastattelutilanteessa. Kyselystä ei saanut sinällään irti mitään maata mullistavaa, muuten kuin viitteitä siitä, että johtamisessa oli kehittämisen varaa.

Dokumenttianalyysissä paljastui hyvin strategisen ja operatiivisen toimenkuvan ero työn sujumisen kannalta. Varsinkin jos toimenkuva sisälsi sekä strategisia piirteitä, että operatiivisia piirteitä, oli työnkuva huomattavan paljon sekavampi, kuin pelkästään operatiivisella tai strategisella toimenkuvalla.

Haastattelut kaiken kaikkiaan toivat suurimman annin, koska organisaation sisällä olevat kontaktit kertoivat ongelmien johtuvan tuotehallinnan toimista, kun taas tuotehallinta oli syyttänyt kontaktipintoja ongelmista. Tässä oli ensimmäinen oivallus, että jotakin puuttuu näiden kontaktien väliltä, koska ongelmat nähdään molemminpuolisina.

Ulkopuoliset haastattelut veivät tarkastelun organisaatorakenteisiin, joista havaintona oli että vaikka yrityksessä on paperilla jokin nimetty organisaatiomalli, ei se välttämättä käytännössä toteudu ja kohdeyrityksestä löytyi tuotehallinnan osalta matriisiorganisaatio linjaorganisaation sisältä. Parhaan tuloksen antoivat haastattelut, vaikka haastatteluista saatavan aineiston analyysi johtopäätöksiksi on tutkijan kokemuksesta ja omasta näkemyksestä riippuvainen ja näin ollen hieman hatara. Tähän opinnäytteeseen haastattelujen havainnot johtivat aivan uuden näkökannan löytämiseen sekoittuneista organisaatiomalleista, jotka vaikuttavat olennaisesti organisaation johtamiseen ja uusien toimintamallien luomiseen.

12.2 Opinnäytetyön hyödynnettävyys, jatkotutkimusmahdollisuudet ja oma oppiminen

Kunnianhimo ei antanut tehdä opinnäytetyötä, jonka hyödynnettävyys ei olisi selvä. Tämä tarkoitti tutkimuksen ja kehittämistyön pidentynyttä aikaväliä, joka oli loppujen lopuksi hyvä asia. Jos tutkimukset olisi lopetettu tutkimisen yhtä kierrosta aikaisemmin, olisi suurin havainto jäänyt tekemättä.

Se että tuotehallinnalle luodaan oma selkeä toimintamalli sen johtamiseksi, jopa visiosta lähtien, niin tämä selkeyttää toimintaa, johtamista ja ennen kaikkea päätöksentekoa tulevaisuudessa. Jos päästään siihen tilanteeseen, että tiedetään edes miten ei tehdä, niin tavoite on saavutettu. Myös organisaatorakenteen ja jokaisen verkoston havaitseminen on olennaisen tärkeää johtamisen ja oman toiminnan selkeyttämiseksi. Myös menetelmät, joita on tuotehallinnan toiminnan johtamiseksi tehty, ovat toimineet hyvin ja esimerkiksi ABC-analyysi uusien suureiden kanssa on hyvä työkalu johtamisen tueksi.

Jatkotutkimuksena voisi haastaa tutkimuksen tekemisen yritysten johtamiskulttuurista erilaisissa organisaatorakenteista. Tutkimuksessa selvitettäisiin yritysten sisäiset organisaatorakenteet ja onko määriteltyjen rakenteiden sisällä poikkeavuuksia määritellystä, kuten tässä opinnäytetyössä. Olisi myös tärkeää selvittää onko tulossa uusi ilmiö sekoitetuista tai päällekkäisistä organisaatorakenteista ja niiden johtamisen haasteista.

Oman oppimiseni prosessista otan oikeuden vapaaseen sanaan, johon on hyvä lopettaa pitkä, yllättävä ja opettavainen matka, nimeltä opinnäytetyö.

”En ole hetkeäkään välittänyt siitä, tuleeko opinnäytetyöstäni hyvä vai huono. Toki olen koko ajan pyrkinyt ja päässytkin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen tätä tehdessäni. Sitäkin tärkeämpää on ollut se, että olen tehnyt tätä matkaa itselleni ja oppinut näkemään asioita hyvin avarakatseisemmin, kuin ennen. Kehitysehdotukseni tuotehallinnan toiminnan ja johtamisen parantamiseksi ovat uusia. ABC-analyysi on ollut minulle tuttu sellaisenaan ja kun lähdin perkaamaan sen käyttömahdollisuuksia, niin löysin siitä todella monta uutta ulottuvuutta johtamisen työkaluksi. Minulla ei ole tietoa siitä, että ABC-analyysiä olisi käytetty kuution ominaisuudessa tai elinkaarihallintamallin pohjaksi koskaan aikaisemmin. Piilossa olevien organisaatorakenteiden takaa voi löytyä syitä moneenkin toimimattomuuteen yrityksen sisällä ja toivottavasti niiden havainnoiminen on helpompaa, kun tiedetään mitä etsitään ”.

LÄHTEET

- Duffy, S. 2011. The McElroy "Brand Man" memo turns 80. Brand Rants;
<http://www.brandrants.com/brandrants/2011/05/mcelroy-brand-man-memo.html> 13.03.2015.
- Gottlieb, M. 2007, The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management. Praeger, Westport, Connecticut, London.
- Hammarsten, H. 2005, Nokia palautti matriisimuodin.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia-palautti-matriisimuodin-3393075> 16.10.2015
- Karrus, K, E. 2003. Logistiikka. Juva: WSOY.
- Kim C & Mauborgne R, 2015, Sinisen Meren Strategia, Talentum, 8. uudistettu painos, Liettua: BALTO print.
- Laine A, 2013, Organisaatiiorakenteet, <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-organisaatiiorakenteet-ja-prosessit> 04.09.2015.
- Lämsä, A-M. Hautala, T. 2004, Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Mattila P, Rautiainen M, 2010, Putki, johda markkinointia ja myyntiä yhdessä, Talentum, Hämeenlinna Kariston Kirjapaino Oy.
- Malmelin N, Hakala J, 2011 Radikaali Brandi, Talentum 2. painos, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Okasalo K, Moilanen T, Ritalahti J, 2014, Kehittämistyön menetelmät, uudelaista osaamista liiketoimintaan, Sanoma Pro Oy.
- Parantainen Jari, 2013, Tuotepäällikön pelastuspakkaus, Talentum, Liettua: BALTO print.
- Pelin R, 2008, Projektihallinnan Käsikirja, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pendolin H, 2015, Mitä on tuotehallinta, <http://prodman.fi/mita-on-tuotehallinta> 21.10.2015.
- Rehn Alf, 2011, Vaaralliset ideat, kun sopimaton ajattelu on tärkein voimavarasi, Talentum 2. painos, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sakki, Jouni. 2001. Tilaus- Toimitusketjun hallinta, Logistinen b to b -prosessi. 5. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki.
- Seppänen, P., 2009, Matriisin syytä kaikki.
http://www.talouselama.fi/pelin_henki/matriisin-syyta-kaikki-3405592 16.10.2015.
- Sinofsky, S. 2005. PM at Microsoft;
<http://blogs.msdn.com/b/techtalk/archive/2005/12/16/504872.aspx> 13.03.2015.
- Skanplan Oy, 2015, Elintarvikkeiden hankintaohjeistus,
<http://www.hankintaohjeistus.fi/abc.php> 14.11.2015.
- Spolsky, J. 2009. How to be a program manager;
<http://www.joelonsoftware.com/items/2009/03/09.html> 13.03.2015.
- Storbacka K, Lehtinen J 2006, Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, WSOY 7. painos, Juva: WS Bookwell Oy.
- Sy, T., D'Annunzio, 2005, Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid Level Managers' Perspectives. Human Resource Planning.

Sydänmaanlakka P, 2012, Älykäs Johtaminen 7.0, Talentum, Liettua BALTO Print.

Sydänmaanlakka P, 2010, Älykäs itsensä johtaminen, Talentum 3.painos, Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Wodtke, C. 2013. 27 thoughts on product management. ElegantHack;
<http://www.eleganthack.com/27-thoughts-on-product-management/>
13.03.2015.

Wikipedia, 2015, Linjaorganisaatio <https://fi.wikipedia.org/wiki/Linjaorganisaatio>
16.10.2015

Wikipedia, 2015, Parento-jakauma, <https://fi.wikipedia.org/wiki/Pareto-jakauma>
11.07.2015

Kyselylomake

Kysymykset/ Opinnäytetyö JP Hirvonen

1. Mainitse kolme tärkeintä tuotehallinnan tehtävää

a. _____

b. _____

c. _____

Sähköpostilla lähetetyt ennakkokysymykset, kohta 1.

Kyselyosuus haastattelu

2. Mainitsemiisi kolmeen tärkeään tehtävään käyttämäsi työaika

- vuorokauden sisään

- viikon sisällä

- kuukauden sisällä

- vuoden ajalta

3. Kysymys: Jos kyselyn kohdassa 2. annettujen aikamääreiden sisällä ajankäyttö oli mennyt johonkin muuhun, kuin määrittelemääsi kolmeen tärkeimpään tehtävään, niin mihin aika oli käytetty?

4. Tuotehallinnan kontaktipintojen määrittäminen. Kuinka ja ketkä kontaktipinnat aiheuttavat poikkeamaa tärkeistä tehtävistä?

