



Tuotehallinnan Kehittäminen

Heikki Lamula

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2023

Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Insinööri, YAMK
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

LAMULA, HEIKKI
Tuotehallinnan kehittäminen

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Kesäkuu 2023

Tuotehallinnan rooli yrityksissä on kasvanut. Tuotehallinnan filosofia ja ajattelu-tapa sekä tuotehallinnan ymmärtäminen osastojen välisenä toimintona, joka kos-kee koko tuotevalikoimaa, on lisääntynyt yritysten organisaatioissa. Toimeksian-tajan yrityksen kasvaessa tuotehallinnan tarve on tunnistettu erilaisten ongel-mien, kuten tuotetiedon hallinnan, resurssien koordinoinnin ja kommunikaation kautta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kirjallisuuden ja haastatteluiden avulla kar-toittaa tuotehallinnan nykytila toimeksiantajan yrityksessä ja selvittää mitä lisäar-voa tuotehallinta tuottaa toimeksiantajalle. Lisäksi tutkimuksen perusteella tehtiin kehitysehdotus siitä, miten tuotehallinta toimeksiantajan tapauksessa tulisi toteut-taa.

Tutkimus oli kvalitatiivinen kehittämistutkimus, jossa tutkittiin ja kehitettiin tuote-hallintaa toimeksiantajan yrityksessä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattele-malla toimeksiantajan palveluksessa olevia tuotehallintaan liittyviä avainhenki-löitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina niin, että kysy-mysrunko oli valmiina, mutta haastateltavilla oli vapaa sana vastata. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, josta pelkistettiin haastattelujen vas-taukset tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin kokonaisuuksiin ja muodostet-tiin yhdistävä käsite.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kattava kokonaiskuva tuotehallinnasta toimeksi-antajan yrityksessä ja arvio siitä, mitä lisäarvoa tuotehallinta toimeksiantajalle toisi. Lisäksi annettiin kehitysehdotus tuotehallinnan toteuttamisesta. Kehityseh-dotuksessa käytettiin kirjallisuudesta saatua teoriaa ja nykytilan kartoitusta poh-jana.

Tutkimus tehtiin toimeksiantajan yritykselle, mutta se toteutettiin menemättä tek-nisiin yksityiskohtiin, joten tuloksia voidaan soveltaa myös vastaavalla teollisuus-denalalla.

Asiasanat: tuotehallinta, tuotepäällikkö, tuotestrategia

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme
Degree Programme in Technology Management

HEIKKI LAMULA
Development of product management

Master's thesis 58 pages, appendices 1 pages
June 2023

The role of product management in companies has grown. The philosophy and way of thinking of product management and the understanding of product management as a cross-departmental activity that concerns the entire product range have increased in corporate organizations. As the client's company grows, the need for product management has been identified through various problems, such as product information management, resource coordination and communication.

The purpose of this study was to use literature and interviews to map the current state of product management in the client's company and find out what added value product management produces for the client. In addition, based on the research, a development proposal was made on how product management should be implemented in the client's case.

The study was a qualitative development study in which product management was studied and developed in the client's company. The research material was collected by interviewing key personnel related to product management employed by the client. The interviews were carried out as semi-structured interviews, so that the body of questions was ready, but the interviewees were free to answer. The material was analyzed using the content analysis method, from which the responses of the interviews were reduced to entities relevant to the research questions and a unifying concept was formed.

The research resulted in a comprehensive overall picture of product management in the client's company and an assessment of what added value product management would bring to the client. In addition, a development proposal was given for the implementation of product management. In the development proposal, the theory obtained from the literature and the mapping of the current situation were used as a basis.

The research was conducted for the client's company, but it was carried out without going into technical details, so the results can also be applied in a similar industry.

Key words: product management, product manager, product strategy

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 6 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja tavoite | 8 |
| 1.3 | Tutkimuskysymykset | 9 |
| 1.4 | Tutkimuksen rajaus ja rakenne | 9 |
| 2 | TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 11 |
| 2.1 | Mikä on tuote? | 11 |
| 2.2 | Tuotehallinta | 14 |
| 2.3 | Tuotepäällikkö | 20 |
| 2.4 | Tuotehallinnan sidosryhmät | 23 |
| 2.5 | Tuotestrategia | 25 |
| 2.6 | Tuotteen elinkaaren hallinta | 29 |
| 2.7 | Modulaarisuus | 30 |
| 3 | TUTKIMUS | 32 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmän valinta | 32 |
| 3.2 | Aineiston kerääminen | 32 |
| 3.3 | Puolistrukturoitu haastattelumalli ja haastattelut | 33 |
| 3.4 | Aineiston analysointi | 34 |
| 4 | NYKYTILAN KARTOITUS - TUTKIMUSTULOKSET | 36 |
| 4.1 | Tuotteet kohdeyrityksessä | 36 |
| 4.2 | Tuotehallinnan nykytila kohdeyrityksessä | 38 |
| 4.3 | Organisaatio kohdeyrityksessä | 39 |
| 4.4 | Tuotepäällikkö kohdeyrityksessä | 41 |
| 4.5 | Tuotehallinnan sidosryhmät kohdeyrityksessä | 42 |
| 4.6 | Tuotestrategia kohdeyrityksessä | 43 |
| 4.7 | Tuotteen elinkaaren hallinta kohdeyrityksessä | 44 |
| 4.8 | Abstrahointi | 45 |
| 4.9 | Aineiston kvantifiointi | 46 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 48 |
| 5.1 | Vastaukset tutkimuskysymyksiin | 48 |
| 5.2 | Kehitysehdotukset toimeksiantajalle | 50 |
| 5.3 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 51 |
| 6 | POHDINTA | 52 |
| 6.1 | Tulosten ja menetelmän tarkastelu | 52 |
| 6.2 | Tutkimuksen peilaaminen olemassa olevaan kirjallisuuteen | 53 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 53 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 6.4 Lopuksi..... | 54 |
| LÄHTEET | 56 |
| LIITTEET | 58 |
| Liite 1. Haastattelukysymykset..... | 58 |

1 JOHDANTO

Tuotehallinnan rooli yrityksissä on kasvanut. Tuotehallinnan filosofia ja ajattelu-tapa sekä tuotehallinnan ymmärtäminen omana organisaationaan on lisääntynyt yritysten organisaatioissa. Uusien edistyneiden tietojärjestelmien, kuten toimin-nanohjaus, suunnittelu, tuotetiedon hallinta ja tuotannonohjausjärjestelmien myötä tuotehallinta mahdollistaa monia asioita esimerkiksi paremman datan ke-räämisen kautta. Myös yhtenäisten kansainvälisten ja kansallisten säädösten ja standardien käyttöön ottamisen myötä tuotehallinnalta vaaditaan yhä enemmän ja tarkempaa tuotetietoa sekä jäljitettävyyttä. Enenevissä määrin koneensuunnit-telua ohjaa turvallisuus- ja päästömääräykset, jotka ohjaavat valmistajia entistä tarkempaan tuotehallintaan testaus, dokumentointi ja vaatimustenmukaisuustyön kautta.

Tuotehallinta ymmärretään usein tehtävien kokonaisuudeksi, joista tuotepäälli-kön on suoriuduttava. Tämä ajatus viittaa tuotteen operatiivisen tason hallintaa. Kokonaisvaltaisemman tuotehallinnan lähestymistavan kautta voidaan kuitenkin nähdä tuotehallinta osastojen välisenä toimintona, joka edellyttää liiketoiminnan suunnittelua myös strategisella tasolla ja koskee kaikkia tuotteita kaikilla tasoilla komponenteista ja moduuleista tuotealustoihin, ratkaisuihin ja koko tuotevalikoi-maan. Tuotehallinta voidaankin määritellä kokonaisvaltaisesti kaikkien niiden teh-tävien suunnitteluksi, organisoimiseksi, toteuttamiseksi ja ohjaamiseksi, jotka tähtäävät yrityksen tarjoamien tuotteiden onnistuneeseen suunnitteluun, tuotan-toon ja markkinointiin. Laajemmassa kontekstissa tuotehallinta voidaan nähdä tuotteiden, tuotetietojen ja tuoteportfolion hallintana koko elinkaaren ajan mukaan lukien esimerkiksi tuotteiden luomis-, markkinointi, ylläpito ja poistumisvaiheet. (Kinnunen 2016, 28.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Työskentelen koneita valmistavan yrityksen palveluksessa tuoteturvallisuusinsi-nöörinä. Yritys valmistaa koneita ja niihin sopivia työlaitteita. Koneiden tuotanto suunnittelusta kokoonpanoon tapahtuu paikallisella toimipisteellä.

Yritys on kolmekymmenen vuoden aikana kasvanut ja viime vuosina kasvutahti on ollut hurjaa. Tuotteet ovat kehittyneet, uusia on kehitetty, tehdas on kasvanut ja henkilöstömäärä sen mukana.

Tuotetarjonnan kasvaessa tuotehallinnan rooli on kasvanut. Tuotetarjonnan ollessa vielä pieni on tuotekehityshenkilöstön sisällä tuotehallinta ollut helppo pitää muistinvaraisesti henkilöstöllä niin sanotusti hiljaisena tietona. Muutosten teko on ollut ketterää ja sujuvaa. Yrityksen- ja tuotetarjonnan kasvu on tuonut haasteen tuotehallinnan toteuttamiseen. Tietoa on yksinkertaisesti niin paljon, että se ei pysy muistissa ja hiljaista tietoa on mahdotonta löytää muuten, kuin kyselemällä asianosaisilta, mikä kuluttaa turhaan resursseja sekä aiheuttaa katkoksia tiedonkulussa.

Tuotemuutoksia on tehty sitä mukaan, kuin on ollut tarvetta ilman, että niitä tuotaisiin kootusti. Tuotemuutoksia ei ole myöskään dokumentoitu kovinkaan tarkasti. Muutokset eivät ole välttämättä myöskään muuttaneet tuotteen nimeä, tai ne eivät ole ulospäin näkyviä, mikä tekee jäljitettävyydestä hankalaa, koska ei välttämättä voida tietää mitä osia tarkalleen tuotteessa on käytetty.

Yrityksen vahvuuksina pienenä organisaationa on ollut ketteryys ja henkilöstön laaja osaaminen, joka on mahdollistanut toiminnan ilman raskaita prosesseja ja varsinaista tuotehallintaa, koska henkilöstö tuntee toisensa ja tuotehallinta on sujunut niin sanotusti kahvipöydässä eri osastojen välillä.

Yrityksen kasvaessa ja työtehtävien ja työntekijöiden lisääntyessä yrityksen eri osa-alueet ovat enenevissä määrin keskittyneet omaan tehtävänkuvaansa ja työntekijät omiin tehtäviinsä, eli osastot enemmän ja enemmän siiloutuvat oman osastonsa sisään. Yrityksen kasvaessa myös kokonaiskuva tuotteista jakaantuu yhä laajemmalle, kahvipöydät eriytyvät ja tiedon jakaminen ja tiedon saaminen vaikeutuu eriyttäen organisaation osa-alueita.

Tuotehallinta vastaa yllä mainittuihin paremman organisoitumisen tarpeeseen ja kokonaisuuksien hallintaan, koska tuotehallinta toimii organisaatioiden välisenä toimintona ja koskee kaikkia tuotteita kaikilla tasoilla komponenteista ja moduuleista tuotealustoihin, ratkaisuihin ja koko tuotevalikoimaan.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tuotehallinnan tarve on yrityksessä tunnistettu erilaisten ongelmien, kuten tuotetiedon hallinnan, resurssien koordinoinnin ja kommunikaation kautta. Tuotehallintaa helpottamaan on käynnistetty Product Lifecycle Management, eli PLM hanke, jonka tavoitteena on parantaa tuotteiden hallintaa esimerkiksi paremman ja selkeämmän tuotetietorakenteen avulla. PLM hanke on tuonut esiin, että ilman organisoitua tuotehallintaa PLM järjestelmän käyttäminen on hankalaa.

Tavalla tai toisella tuotehallinta toteutuu, vaikka sitä ei olisi järjestelmällisesti toteutettu. Tuotehallinnan nykytila kohdeyrityksessä on epäselvä. Ensimmäisenä täytyy selvittää, minkälainen tuotehallinta yrityksessä on ja miten se käytännössä toteutuu.

Tuotehallinta terminä on hyvin laaja ja se ymmärretään eri tavoin eri organisaatioissa ja eri toimialoilla. Kirjallisuudesta löytyy kuitenkin yleisiä suuntaviivoja tuotehallinnan filosofiasta ja vakiintuneita käytäntöjä. Kuitenkin yksityiskohtaisemmat tuotehallintaoppaat käsittelevät usein software tuotteita tai jälleenmyynti organisaatioita. Suoria vastauksia tuotehallinnan toteuttamiseen kohdeyrityksen tapauksessa ei siis ole. Tämä johtaa toiseen tutkimusongelmaan, eli miten tuotehallinta tulisi toteuttaa kohdeyrityksen tapauksessa?

Tutkimus aloitetaan kartoittamalla tuotehallinnan teoreettinen viitekehys.

Teoreettisen viitekehyksen avulla peilataan tuotehallinnan nykytilaa kirjallisuudesta löytyneisiin teorioihin ja käytänteisiin. Teoreettisen viitekehyksen ja nykytilan kartoituksen perusteella tarkastellaan tuotehallinnasta saatavaa lisäarvoa kohde yritykselle ja tuotehallinnan toteutusvaihtoehtoja.

Työn tuloksena saadaan kartoitus tuotehallinnan nykytilasta yrityksessä ja annetaan kehitysehdotuksia tuotehallinnan toteuttamiseen.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman ja tavoitteiden perusteella muodostettiin tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset painottuvat tuotehallinnan funktioon. Tutkimuksessa tutkitaan tuotehallinnan nykytilaa ja hyötyjä kohdeyritykselle, sekä tehdään ehdotus, miten tuotehallinta tulisi toteuttaa kohdeyrityksen tapauksessa.

Mikä on tuotehallinnan nykytila kohdeyrityksessä?

Mitä lisäarvoa tuotehallinta tuo kohdeyritykselle?

Miten tuotehallinta tulisi toteuttaa kohdeyrityksessä?

1.4 Tutkimuksen rajausta ja rakenne

Tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen kehittämistutkimus, koska tutkimuksessa tutkitaan ja kehitetään tuotehallinnan nykytilaa, merkitystä ja tarkoitusta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimus keskittyy toimeksiantajan tilanteeseen ja tuotehallinta käsitteenä ja käytänteinä ymmärretään hyvin eri tavalla eri toimialoilla. Tutkimustuloksia ei pystytä yleistämään kaikkeen tuotehallintaan, mutta samankaltaisella toimialalla tutkimuksesta voi olla hyötyä. Tutkimus keskittyy tuotehallintaan, sen tehtäviin ja sidosryhmiin. Tutkimuksessa selvitetään tuotehallinnan rooli ja merkitys yrityksen funktiona- ja tuotepäällikön toimenkuvan teoreettinen pohja. Tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajan tuotehallinnan nykytila. Teorian pohjalta lähdetään selvittämään toimeksiantajalle hyviä käytänteitä tuotehallinnan ja tuotepäällikön tueksi.

Tutkimus aloitetaan kirjallisuuteen ja teoriaan syventymällä. Ensimmäisenä käsitellään tuotehallinnan teoriaa tuotehallinnan historiasta, tuotepäällikön roolista, tuotestrategiasta, tarjoamasta, tuotearkkitehtuurista ja elinkaaren hallinnasta.

Teoria osuuteen pohjaten peilataan toimeksiantajan tuotehallinnan ja nykytilaa ja tavoitetilaa, analysoidaan eroavaisuuksia ja tarvittaessa tehdään kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Lopussa vedetään tutkimus yhteen käymällä läpi tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

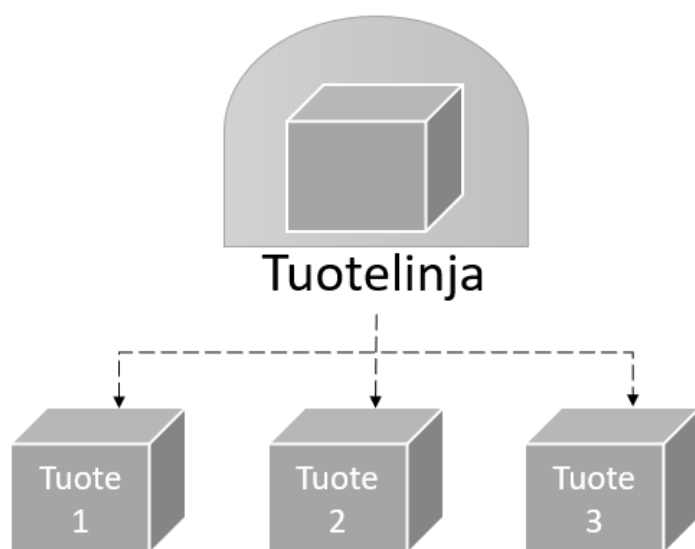
Tässä luvussa perehdytään tuotehallinnan teoriaan ja historiaan. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on selvittää miten kyseessä olevat aihealueet ovat syntyneet, mikä on nykyisen tiedon valossa ajankohtaisin tieto ja minkälaisia teknisiä toteutuksia käytetään.

2.1 Mikä on tuote?

Mitä tarkoitetaan tuotteella? Tuote on mikä tahansa tarvetta tyydyttävä asia, jonka asiakas saa vastineeksi. Tuotteen hyödyt on aiemmin käsitetty olevan fyysisiä esimerkiksi tehtaan valmistamia. Nykyään tuotteen hyödyt voivat olla sitä mitä asiakas haluaa, fyysisiä tai aineettomia. Tuotteen määritelmä laajenee jatkuvasti. (Chunawalla 2009, 1.)

Yritystoiminnan kontekstissa tuote ei useinkaan ole yksittäinen erillinen tuote. Tuote voi olla osa toista tuotetta tai tuotelinjaa, se voi olla sisällytettynä laajempaan tuoteryhmään tai voi tarjota laajaakin ratkaisua asiakkaiden tarpeisiin. Yleensä tuotteet ja tuotelinjat ovat osa suurempaa tuoteportfoliota. Vaihtoehtoisesti tuotteet voidaan jakaa tuotekomponentteihin tai moduuleihin, jolloin tuotteet voidaan rakentaa eri osista, eli tuotteista tuotealustoilla tai tuotearkkitehtuureilla. (Haines 2021.)

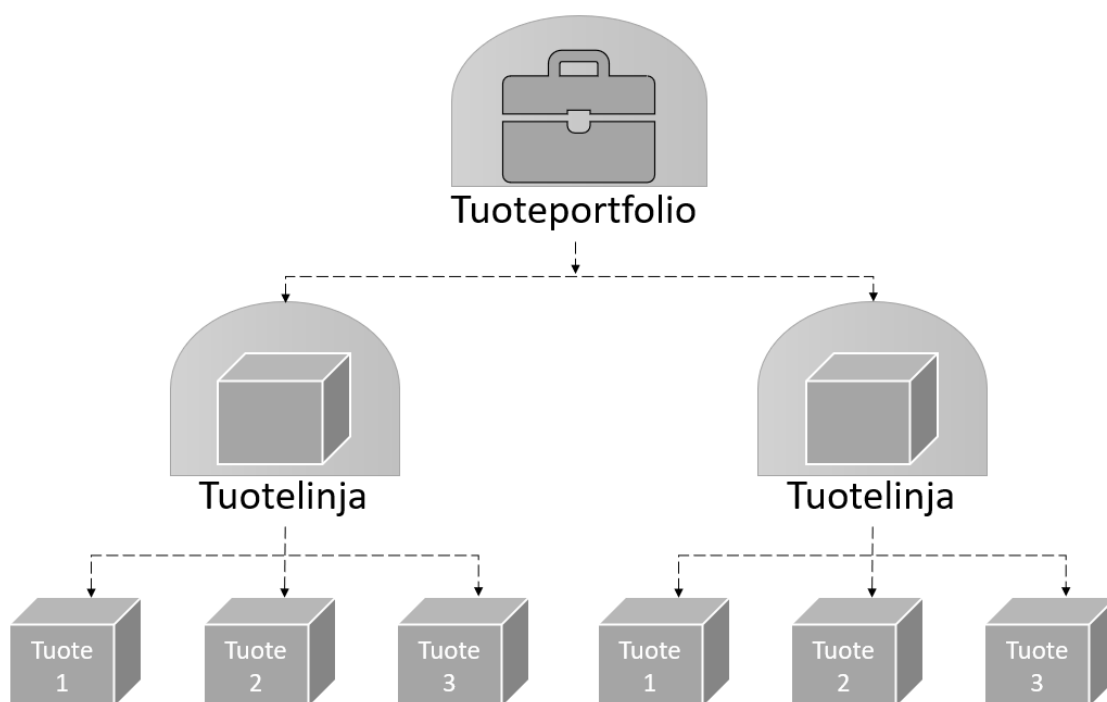
Tyypillisesti yritykset erittelevät saman tyyppiset tuotteet saman tuotelinjan sisään. Nämä tuotteet palvelevat samanlaisia markkinoita tai niiden valmistusmenetelmät ovat vastaavat. (Haines 2021.) Kuvio 1 Tuotelinja (Haines 2021) havainnollistaa tuotelinjaa ja siihen kuuluvia tuotteita.



Kuvio 1 Tuotelinja (Haines 2021)

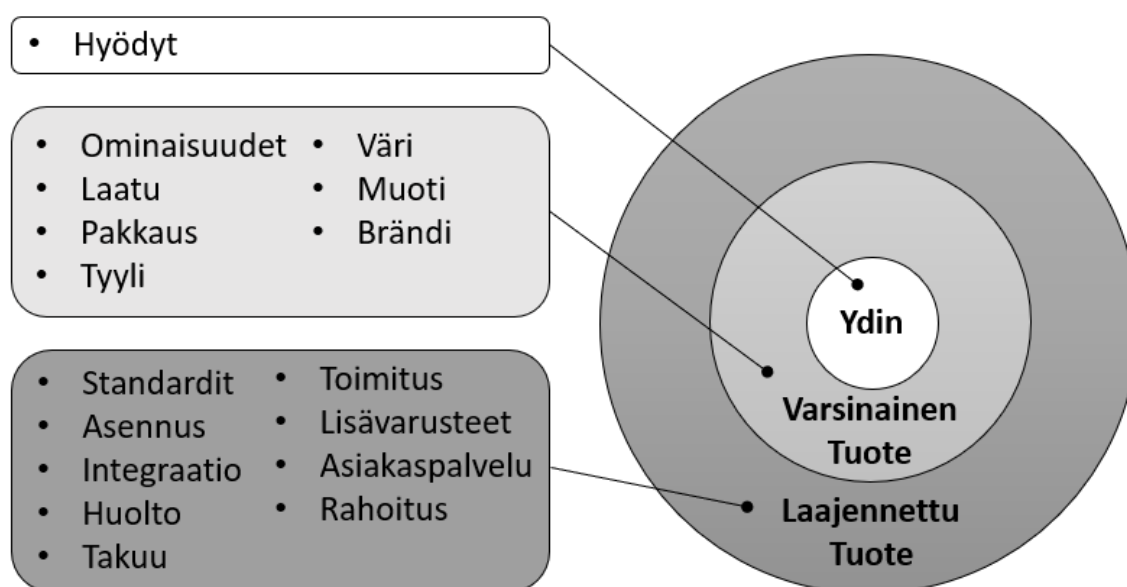
Tuoteportfoliolla tarkoitetaan liiketoimintayksikön- tai alueen kaikkia tuotteita, tuotelinjoja tai muita ryhmiä. Tuoteportfolioon voi kuulua olemassa olevia, elinkaaren eri vaiheissa olevia tuotteita ja saapuvia tuotteita.

Kuvio 2 Tuoteportfolio (Haines 2021) visualisoi tuoteportfolion, tuotelinjan ja tuotteen yhteyttä. Pienessä yrityksessä ja organisaatiossa yksi tuote tai tuotelinja voi kattaa koko tuoteportfolion. Strategisen suunnittelun ja johtamisen kannalta tuoteportfolion hallinta, sen optimointi ja tasapainotoiminnot ovat tärkeässä roolissa. (Haines 2021.)



Kuvio 2 Tuoteportfolio (Haines 2021)

Tuote kokonaisuutena on muutakin kuin esimerkiksi fyysinen tuote, jonka asiakas vie mukanaan kaupasta. Tuotekokonaisuus voidaan jakaa kolmeen eri kerrokseen, kuten Kuvio 3 Tuote kokonaisuutena (Lawley & Schure 2017) havainnollistaa. Ydinkerros on tuotteen hyödyt, eli miksi tuote ostetaan ja mihin tarpeeseen se vastaa tai minkä ongelman se ratkaisee. Toinen kerros on itse tuote. Se pitää sisällään tuotteen sellaisena, kuin se on. Kuten tuotteen ominaisuudet, laadun, värin, tyylin, brändin, pakkauksen tai tuotelupauksen. Kolmas kerros on laajennettu tuote. Kun asiakas ajattelee tuotetta hän listaa tuotteen hyviä ja huonoja puolia, myös niitä, joilla ei ole tekemistä varsinaisen tuotteen kanssa. Kuten täyttääkö tuote alan vaatimukset, kuka asentaa tuotteen, luotanko heihin, kenelle soitan, jos tuotteessa ilmenee ongelmia, vastaavatko he puhelimeen, onko tuote mahdollista ostaa rahoituksella, jos tuote kestää vuosia, onko siihen tuotetukea saatavilla. Tätä sanotaan laajennetuksi tuotteeksi. Tuotteen kaikki kolme kerrosta muodostavat tuotteen kokonaisuudessaan ja kaikki osa-alueet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen tuotteesta. (Lawley & Schure 2017.)



Kuvio 3 Tuote kokonaisuutena (Lawley & Schure 2017)

Perinteisesti tuotteilta odotetaan edullisuutta, laatua, palvelua ja nopeaa saatavuutta. Asiakkaista on kilpailtu standardituotteilla tai kalliilla asiakaskohtaisilla tuotesovelluksilla. Markkinoiden kansainvälistyessä kilpailutilanne tarjoaa asiakkaille enemmän vaihtoehtoja. Kilpailun kovetessa yrityksille tulee painetta tarjota

asiakas räätälöityjä tuotteita standardituotteen hintaan. Asiakaskohtaisen räätälöinnin lisääntyessä tuotevalikoima laajenee, eräkoot pienenevät aiheuttaen ohjaus- ja kustannusongelmia. Tuotejärjestelmällä on pyritty vastaamaan asiakkaan yksilöityihin tarpeisiin. Yrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeet jäävät helposti toissijaisiksi myyntiosaston myydessä mitä asiakas on halunnut. Räätälöinti johtaa siihen, että tuotesuunnittelu, osto ja valmistus ovat saaneet joka kerta aikaisemmasta poikkeavan tuotteen käsiteltäväkseen. Toistuvuuden vähentyessä seurauksena on korkeat kustannukset, vaihteleva laatu ja vaikea ohjattavuus. (Lahti & Tuominen 2012, 6-7)

2.2 Tuotehallinta

Työskentelemme yhdessä tiiminä saadaksemme asiat tehtyä. Koska työ tosiasiallisesti tapahtuu yrityksessämme vaakasuunnassa, ei pystysuunnassa. Tuotteet ovat vaakasuuntaisia. Hyvän tuotteen tekeminen vaatii laitteiston ja ohjelmiston sekä palvelut. (Haines 2019.)

Tämä Tim Cookin ajatus on hyvä johdanto tuotehallinnan ytimeen, sillä tuotehallinnassa on ensisijaisesti kysymys koko yrityksen yhteistyöstä tuotteen hyväksi. Tässä osiossa kartoitetaan tuotehallinnan teoriaa ja mikä on aihepiirin historia ja etsitään tuotehallinnan perusta ja periaatteet.

Nykyaikaisen tuotehallinnan alkuna pidetään vuonna 1931 Neil Hosler McElroy'n kirjoittamaa muistiota, jossa hän loi perusteet tuotepäällikön roolin toteuttamiseksi johtamassaan yrityksessä. Hän käytti nimitystä "Brand men", eli brändi miehet ja hän ajatteli vahvasti, että heidän pitäisi pystyä toteuttamaan seuraavia asioita. Tutkia liiketoimintaympäristöä henkilökohtaisesti sekä kuluttajien, että jälleenmyyjien näkökulmasta selvittääkseen mahdolliset ongelmat. Kehittää suunnitelma ongelman ratkaisemiseksi ja myös varmistaa, että ratkaisuun käytetyllä rahalla voidaan odottaa tuloksia kohtuullisin kustannuksin. Varmistaa myynnin tukitoimet ja kaikki muut tarvittavat resurssit suunnitelman toteuttamiseksi. Säilyttää kaikki tarvittavat tiedot selvittääkseen onko suunnitelma tuottanut odotetut tulokset. Kokeilla ja suositella parannuksia tuotteeseen markkinoiden ja asiakaspalautteiden perusteella. (Haines 2021.)

Pähkinäkuoressa McElroy halusi parantaa laajenevan kuluttajaliiketoiminnan valvontaa. Tuotehallinnan käsite ja sen eri tulkinnat ovat tulleet tuote- ja palveluyritysten osaksi, sillä yrityksillä on ollut jo pitkään haasteena yhdistää eri liiketoimintojen ihmisten erilaiset toiminnot yhden johtamisjärjestelmän alle, mihin tuotehallinta antaa vastauksen. (Haines 2021.)

Tuotehallinta on tuotteiden, tuotelinjojen tai tuoteperheiden hallintaa, jonka tavoitteena on tuotteen kokonaisvaltainen hallinta luodakseen maksimaalisen arvon tuotteen elinkaaren aikana. Joskus yrityksessä tuotteita on yksi, joskus useita, suurissa yrityksissä yksittäisten tuotteiden hallinnan voidaan ajatella olevan samankaltaista, kuin pienyrityksen hallinta. (Haines 2021.)

Tuotteet ovat yrityksen perusta ja myynti tapahtuu tuotteiden myynnin kautta. Yrityksen kokonaismenestys riippuu tuotteiden suunnittelusta ja kehittämisestä. Tuotehallinta pyrkii siis saavuttamaan Kuvio 4 Tuotehallinnan laajuus (Chunawalla 2009, 4) esittävät tavoitteet.



Kuvio 4 Tuotehallinnan laajuus (Chunawalla 2009, 4)

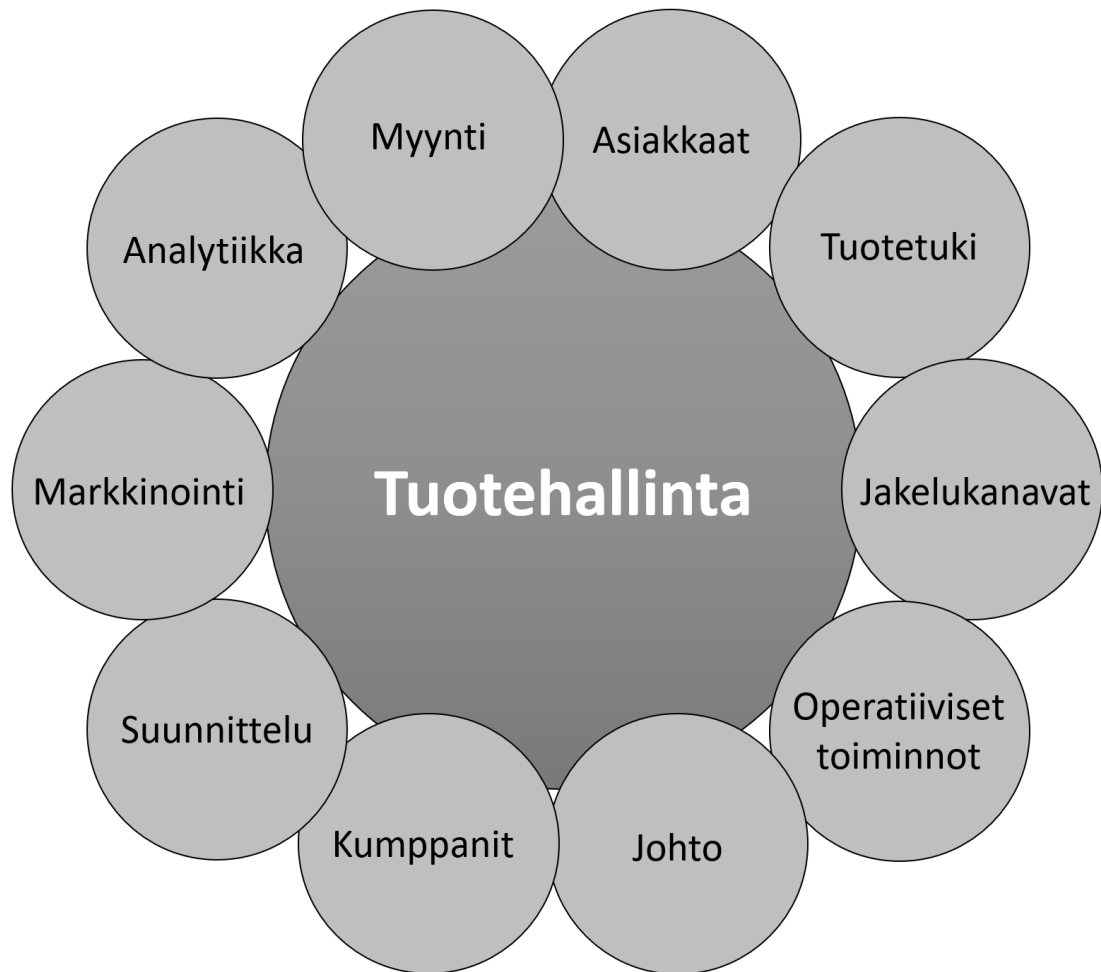
Tuotehallinta suunnittelee tuotestrategian suhteessa asiakkaaseen, toimialaan ja kilpailuanalyysiin. Tuotehallinnan tulee havaita markkinamahdollisuudet ja niiden hyödynnettävyyden. Tuotehallinnan tulee etsiä kasvua tuotekehityksen ja uusien tuotteiden kautta. Tuotehallinta suunnittelee strategian jokaiselle vaiheelle koko tuotteen elinkaaren ajaksi. Tuotehallinnan tulee lujittaa olemassa olevaa tuote-profiilia, tehdä tuoteportfolioanalyysia sekä parantaa ja muokata olemassa olevia tuotteita. Tuotehallinta pitää huolta brändistä, rakentaa sen identiteetin, brändikuvan, asemoinnin, kehittämisen ja mittaamisen. Kaikki edellä mainitut tavoitteet täytyy olla sovitettu yhteen organisaation yleisten yritystavoitteiden kanssa. (Chunawalla 2009, 4.)

Yrity maailmassa on viime aikoina ymmärretty, miksi tuotehallinta on paras keino tuotteiden strategiseen ohjaamiseen ja varmistaakseen asiakastyytyväisyyden ja liiketoiminnan kasvun. Aegis Resourcesin mukaan tuotepäälliköitä suosivien yritysten on osoitettu olevan 50 prosenttia nopeampia tuotteen markkinoille tuomisessa ja markkinoinnissa. Vuoden 2013 CBS News MoneyWatch:in artikkelissa tuotehallinta arvotettiin toimitusjohtajan, hallituksen ja ylemmän tason johtokunnan jälkeen yrityksen neljänneksi tärkeimmäksi rooliksi. (Lawley & Schure 2017.)

Hyvin toimivan tuotehallintaorganisaation etuja on useita. Tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita, joka luo tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat levittävät tietoa tuotteesta. Liikevaihto ja kannattavuus kasvaa. Vankka tuotestrategia, joka ohjaa yrityksen kokonaistoimia tuo tuloksena markkinoiden valtaamisen ja omistamisen pitkällä aikavälillä. Mikään muu yrityksen osa-alue ei ota huomioon liiketoiminnan kaikkia puolia samalla tavalla, kuin tuotepäällikkö, jolloin tuotepäälliköllä on myös keskeinen vastuu tuotteen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. (Lawley & Schure 2017.)

Tuotehallinnan voidaan ajatella olevan yrityksen toiminto, joka on viime kädessä vastuussa siitä, että yrityksen jokainen tuote on mahdollisimman onnistunut sekä lyhyellä-, että pitkällä aikavälillä. Tuotehallinta on kaikkien yrityksen osastojen keskellä. Vaikka jokainen yrityksen osasto ymmärtää oman roolinsa yrityksen menestyksen takana, niin vain tuotehallinnalla on ymmärrys kokonaisuudesta ja

kuinka yrityksen eri palat sopivat yhteen. Alla oleva Kuvio 5 Tuotehallinnan vastualueet (Lawley & Schure 2017) kuvaa tyypillisiä yrityksen vastuualueita ja kuinka tuotehallinta kytkee ne kaikki yhteen. (Lawley & Schure 2017.)



Kuvio 5 Tuotehallinnan vastualueet (Lawley & Schure 2017)

Tuotehallinnan päätehtävät ovat:

- Vastuu tuotteen yleisestä menestyksestä
- Olla keskikohta kaikille tuotteen osa-alueille
- Määrittää visio ja strategia
- Hallita tuotetta kokonaisuutena
- Määrittää tulevaisuuden tiekartta
- Määrittää ja ottaa selvää tuotteen vaatimuksista
- Johtaa tiimiä

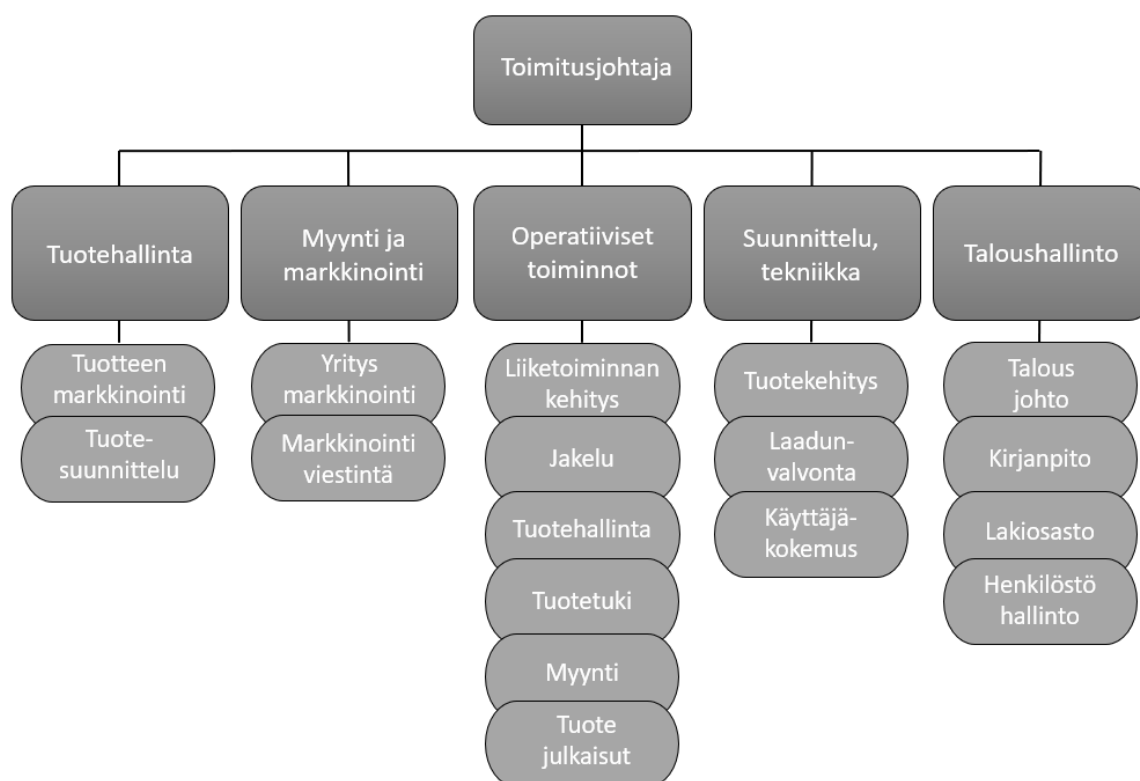
(Lawley & Schure 2017.)

Ilman hyvää tuotehallintaa kukaan ei voi ottaa vastuuta kaikista asiakkaan tarpeista. Jonkun on siis varmistettava, että lyhyellä aikavälillä tuote menestyy, sekä jonkun on laadittava ja ohjattava tuotestrategiaa menestyksen takaamiseksi pitkällä aikavälillä, tähän tarpeeseen tuotehallinta vastaa. (Lawley & Schure 2017.)

Vaikka tuotehallinta löytyy usein yrityksen organisaatiokaaviosta, niin tuotehallinnan rooli ja odotukset vaihtelevat laajasti. Tyypillisesti yritykset sekoittavat tuotekehityksen, projektijohtamisen ja tuotehallinnan toiminnot. Jos tuotehallintaa ei ole perusteltu, kohdistettu tai rajattu oikein se saattaa aiheuttaa monia haasteita integroitaessa tuotehallinnan kurinalaisuutta organisaation ytimeen. Siksi on tärkeää, että organisaatiomalli tukee tuotehallinnan toimintaa ja tuotepäällikön valmiuksia. (Haines 2012.)

Tuotehallinta voi raportoida organisaatiossa moneen eri osastoon. Teknisorientoituneissa yrityksissä tuotehallinta voi raportoida suunnittelulle ja insinööreille. Kuluttajalähtöisissä yrityksissä tuotehallinta saattaa vastata markkinoinnille. Yhä useammin yritykset tunnistavat, että tuotehallinnan rooli hallinnoida sitä, mitä asiakas haluaa ja mitä yritys voi tarjota tulee sijoittaa organisaatiokaaviossa korkealle tasolle. Tuotehallinnan johtajat raportoivat nykyään usein toimitusjohtajalle. (Lawley & Schure 2017.)

Alla oleva Kuvio 6 Tyypillinen organisaatiokaavio (Steinhardt 2017) kuvaa tuotehallinnan asemaa tyypillisessä organisaatiokaaviossa. Kuviossa tuotehallinta vastaa suoraan yrityksen toimitusjohtajalle.



Kuvio 6 Tyypillinen organisaatiokaavio (Steinhardt 2017)

Tyypillisesti tuotehallinnan rakentamisessa, toteutuksessa ja implementoinnissa saatetaan sortua johonkin seuraavista heikkouksista:

Tuotehallinta ymmärretään syvästi väärin, marginalisoidaan ja jätetään mahdollisuudet käyttämättä, kuten pilkkomalla organisaatio maantieteellisesti niin, ettei tuotehallinta pääse hallitsemaan tuotetta kokonaisvaltaisesti, eikä tarjoa hyvää maaperää innovaatioille.

Tuotehallintaa kohdellaan projektinhallintana. Tämä on yleistä yrityksissä, joilla on valmis ja kypsä tuoteportfolio. Tässä mallissa tuotehallinta päättyy käsittelemään saapuvia pyyntöjä myynnistä ja ulkopuolisilta asiakkailta, jolloin keskittyminen menee ominaisuuksien priorisointiin ja muihin pyyntöihin, jotka perustuvat käytettävissä oleviin resursseihin tai asiakkaiden vaatimuksiin. Tämä estää tuotevalikoiman optimoinnin.

Tuotehallinnan ajatellaan olevan yksi silloista, kuten esimerkiksi myynti, markkinointi tai tuotekehitys. Tässä mallissa toiminnalliset agendat ohittavat kokonaisvaltaisen päätöksenteon. Tässä eri sillojen erilaiset yhteensopimattomat päämäärät johtavat tyypillisesti huonosti suunniteltuun toimintaan ja huonoon päätöksentekoon ja lopulta tuotteisiin, jotka eivät edistä yrityksen tulosta.

Liiallinen kiire tuotteiden markkinoille tuomisessa ja epätahtisuus yrityksen sisällä. Usein korkean tason johto odottaa tuotteen tulevan markkinoille huimaa vauhtia ja joskus odotukset ovat epärealistisia. Teknisiä tuotekehitystekniikoita käytetään nopeuden tarpeeseen, joka ylittää varsinaisen työn, eli strategiseen työhön tuotelinjojen hyväksi. Tällöin yrityksen vaihteet pyörivät eri nopeuksilla, jonka seurauksena tuotteet tuodaan markkinoille ennen kuin ne voidaan ottaa asianmukaisesti käyttöön tai tehokkaasti myydä johtaen heikentyneeseen päätöksentekoon ja huonoon tuoteportfolion tulokseen. (Haines 2012.)

Tuotehallinnalla tarkoitetaan liiketoimintaprosessia, jossa suunnitellaan, kehitetään, lanseerataan ja hallitaan tuotetta tai palvelua sisältäen tuotteen koko elinkaaren ideasta kehitykseen ja markkinoille tuloon.

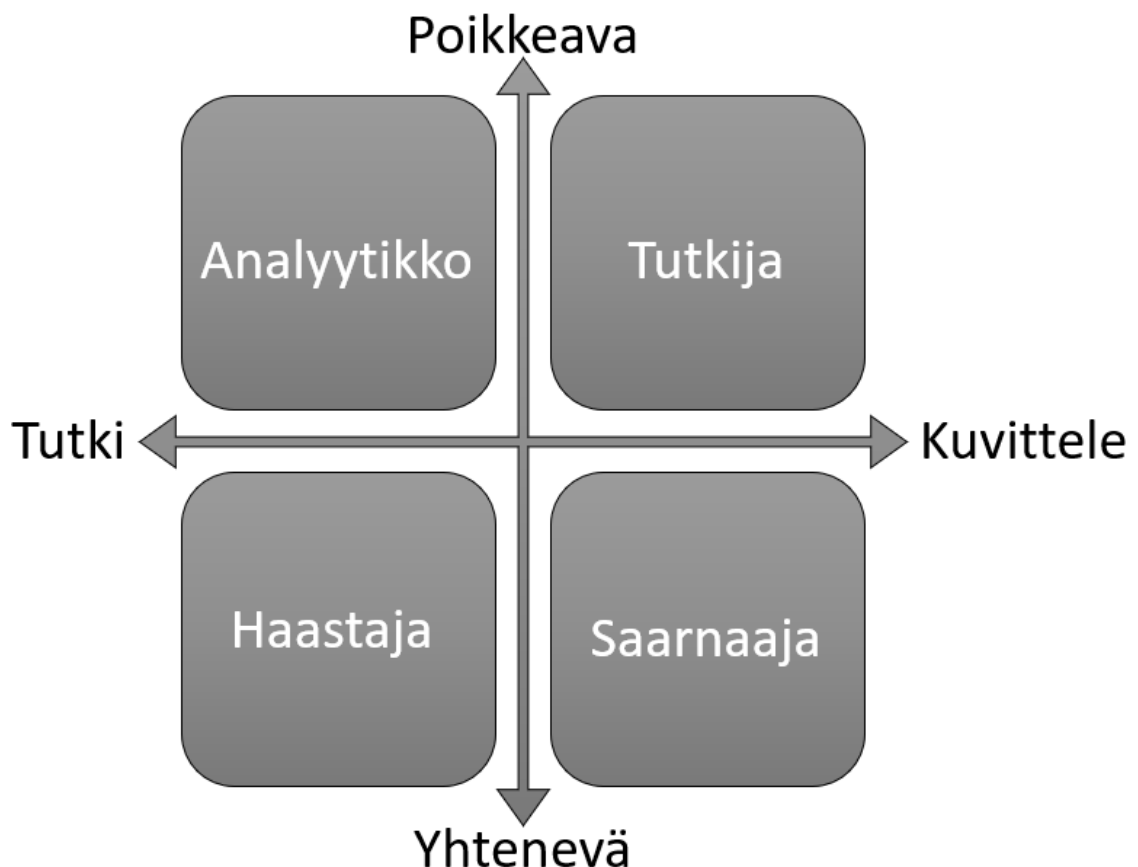
2.3 Tuotepäällikkö

Tuotehallinnassa vastuuhenkilö on tuotepäällikkö. Monitahoisen tuotteen määritelmän valossa ei kuitenkaan voida olettaa, että tuotepäällikkö ja yksittäinen tuote ovat sidottuna toisiinsa. Tuotepäällikkö voi olla osittain tai kokonaan vastuussa tuotealustan tai tuotearkkitehtuurin, moduulin tai moduulien sarjasta, yhdestä tuotteesta, tuotelinjasta tai useista tuotelinjoista suuressa tuoteportfoliossa. (Haines 2021.)

Tuotepäällikkö ”omistaa” tuotteen alusta loppuun saakka. Joissakin yrityksissä tuotepäällikön roolia kutsutaankin termillä ”Product Owner”, eli tuotteen omistaja. Tuotepäällikön tavoitteena on varmistaa tuotteen menestys sen kaikissa ulottuvuuksissa. Tuotepäällikön tehtävä on saada käyttäjät ja asiakkaat rakastamaan tuotetta, mahdollistaa tuotteen kehittymisen menestyväksi ja kestäväksi liiketoiminnaksi ja varmistaa, että tuotteen parissa työskentelevät henkilöt ja tiimit ovat innostuneita tekemästään työstä ja tuotteesta. (Pranam 2018.)

Tuotepäällikön tehtävänkuvaan kuuluu olla ajan tasalla nykyisistä tuotteista, tuotekehitysprojekteista, uusista tuoteinnovaatioista ja ideoista. Usein ideoita on myös liikaa. Tuotepäällikön tulee käyttää perustavanlaatuisia ja joskus ristiriitaisia ajattelutapoja päivittäisessä työssään ja toiminnassaan koko tuotteen elinkaaren

ajan. Kuinka löytää uusia mahdollisuuksia, priorisoida, pitää tasapainoa yllä, validoida monia aloitteita ja kuinka varmistaa sujuvan toteutuksen. Kuvio 7 Neljä ajattelutapaa tuotehallintaan (Sandy 2020) kuvaa neljää tuotepäällikölle hyödyllistä ajattelutapaa. Oikealla vaaka-akselilla on "Kuvittele", jolla tarkoitetaan avoimuutta mahdollisuuksille ja potentiaalisille ratkaisuille ja jättää huomiotta rajoitukset. Vasemmalla on "Tutki", joka tarkoittaa tietojen keräämistä suorituskyvyn arvioimiseksi sekä riskien ja ongelmien paljastamiseksi. Pystyakselilla on "Poikkeava", millä tarkoitetaan osallistumista erilaiseen ajatteluun laajentaakseen näkökulmaa ja tutkimaan erilaisia tutkimuspolkuja ja ilman, että omaksuu mitään lähestymistapaa ennen aikaisesti. Alhaalla on "Yhtenevä", jolla tarkoitetaan pitkäjänteistä keskittymistä, joka on välttämätöntä, kun on päätetty kulkea tiettyä polkua. Silloin tulee syventää ymmärrystä suunnitelmassa, lieventää riskejä ja rakentaa vauhtia, eli keskittyä yhteen asiaan ja unohtaa hylätyt vaihtoehdot. (Sandy 2020.)



Kuvio 7 Neljä ajattelutapaa tuotehallintaan (Sandy 2020)

Asteikon tuloksena saadaan neljä käytettävää ajattelutapaa. Tutkijan on oltava valmis kuvittelemaan mahdollisuudet ja pohtimaan vaihtoehtoja. Saarnaajan täytyy tietää milloin keskittyä ja motivoida joukkuetta. Analyytikon on kerättävä tietoa löytääkseen piilotettuja helmiä. Haastajan tulee kysyä vaikeita kysymyksiä poistaakseen vähemmän lupaavat polut. Tuotteen elinkaaren aikana ajattelutapa saattaa siirtyä liukuvasti ajattelutavasta toiseen, esimerkiksi tuotepäällikkö saattaa saarnata tuotemahdollisuutta, mutta samalla haastaa olettamuksia ja löytää syitä olla toteuttamatta sitä. (Sandy 2020.)

Tuotepäällikön tehtävänä on valvoa tuotteen tai tuotelinjan kaikkia osa-alueita asiakastyytyväisyyden luomiseksi samalla luoden pitkän aikavälin arvoa yritykselle. Ensinnä tuotepäällikkö valvoo tuotetta ikään kuin ulkopuolelta. Tuotepäällikön täytyy saavuttaa tavoitteensa muiden kautta. Toiseksi perustavoite on tuottaa asiakastyytyväisyyttä, ei vain tuotetta ja sen ominaisuuksia. Tuotekehityksellä ja insinööreillä saattaa olla enemmän näkemystä käytännön resursseista, kuten voitaanko jotain rakentaa, mutta tuotepäälliköllä täytyy olla näkemystä, pitäisikö se rakentaa. Kolmantena tämän kaiken tekeminen taloudellisesti kannattavasti. Tuotepäällikkö tarvitsee vankan liiketoimintatajun taloustiedoista ennustamiseen, hinnoitteluun ja kustannustehokkuuteen. (Gorchels 2012.)

Tuotepäällikön tehtävänä on toimittaa markkinoille tuote, joka vastaa markkinan tarpeeseen ja on varteenotettava elinkelpoinen liiketoimintamahdollisuus. Tuotepäällikön vastuulla on, että tuote on yrityksen strategian ja tavoitteiden mukainen. Vaikka tuotepäällikkö on viimekädessä vastuussa tuotteesta koko sen elinkaaren ajan, niin hänellä on koko tuotteen elinkaaren ajan apunaan specialistit eri yrityksen osa-alueilta, kuten suunnittelijoilta, tuotekehitykseltä, laadunvarmistusinsinööreiltä, toimitusketjun asiantuntijoilta, valmistusinsinööreiltä, markkinoinnilta, myyjiltä ja käytännössä kaikilta osa-alueilta, jotka ovat tuotteeseen jollain tavalla kytköksissä. Useissa tapauksissa tuotepäällikön kuvaus kattaa erittäin laajan osaamispaletin. Useimmissa tuotepäällikkötehtävissä odotetaan kuitenkin seuraavia kykyjä ja taitoja. Toimialatuntemus on usein syy tietyn henkilön nimittämiseen tuotepäälliköksi, sillä se, että tuntee asiakkaat ja yrityksen on tärkeimpiä ominaisuuksia tuotepäällikölle.

Liiketoimintaosaaminen. Usein sanotaan, että tuotepäällikkö on tuotteen toimitusjohtaja. Tuotepäällikön tulee varmistaa, että yritys tuottaa voittoa, mikä vaatii liiketoimintataitoja, jotta tuote pysyy kannattavana.

Johtamistaidot. Monet ihmiset odottavat tuotepäälliköltä ohjausta.

Toimintavalmius. Tuotepäällikön täytyy sukeltaa moniin tuotteen hallintaan tarvittaviin yksityiskohtiin, kuten osanumeroiden luomiseen tai laskentataulukon päivittämiseen. (Lawley & Schure 2017.)

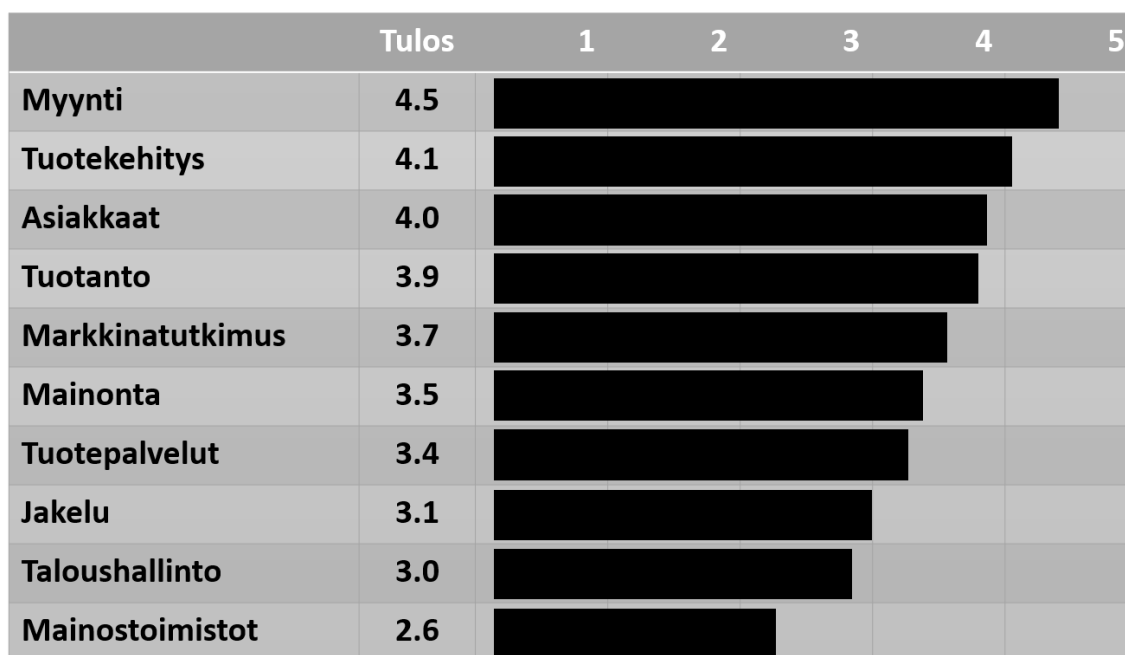
2.4 Tuotehallinnan sidosryhmät

Vaikka tuotepäällikkö on viime kädessä vastuussa tuotteen hallinnasta koko sen elinkaaren ajan, hän saa apua koko prosessin ajan asiantuntijoilta, eli yrityksen eri osastoilta. Tuotepäällikkö koskettaa lähes kaikkia organisaation osia. (Lawley & Schure 2017.)

Tuotepäällikölle tulee olla selvää, kuka on kuka ja mikä on mitä. Tuotepäällikölle on tärkeää tuntea muut eri puolilla yritystä, jotta hän voi luoda suhteita, selvittää kuka tekee mitä ja saada heidän kanssaan ja heidän avullaan tehtyä töitä. Tuotteen ymmärtäminen, ketä se palvelee ja miten se toimii on elintärkeää, siksi tuotepäällikön on tärkeää selvittää, kuinka asiat toimivat yrityksen sisällä. Pääpointti on keskittyä organisaation poikkitoiminnallisiin suhteisiin, joita pitää hoitaa ja tietoon, joka kulkee organisaatiossa vertikaalisesti ja horisontaalisesti ja olla varma, että on aina tietoinen organisaatiossa tapahtuvista asioista. Näistä syistä sidosryhmien tunteminen on tärkeää. (Haines 2019)

Tuotepäällikön rooli poikkitoiminnallisena johtajana edellyttää, että tuotepäällikön on luotava keskinäinen kunnioitus useiden sidosryhmien kanssa. Tuotepäällikkö on yleisiasiantuntija, jonka täytyy luottaa lukuisiin toiminnallisiin sidosryhmiin, jotka voivat olla sisäisiä tai ulkoisia saadakseen tuotteen tai palvelun asiakkaalle. Sisäisten sidosryhmien läsnäolo tarkoittaa, että tuotepäällikön ei tarvitse olla niin taitava kyseisellä osa-alueella ja hän voi keskittyä sen sijaan tuotteen kokonaismenestyksen hallintaan. Tuotepäällikön valta sisäisiin sidosryhmiin on myös pienempi, koska tuotepäälliköllä ei välttämättä ole suoraa käskyvaltaa yrityksen si-

säisiin sidosryhmiin. Tutkimuksessa tuotepäälliköitä pyydettiin ilmoittamaan asteikolla 1 (ei yhteyttä) 5:een (erittäin suuri yhteydenpito) kuinka laajasti he pitävät yhteyttä eri sidosryhmiin. Kuvio 8 Tuotepäällikön yhteydenpito sidosryhmiin (Gorchels 2012) kertoo tutkimuksen tuloksista. Sidosryhmät, joihin tuotepäälliköt ovat eniten yhteydessä olivat myynti, tuotekehitys ja asiakkaat. (Gorchels 2012.)

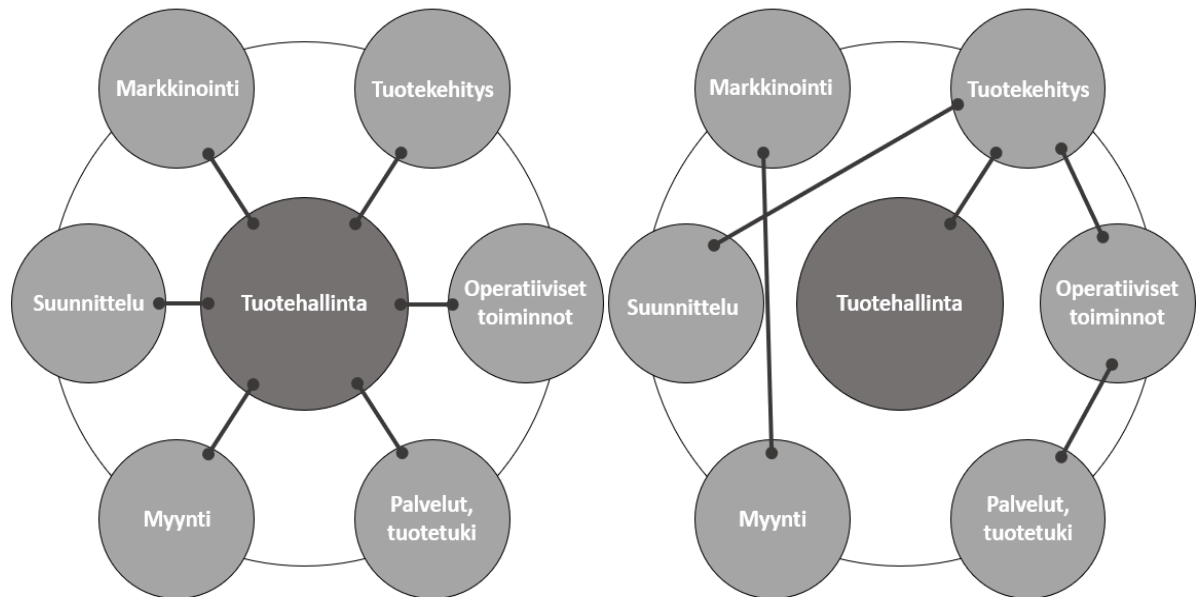


Kuvio 8 Tuotepäällikön yhteydenpito sidosryhmiin (Gorchels 2012)

Tuotepäälliköllä on tärkeä rooli auttaessaan myyjä saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Tuotepäällikkö nähdäänkin myynnin tukena esimerkiksi tuotetiedon antamisessa ja asiakkaan palvelemisessa myyjää tukien. Tuotekehityksen kanssa tuotepäällikkö on tekemisissä paljon esimerkiksi tuotetta määritellessä. Tuotepäällikön rooli on olla asiakkaan ääni tuotekehityksessä. Asiakkaiden kanssa yhteydessä olemisen kriittinen asia on olla avoin sekä asiakkaan pitkän aikavälin tulevaisuuden tarpeille, että olemassa olevien tuotteiden puutteille. (Gorchels 2012.)

Poikkitoiminnallisen tuotetiimi on usein kuvattu, kuten Kuvio 9 Poikkitoiminnallinen tuotetiimi (Haines 2021) vasemmanpuoleisessa kuviossa esitetään. Tuotehallinta on keskellä ja kaikki toiminnot kulkevat sen kautta. Kuvio havainnollistaa hyvin tuotehallinnan roolia yhdistävänä tekijänä tuotteen keskiössä. Tämä saattaa myös johtaa hieman harhaan. Tärkeää on pitää tuotehallinta keskiössä, mutta

dynaamisessa ja nopeassa organisaatiossa tuotehallinnan liian tiukka rooli kaiken keskiössä saattaa muodostua informaation tukkeeksi. Kuvion oikeanpuoleinen esitystapa kuvaa ketterää organisaatiota, jossa sidosryhmät kommunikoivat suoraan keskenään, mutta tuotehallinta on edelleen keskiössä. (Haines 2021.)



Kuvio 9 Poikkitoiminnallinen tuotetiimi (Haines 2021)

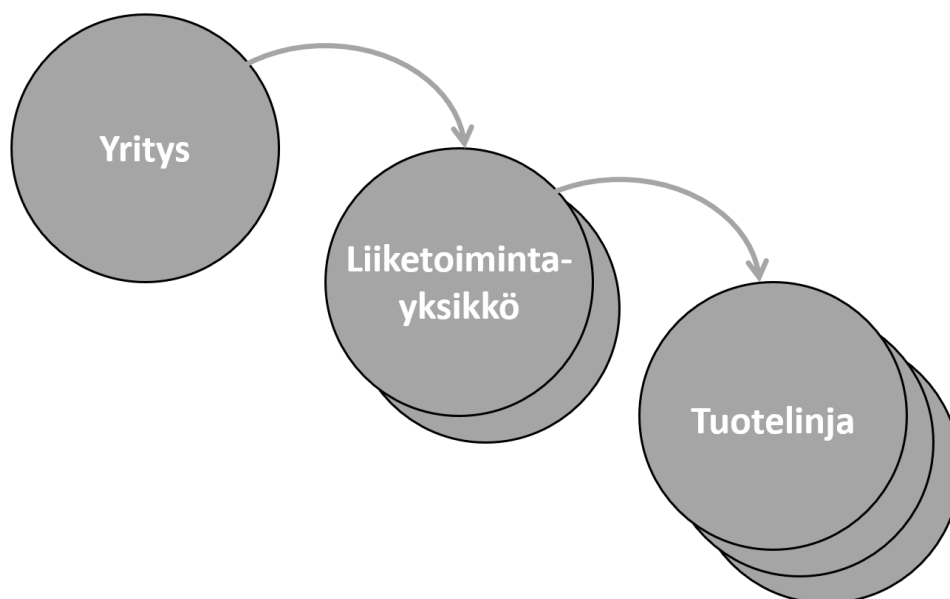
2.5 Tuotestrategia

Strategialla tarkoitetaan asioita, jotka liittyvät pitkän aikavälin tulevaisuuden tavoitteisiin. Strategia on usein ensimmäinen askel kohti uusien ideoiden ja innovaatioiden löytämistä. (Sandy 2020.)

Tuotestrategian muotoilu tarkoittaa työtä, jonka tarkoitus on arvioida liiketoiminnan menneisyyttä ja nykyhetkeä. Tämä työ tehdään keräämällä liiketoiminta-, talous- ja markkinatietoa, jonka perusteella laaditaan näkemys ja visio tuotteen tulevaisuudesta. Vision perusteella määritetään tavoitteet ja tehdään tarvittavia investointeja, jotka edistävät yrityksen menestystä.

Tuotestrategian muotoilu, eli tuotteen vision luominen ja tulevaisuuden suunnitteleminen on tuotepäällikön vastuulla. Tuotepäällikön on yhdenmukaistettava tuotestrategia yrityksen strategian kanssa ja tarvittaessa liittää ne yhteen yrityksen tuoteportfolion kanssa. (Haines 2021.)

Yrityksen sisällä on ylhäältä alaspäin kulkeva strategian jatkumo. Yritysstrategian on kytkeydyttävä yhteen divisioonan tai liiketoimintayksikön strategian kanssa, jonka tulee vuorostaan muotoutua tuoteportfolioksi, tuotelinjaksi ja tuotestrategioiksi, kuten Kuvio 10 Strategian jatkumo (Haines 2019) esittää. Ihanteellisessa strategian jatkumossa yrityksen strategia määrittää tuotteen aseman markkinoilla taloudellisten tavoitteiden tai jopa yritysidentiteetin näkökulmasta missionsa ja arvojensa kautta. (Haines 2019.)



Kuvio 10 Strategian jatkumo (Haines 2019)

Tuotepäällikkö voi myös olla mukana strategiaistunnoissa operatiivisen toiminnon kanssa yksittäisten uusien tuoteprojektien lisäksi. Näissä istunnoissa tuotepäällikön rooli on esitellä markkinaongelmia ja kilpailuliikkeitä, jotka voivat herättää ideoita uusista tuotteista. Näissä tuotepäälliköt oppivat uusista tuoteinnovaatioista ja he saavat uusia näkökulmia sisällyttää uutta markkinoiden haluamaa teknologiaa olemassa oleviin tai suunniteltuihin tuotteisiin. (Gorchels 2012.)

Kilpailuanalyysi, eli tiivistelmä tiedoista kilpailun ja kilpailijoiden suhteen on tärkeä osa tuotepäällikön työtä ja tarjoaa perustietoa kilpailustrategian ja tuotteen asemoinnin kehittämiseen (Gorchels 2012).

Strategian päätarkoitus on antaa tuotepäällikölle suuntaviivat, joita seurata tuotteen hallinnassa ja suunnittelussa. Onnistuneen strategian tulisi täyttää seuraavat kolme vaatimusta.

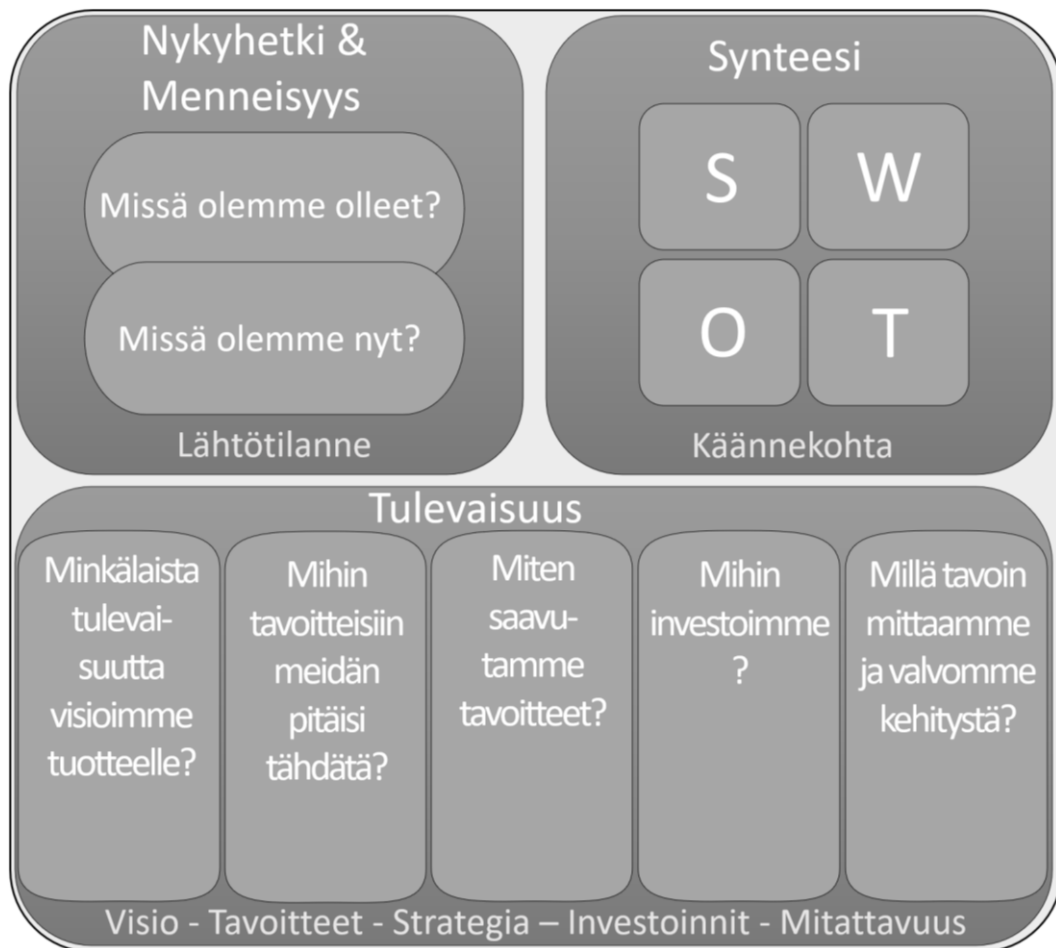
Ensimmäisenä kohtana strategian täytyy auttaa koordinoinnissa eri osastojen välillä organisaation sisällä. Eri osastoilla on eri näkemyksiä, kuinka tuotteesta saadaan menestynyt. Jos strategia on organisaation sisällä huonosti sanoitettu, väärin ymmärretty tai sitä ei ole hyväksytty, niin tarvittavaa yhteistä koordinaatiota ei synny. Yksi strategian tarkoitus on varmistaa, että kaikki työntekijät puhaltavat yhteen hiileen tuotteen menestyksen eteen.

Toisena kohtana strategian tulee selvästi määrittää, kuinka resurssit on jaettu ja allokoitu. Lähes aina resurssien riittävydessä on eroa organisaation sisällä, joten on tärkeää, että strategia tarjoaa selvän ohjeistuksen resurssien allokoinnista organisaation eri osastojen ja eri tuotteiden välillä.

Kolmanneksi strategian täytyy pystyä osoittamaan, että se vie tuotteen johtavaan markkina-asemaan. Hyvä strategia tiedostaa potentiaaliset kilpailijat ja niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Hyvä strategia siis koordinoi operatiivisia toimintoja, auttaa allokoimaan resurssit tehokkaasti ja auttaa tuotetta saavuttamaan vahvan markkina-aseman. Se on myös kilpailullinen, eli se vaalii toimia, jotka antavat etua kilpailijoihin nähden, jotka jahtaavat samoja asiakkaita. (Lehmann & Winer 1997, 211-212.)

Liian usein tuotestrategia tehdään yrityksen käskyn tyydyttämiseksi, jolloin kii-reessä tehdään muodon vuoksi jotain, tämä liittyy yleensä seuraavan vuoden budjetointiprosessiin. Kuinka luoda hyvä strategia, Kuvio 11 Tuotestrategian muotoiluprosessi (Haines 2021) kuvaa tuotestrategian muotoiluprosessia.



Kuvio 11 Tuotestategian muotoiluprosessi (Haines 2021)

Prosessi tuottaa analyysin tiedoista, jonka avulla voi harkita tulevia vaihtoehtoja.

Prosessi tuo esiin viisi kysymystä:

1. Missä olemme olleet?
2. Missä olemme nyt?
3. Mihin meidän pitäisi mennä?
4. Miten pääsemme sinne?
5. Miten tiedämme?

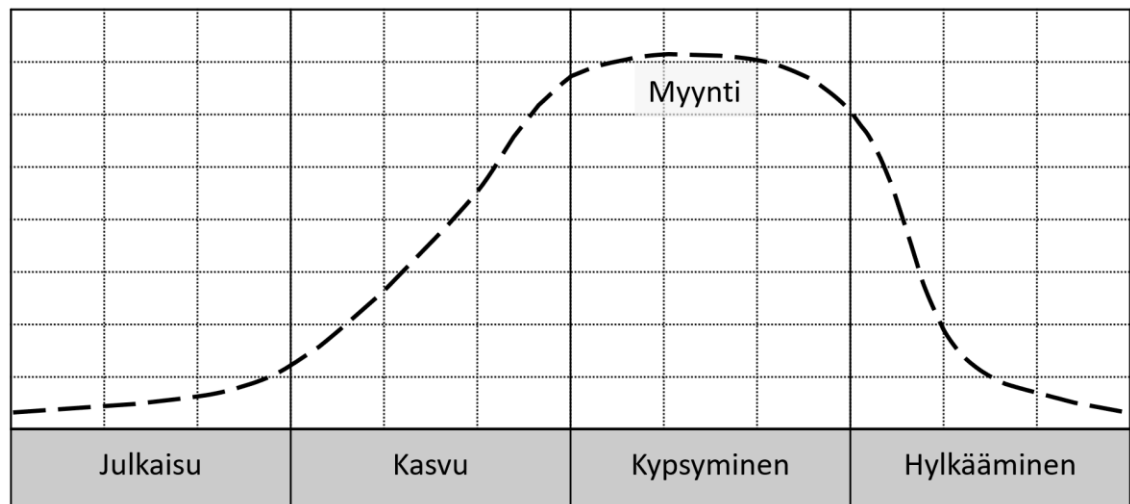
Ensin arvioidaan menneisyyttä ja nykyhetkeä kartoittamalla lähtötaso. Tämä edellyttää, että käytettävissä on oleelliset markkina-, talous ja liiketoimintatiedot.

Sitten kootaan tiedot yhteen ja analysoidaan. Kun kaikki perustiedot on kerätty, tulee tiedot analysoida ja ymmärtää. Niiden avulla tehdään SWOT-analyysi, eli tarkastellaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

Viimeisenä luodaan visio ja polku tuotteen tulevaisuuteen. Tuotepäällikön tulee kuvitella mitä horisontissa on. Tämä visio saattaa kuitenkin hämärtyä, jos se ei liity nimenomaiseen polkuun tai tavoitteisiin, jotka hän haluaa saavuttaa, jolloin strategia ohjaa oikeaan suuntaan. (Haines 2021.)

2.6 Tuotteen elinkaaren hallinta

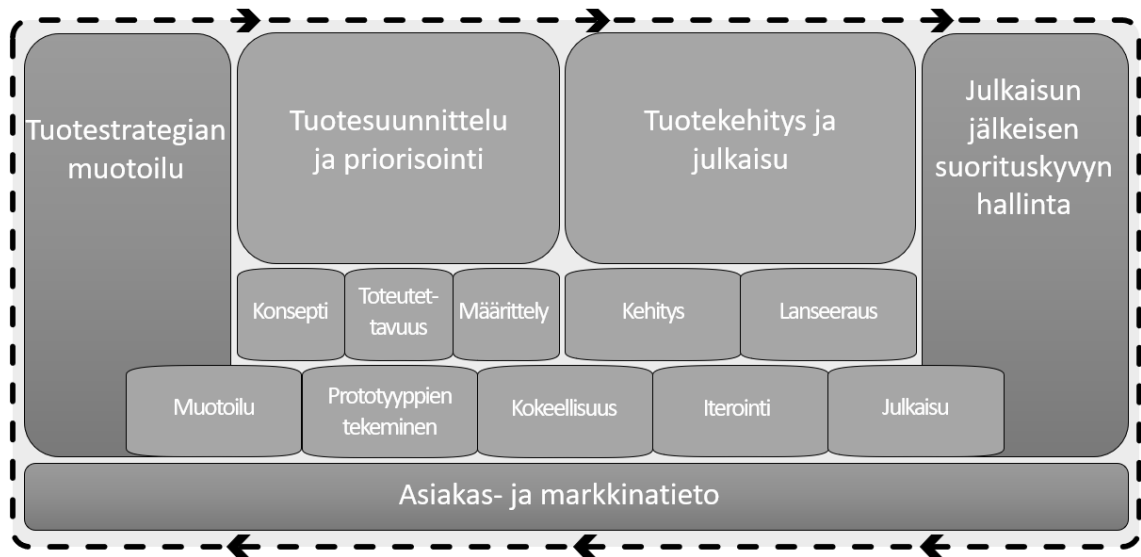
Kaikilla tuotteilla on rajallinen elinikä. Elinkaaren aikana tuote kulkee usean eri vaiheen läpi, joissa jokaisessa on omat haasteensa. Markkinointinäkökulmasta tyypillisesti tuotteen elinkaari koostuu neljästä vaiheesta, jota kuvaa Kuvio 12 Tuotteen elinkaaren vaiheet (Steinhardt 2017).



Kuvio 12 Tuotteen elinkaaren vaiheet (Steinhardt 2017)

Julkaisuvaiheessa tuote tuodaan markkinoille suuren markkinointipanostuksen siivittämänä, jolloin asiakkaat ovat lähinnä kokeilevia ja impulsiivisia. Asiakkaiden kiinnostumisen myötä päästään kasvuvaiheeseen, jolloin myynti kasvaa ja kilpailijat astuvat kuvioon. Tuotteen kypsyminen on ilmeistä, kun kilpailijoita alkaa poistua markkinoilta, myynnin kasvu hidastuu ja myyntimäärät saavuttavat tasapainon. Tässä vaiheessa myynti on suurimmillaan. Jatkuva myynnin lasku merkitsee siirtymistä tuotteen hylkäämisvaiheeseen, joka saattaa johtua monesta asiasta. (Steinhardt 2017, 80.)

Tuotehallinnan elinkaarimalli edustaa tapaa ajatella tuoteliiketoiminnan liikkuvia osia. Se osoittaa kattavasti osa-alueet, joita tarvitaan asiakkaiden ja markkinoiden arvioimiseen, strategioiden muotoiluun, tuoteinvestointien muokkaamiseen, tuotteiden kehittämiseen ja julkaisuun sekä niiden hallintaan. (Haines 2021.)



Kuvio 13 Tuotehallinnan elinkaarimalli (Haines 2021)

Yllä oleva Kuvio 13 Tuotehallinnan elinkaarimalli (Haines 2021) kuvaa tuotehallinnan elinkaaren vaihteita.

2.7 Modulaarisuus

Modulaarisuudella tarkoitetaan varioituvia tuotteita, joiden tuoterakenne on suunniteltu yhdisteltäviksi moduuleiksi siten, että prosessia voidaan ohjata moduulikonaisuuksina. Tuotteiden moduloinnin tavoitteena on luoda laaja tuotevalikoima pienimmällä mahdollisella määrällä eri moduuleja. Tuotehallinnan tavoitteena on ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden vaatimusten huomioiminen ja tunnistaminen, joka täytyy ottaa huomioon tuotevalikoimassa, tuotteiden rakenteissa, tuotevariaatioiden määrässä ja eri ominaisuuksien variaatioissa. Tuotevariaatioiden määrän noustessa tuottavuus laskee sarjakokojen pienentyessä, yksikkökustannukset nousevat ja kannattavuuden kriittinen piste nousee. Tuote syntyy siis asiakastarpeista koottuja moduuleja yhdistämällä. Modulaarisella ja standardoidulla tuoterakenteella saavutetaan nopeutta ja joustavuutta valmistukseen ja

ostoihin, selkeyttä huollon ja varaosien kannalta sekä parempaa asiakastarpeiden täyttämistä. (Lahti & Tuominen 2010, 7-15)

3 TUTKIMUS

Tässä osiossa käsitellään ja käydään läpi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä perustellaan valitut menetelmät. Lisäksi käydään läpi tutkimusmenetelmien vaiheet.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen kehittämistutkimus, koska työssä tutkittiin ja kehitettiin yrityksen tuotehallintaa. Laadullinen tutkimus on jossain määrin ainutlaatuinen, eli kasvollinen.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa ilmiöiden tutkimista sosiaalisessa ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on parantaa, kehittää tai uudistaa tutkittavaa kohdetta tulevaisuudessa. Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään keskeltä reunoille, eli noudatetaan edestakaista päättelyä lähtien jostain johtoajatuksista palaen takaisin keskelle. (Pitkäranta 2014, 8-13.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tuotehallinnan haasteet ja ongelmat ovat laadullisia ja hyvin paljon riippuvaisia toimialasta ja yrityksestä. Koska tutkimus keskittyi kohdeyritykseen ja sen toimialaan, niin tuloksia ei voida yleistää kaikkeen tuotehallintaan, mutta niitä voidaan soveltaa saman kaltaisessa yrityksessä ja toimialalla. Tutkimuskohteista haluttiin saada laadullisia tuloksia ja kehitysehdotuksia, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimusmenetelmäksi.

3.2 Aineiston kerääminen

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän takia myös aineisto on laadullinen. Laadullisen tutkimuksen aineiston kerääminen voi tarkoittaa jalkatyötä, havainnointia, haastattelua ja lukemista. Monimenetelmällisyydellä tarkoitetaan aineiston keräämistä samoista lähteistä eri menetelmillä, joita yhdistetään. Tutkijan lähtökohta on, että annettu informaatio on tosi. Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto,

joita voidaan käyttää yhdisteltyinä tai rinnakkain. Haastattelun avulla selvitetään kokemuksia, ajattelua tai motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija tekee kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia havaintoja tutkittavasta kohteesta. Muita aineistonkeruumuotoja on yksityiset- ja joukkotiedotuksen dokumentit, kuten kirjeet tai lehtijutut. (Pitkäranta 2014, 88-97.)

Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelut. Henkilökohtaisiin haastatteluihin pyydettiin tuotehallintaan läheisesti liittyviä avainhenkilöitä, eli tuotepäällikköä, työlaitteiden tuotekehityspäällikköä, PLM kehityspäällikköä ja tuoteturvallisuuspäällikköä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tietoa ei ollut saatavilla kirjallisissa dokumenteissa ja se oli paras tapa saada tietoa esille.

3.3 Puolistrukturoitu haastattelumalli ja haastattelut

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kuljetaan etukäteen valittujen teemojen varassa täydentäen niitä tarkentavilla kysymyksillä. Teemahaastatteluissa etsitään tulkintoja ja merkityksiä. Teemahaastatteluissa voidaan edetä kysymysten kanssa luovasti ja niitä voidaan myös tarvittaessa jättää pois. Haastattelu ja sen sisältö voi siis vaihdella haastateltavien kesken. (Pitkäranta 2014, 92-93.)

Tutkimusta varten tehtiin etukäteen kysymyslista. Kysymykset valittiin niin, että haastattelussa keskityttäisiin ennalta määritettyyn tutkimuskysymyksiin liittyvään asiaan kuitenkin niin, että haastateltavan kädet eivät ole liian sidotut.

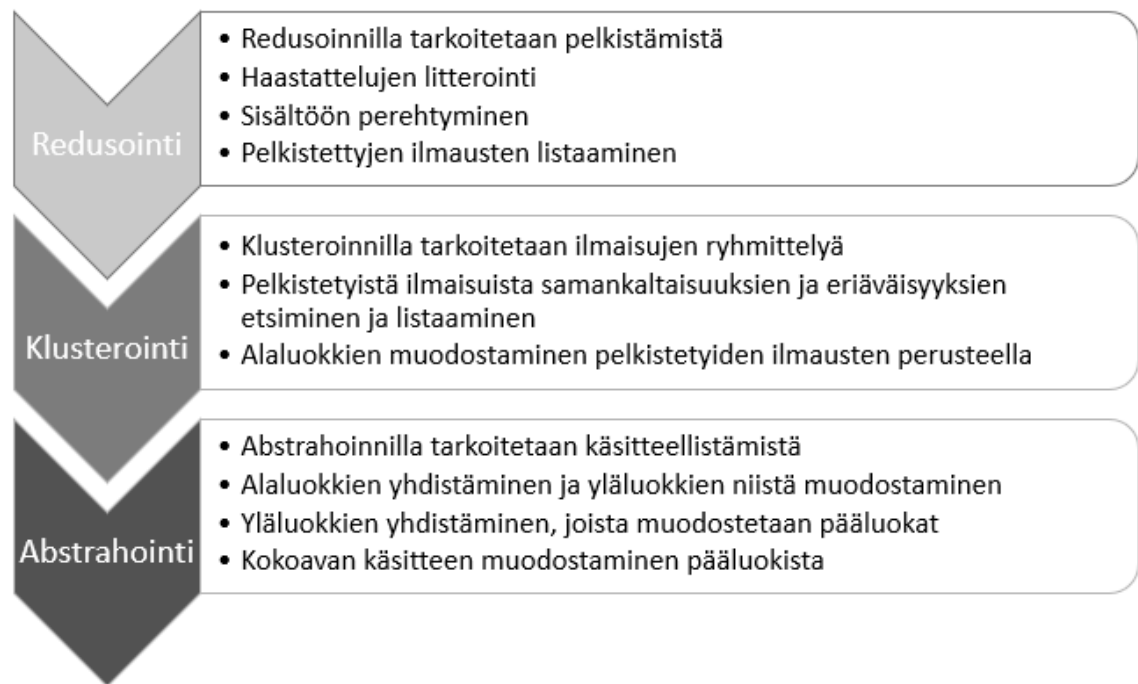
Haastatteluihin pyydettiin tuotehallintaan liittyviä avainhenkilöitä, joilla on kokemusta ja näkemystä tuotehallinnan nykytilasta kohdeyrityksessä. Haastattelut toteutettiin pääosin kasvotusten neuvotteluhuoneessa lukuun ottamatta yhtä, joka tehtiin etänä internetin välityksellä. Haastateltavien työnkuvat olivat tuotepäällikkö, työlaitteiden tuotekehityspäällikkö, PLM kehityspäällikkö ja tuoteturvallisuuspäällikkö. Haastattelut kestivät noin 25 minuuttia ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen.

Haastattelut aloitettiin tutkimuksen taustalla ja lyhyellä esittelyllä aiheeseen. Sen jälkeen siirryttiin kysymyksiin. Haastattelutapana oli tapauskeskeinen haastattelutapa. Siinä keskitytään ennalta määritettyyn aiheeseen antaen haastateltavan silti kertoa omakohtaisiin kokemuksiin liittyvää tietoa (Wood, 1997, 52). Liitteessä 1 on koottu haastattelukysymykset. Kysymykset valittiin niin, että niiden avulla saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva tuotehallinnan eri osa-alueista kohdeyrityksessä. Haastattelut aloitettiin itsensä esittelyllä, jonka jälkeen helpo-
 pona tarttumapintana oli tuotteiden määrittäminen. Sen jälkeen käytiin läpi tuotehallinnan eri osa-alueita kirjallisuuden perusteella, kuten tuotehallinta yleisesti, tuotepäällikön rooli, tuotehallinnan sidosryhmät, tuotestrategia ja elinkaaren hallinta. Aihetta ja kysymyksiä suunniteltaessa tiedostettiin, että aihealue on laaja ja jokaisesta osa-alueesta halutaan raapaista pintaa kokonaisuuden selvittämiseksi, joka näkyi haastattelukysymyksissä siten, että niissä keskityttiin isoihin kokonaisuuksiin ja haastattelussa pyrittiin pysymään pois esimerkiksi teknisistä yksityiskohdista.

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota käytetään, on sisällönanalyysi. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysimenetelmään. Sisällönanalyysimenetelmällä tarkastellaan ja analysoidaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysillä pyritään etsimään tutkittavasta aiheesta kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Aineistolähtöinen tarkoittaa sisällönanalyysia, jossa analysoidaan aineistoa, josta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä, kuten sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme isoa vaihetta, aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luonti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin tutkimuksen aineiston analysointitavaksi, koska se sopi puolistrukturoidun haastatteluaineiston analysointitavaksi parhaiten. Kuvio 14 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018) kuvaa sisällönanalyysin vaiheita.



Kuvio 14 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöinen analyysi alkaa aineiston redusomisella, eli pelkistämällä litteroinnin perusteella lyhyempiin ja pelkistettyihin kokonaisuuksiin. Sen jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään samankaltaisiin ajatuskokonaisuuksiin, eli aineisto klusteroidaan. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan teoreettisia käsitteitä, eli eriytetään tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Teoreettisten käsitteiden avulla pyritään etsimään vastauksia tutkimuksessa oleviin kysymyksiin.

Lopuksi aineisto kvantifioitiin. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan kvantifioinnissa lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia tulee ilmi haastateltavien ilmauksissa ja kuinka moni haastateltava ilmaisee saman asian.

4 NYKYTILAN KARTOITUS - TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tuotehallinnan nykytilan kartoituksen tutkimustulokset ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tulokset käydään läpi aiheittain niin, että haastatteluaineiston perusteella redusoidut pelkistetyt ilmaukset kootaan taulukoihin alaluokittain. Aihealueiden jälkeen alaluokkien perusteella muodostetaan yläluokat ja niiden yhdistelmänä pääluokat ja lopputuloksena saadaan yhdistävä luokka.

4.1 Tuotteet kohdeyrityksessä

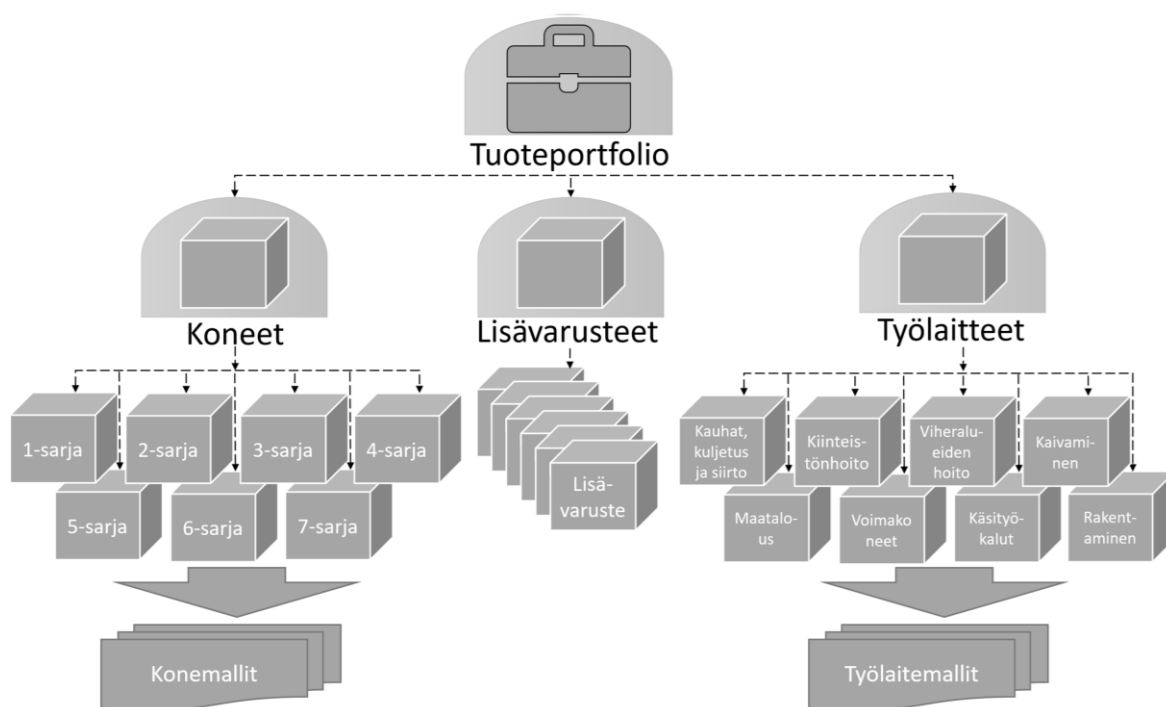
Yrityksen tuotteet oli yksi haastattelun alaluokista, joka muodostui pelkistettyjen, eli redusoitujen muotojen perusteella. Taulukossa 1 Alaluokat tuote- ja tuotelinja on redusoitu tuotteisiin ja tuotelinjoihin liittyvät ilmaisut.

Taulukko 1 Alaluokat tuote- ja tuotelinja

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|---|------------|
| Tuotteita ovat kone, työlaitteet, huolto, varaosat ja vuokraus | Tuote |
| Tuotteet ovat koneet ja niiden lisälaitteet | |
| Myyntikatalogista löytyy koneet, työlaitteet ja optiot | |
| Kotimaassa tuotteina myös palvelua eli huolto ja varaosat | |
| Fyysiset tuotteet ovat kone ja niiden työlaitteet, jotka yhdessä muodostavat tuotteen | |
| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
| Koneet ja työlaitteet selkeitä tuotelinjoja. Palvelut, huollot, varaosat ja vuokraus pienenä purona | Tuotelinja |
| Koneet ja lisälaitteet selkeitä tuotelinjoja. | |
| Tuotelinjoja on, kuten katalogissa lukee: Koneet, Työlaitteet ja lisävarusteet | |
| Eri tuotelinjoina on koneet ja työlaitteet | |
| Karkeasti tuotelinjojen kahtiajako on koneet ja työlaitteet | |

Tuotehallinnan pohja on tuotteissa. Kirjallisuuden perusteella tuote on mikä tahansa tarvetta tyydyttävä asia, jonka asiakas saa vastineeksi. Tuotteen tulee siis vastata asiakkaan tarpeeseen. Kohdeyrityksen asiakkaiden tarpeet ovat moninaisia ja niihin ratkaisuksi on kehitetty kone, johon on tarjolla erilaisia työlaitteita esimerkiksi kauha, ruohonleikkuri, harja tai kaivuri. Tuotteilla pyritään siis ratkaisemaan esimerkiksi kiinteistönhoidon, tai maatilan käytännön ongelmia. Lisäksi laajennetun tuotteen käsitteen mukaisesti myös kohdeyrityksen tuotteiden ympärillä on esimerkiksi takuu, huolto, lisävarusteet ja toimitus palveluita.

Kohdeyritys on jakanut tuotteet kolmeen kategoriaan, jotka ovat koneet, työlaitteet ja lisävarusteet. Koneista mainitaan eri mallisarjat, joita on seitsemän kappaletta. Työlaitteista mainitaan, että työlaitevalikoima kattaa yli 200 työlaitetta, jotka on jaoteltu eri työtarkoitusten mukaan. Lisävarusteista mainitaan, että niillä voidaan täydentää koneen käyttökokemusta. Lisäksi kohdeyrityksellä on muita tuotteita, kuten huolto, vuokraus ja varaosatoiminnot, mutta aihealueen rajaamiseksi tutkimuksessa keskityttiin suuriin tuotelinjoihin ja tuotteisiin kohdeyrityksessä. Kirjallisuuteen perustuen tuoteportfolio, tuotelinjat ja tuotteet asettuisivat tuotelinjoihin ja tuoteperheisiin Kuvio 15 Tuoteportfolio kohdeyrityksessä mukaisesti.



Kuvio 15 Tuoteportfolio kohdeyrityksessä

Yllä olevasta kuvioista nähdään, että tuotelinjat on jaettu kolmeen tuotelinjaan samantyyppisten tuotteiden mukaan. Lisävarusteet ovat suoraan tuotelinjan tuotteita, joita myydään koneisiin, joten niissä ei ole useampaa kategoriaa. Koneet on jaettu mallisarjan mukaisesti kategorioihin, joista ne johdetaan vielä yksittäisiin konemalleihin. Työlaitteet on luokiteltu käyttötarkoituksenmukaisiin kategorioihin, joista ne johdetaan yksittäisiin työlaitemalleihin.

Tuoteportfolioon kuuluu siis kolme tuotelinjaa, jotka sisältävät tuoteperheitä ja lopulta yksittäisiä tuotteita. Vaikka tuotelinjoja on vain kolme, niin tuotteita on kokonaisuudessaan paljon. Tuotelinjojen tuotteet ovat yhteydessä toisiinsa kokonaisuutena, etenkin koneet ja lisävarusteet, koska lisävarusteet ovat suoraan koneisiin asennettavia tuotteita. Työlaitteet kytkeytyvät koneisiin, mutta irrallisina tuotteina työlaitteet ja koneet ovat hyvin erilaisia toisiinsa verrattuna ja laajan työlaitevalikoiman takia myös toisiin työlaitteisiin verrattuna.

4.2 Tuotehallinnan nykytila kohdeyrityksessä

Kirjallisuuteen perustuen tuotehallinnalla tarkoitetaan siis yrityksen toimintoa, joka suunnittelee, kehittää, lanseeraa ja hallitsee tuotetta tai palvelua sisältäen tuotteen koko elinkaaren ideasta kehitykseen ja markkinoille tulon. Taulukko 2 Alaluokka tuotehallinnan nykytila kuvaa aineistosta redusoituja alaluokkia tuotehallinnan nykytilasta.

Taulukko 2 Alaluokka tuotehallinnan nykytila

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|---|-------------------------|
| Tuotehallinta ei ole suunnitelmallista, vaan reaktiivista | Tuotehallinnan nykytila |
| Yhden miehen tuotehallinta lähtökuopissa | |
| Tuotehallintaa ei ole | |
| Tuotehallinta osastoa ei ole siinä mielessä mitä osastolla tarkoitetaan | |
| Tuotehallinta osastoa ei ole | |

Kohdeyrityksessä ei haastatteluiden perusteella ole tuotehallintaa toimintona määritelty omaksi osastoksi.

Taulukko 3 Alaluokka Tuotehallinnan toteutus

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|-------------------------|
| Tuotehallintaa toteutetaan niin, että markkinoilta tulee tarpeita, jotka jotenkin päätyvät tuotekehitykselle | Tuotehallinnan toteutus |
| Tuotehallinnan toteutuksessa ei ole rakennetta ja asiakkaiden osallistaminen ja yhteydenpito on vaihtelevaa | |
| Tuotehallinta vahvaa on tuotemuutosten kehitysprojekteissa ja tuotannollistamisessa | |
| Tuotehallinnan tehtävänä on tuoteinformaation muodostaminen, tekeminen ja jakaminen. | |
| Tuotehallinta toteutuu epäsystemaattisesti ja arvaamattomasti ns. huutoäänestyksellä | |
| Toimitusjohtaja viime kädessä toteuttaa tuotehallinnan toimintoa | |

Taulukko 3 Alaluokka Tuotehallinnan toteutus kuvaa haastatteluiden perusteella pelkistettyjä ilmauksia siitä, miten tuotehallinnan toteutuu käytännössä.

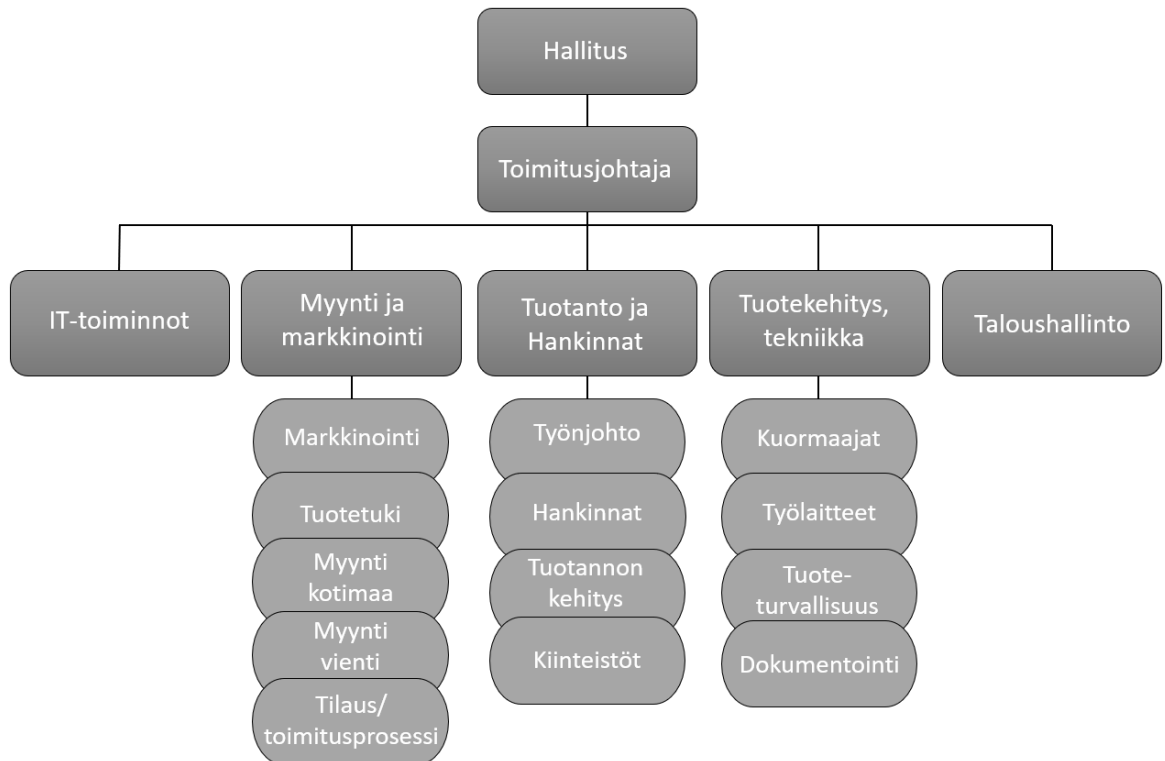
Tuotehallinta toteutuu epämääräisesti yrityksen eri osastojen kautta, eikä se ole yhteisesti johdettua. Tuotehallinnan roolia ei ymmärretä yhteneväisesti yrityksen eri osastojen välillä ja odotukset tuotehallinnan roolista ovat eriävät.

4.3 Organisaatio kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen organisaatiossa on jaoteltu yrityksen toiminnot osastoihin, joille on nimetty esimiehet. Osastot on jaoteltu karkeasti eri osastoihin, joilla kaikilla ei ole ylätasoa nimikettä. Yrityksen osa-alueet ovat:

- Hallitus
- Toimitusjohtaja
- Taloushallinto
- Myynti
- Tuotanto ja hankinnat
- Tuotannon kehitys
- Työnjohto
- IT-toiminnot
- Tuotekehitys, koneet
- Tuotekehitys, työkalut
- Tuoteturvallisuus
- Dokumentointi
- Markkinointi
- Tuotetuki
- Tilaus-toimitusprosessi
- Kiinteistöt

Kohdeyrityksen organisaatiossa ei ole tuotehallintaa mainittu, eli tuotehallintaa ei ole omana toimintonaan. Kuvio 16 Kohdeyrityksen organisaatiokaavio kuvaa organisaation linjaorganisaatio muodossa. Kuviossa jaoteltiin toiminnot viiden eri ylätason nimikkeen alle. IT-Toiminnot, myynti ja markkinointi, Tuotanto ja Hankinnat, Tuotekehitys ja tekniikka sekä Taloushallinto. Organisaatiokaaviossa yrityksen toiminnot on yhdistetty suoraan Hallituksen alla olevan Toimitusjohtajan alle.



Kuvio 16 Kohdeyrityksen organisaatiokaavio

Taulukko 4 Alaluokka organisaatio

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|---|--------------|
| Tuotehallinta sijoittuu myynti organisaatioon, koska kyseessä on kaupallinen tuotepäällikkö | Organisaatio |
| Kaupallinen tuotepäällikkö sijoittuu myynnin alle | |
| Ei käsitystä mihin tuotehallinta sijoittuu organisaatiossa | |
| Tuotehallinta sijoittuu myyntijohtajan tasolle tai rinnalle myynnin laitaan | |

Taulukko 4 Alaluokka organisaatio tuo haastatteluista esiin saman havainnon, kuin organisaatiokaavio, eli kohdeyrityksen nykytila tuotehallinnan kannalta on siis, että tuotehallintaa ei erillisenä yrityksen osastona ole. Tuotepäällikkö taas sijoittuu organisaatiossa myynnin organisaatioon.

4.4 Tuotepäällikkö kohdeyrityksessä

Kirjallisuuden mukaan tuotehallinnan keskiössä on tuotepäällikkö, tai tuotepäälliköt. Heidän tehtävänä on omistaa tuote sen kaikilla osa-alueilla alusta loppuun saakka. Tuotepäällikkö koskettaa lähes kaikkia organisaation osia.

Kohdeyritykseen palkattiin tuotepäällikkö, joka on tätä kirjoittaessa toiminut tehtävässään noin puolen vuoden ajan. Tuotepäällikölle ei ole määritelty paikkaa organisaatiokaaviossa, mutta hän vastaa toimitusjohtajalle. Tuotepäällikön rooli hakee siis vielä paikkaansa ja yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää tuotepäällikön roolia. Taulukko 5 Alaluokka tuotepäällikkö kuvaa tuotepäällikön roolin pelkistettyjä ilmauksia.

Taulukko 5 Alaluokka tuotepäällikkö

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|----------------|
| Kaupallisen tuotepäällikön rooli on toimia linkkinä osastojen välillä ja varmistaa niiden toiminta | Tuotepäällikkö |
| Tuotepäällikkö on markkinoinnin apuna, ottaa kantaa hinnoitteluun, tekee kilpailija analyysia ja myyntiennusteita | |
| Rooli on tuote- ja myyntipäällikkö yhdistelmänä. Kehittää tuotehallintaa. Vastuut ja rooli ei ole paperille määritelty. | |
| Tuote- ja myyntipäällikön rooli on iso tuote informaation ja-kelussa ja tekemisessä. | |
| Tällä hetkellä tuotepäällikkö varmistaa tuotemarkkinointitekstit ja katalogit maailmalle | |
| Kokonaisprosessia ei ole määritelty niin, että vastuu- ja rooli lokeroita olisi jaettu eri vastuuhenkilöille, kuten tuotepäällikölle | |

Redusoiduista ilmauksista nousee esiin, että tuotepäällikkö on myynnin ja markkinoinnin toimija, joka toimii osastojen välillä ja vastaa tuoteinformaatiosta. Tuotepäällikön rooli haastattelujen perusteella on myös hieman epäselvä.

Tuotepäällikön roolin nykytila kohdeyrityksessä on tällä hetkellä se, että roolia rakennetaan, sillä tuotepäällikön tehtäväkuvaa ja vastuita ollaan rakentamassa ja selkeyttämässä.

4.5 Tuotehallinnan sidosryhmät kohdeyrityksessä

Kirjallisuuden mukaan tuotehallinta koskettaa lähes kaikkia organisaation osia. Taulukossa 6 Alaluokka sidosryhmät on kuvattu haastatteluissa esiin nousseita tuotehallinnan sidosryhmiä.

Taulukko 6 Alaluokka sidosryhmät

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|-------------|
| Sidosryhmiä ovat kaikki yrityksessä | Sidosryhmät |
| Sisäisiä sidosryhmiä ovat myynti, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, hankinta, johto, talous, jälkimarkkina- ja huolto, varaosat ja omat myyntiyhtiöt | |
| Ulkoisia sidosryhmiä ovat maahantuoja, jälleenmyyjät, loppuasiakkaat ja media | |
| Sisäiset sidosryhmät on käytännössä koko yritys | |
| Työläitteiden näkökulmasta sidosryhmiä ovat myynti, markkinointi, hankinta ja sopimusvalmistajat | |
| Sidosryhmiä on läpi organisaation. Tuotekehitys, myynti, tuotanto tai hankinta ja asiakkaat | |

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen tapauksessa tuotehallinnan sisäiset sidosryhmät ovat siis hyvin pitkälti kuvattu kuviossa Kuvio 16 Kohdeyrityksen organisaatiokaavio.

Ulkoisia sidosryhmiä ovat loppuasiakkaat ja jakelukanavat, kuten jälleenmyyjät ja ulkomailla olevat maahantuoja.

4.6 Tuotestrategia kohdeyrityksessä

Kirjallisuuden mukaan strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, joka antaa etua kilpailijoihin nähden ja yrityksessä strategian rakentaminen alkaa yrityksen strategiasta johtaen liiketoimintayksikön- ja tuotelinjan kautta aina tuotestrategiaan. Taulukossa 7 Alaluokat Tuotestrategia ja Yritysstrategia kuvataan haastattelussa esiin tulleita ilmauksia tuotestrategiaan ja yrityksen strategiaan liittyen.

Taulukko 7 Alaluokat Tuotestrategia ja Yritysstrategia

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|-----------------|
| Tuotestrategiaa ei ole | Tuotestrategia |
| Kirjallisesti ei ole tuotestrategiaa, suullisesti halutaan tarjota yksi kone kaikkiin mahdollisiin töihin. | |
| ”Yksi kone 200 työlaitetta” kuvaa tuotestrategiaa | |
| Strategiana on toteuttaa asiakkaiden tarpeet tarjoamalla koko pakettia kaikkiin töihin | |
| Tuotestrategia on määritelty osittain ja suurin piirteisesti: Valmistetaan, myydään ja markkinoidaan koneita ja niiden työlaitteita, pyritään tekemään se kannattavasti ja kasvuhakuisesti | |
| Ei ole määritetty, että miten portfolioa hallitaan | |
| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
| Yrityksessä on kirjoittamaton strategia. Olisi hyödyllistä, että kaikki strategiat kirjoitettaisiin auki | Yritysstrategia |
| Yrityksen strategiaa ei ole kirjattu | |
| Yritysstrategia on, että uskotaan tuotestrategian tuplaavan liikevaihdon 4–5 vuoden aikana | |
| Tuotestrategia on yrityksen strategian ytimessä | |
| Tällä hetkellä yrityksen strategia on valmistaa mahdollisimman paljon koneita | |

Redusoiduista ilmauksista käy ilmi, että kirjoitettua tuotestrategiaa ei ole. Suullisesti strategia on suurin piirtein tiedossa, eli kohdeyritys pyrkii tuotteillaan ratkaisemaan asiakkaan kaikki ongelmat, jotka voidaan koneella selvittää.

Yritysstrategiaa ei myöskään ole kirjallisesti tiedossa. Yrityksessä on kirjoittamaton strategia, jonka mukaan tekemällä mahdollisimman paljon tuotteita pyritään saamaan enemmän myyntiä. Eli uskotaan, että kaikki tuotteet, joita valmistetaan menevät kaupaksi. Tuotelinja- ja tuotekohtaista strategiaa ei ole määritelty erikseen.

4.7 Tuotteen elinkaaren hallinta kohdeyrityksessä

Tuote käy elinkaarensa aikana läpi julkaisu-, kasvu-, kypsymis- ja hylkäämisvaiheet. Tämän prosessin hallitsemiseksi on kirjallisuudessa esitetty tuotteen elinkaaren hallintaan liittyviä vaiheita ja työkaluja, joita esitellään kirjallisuuskatsauksessa. Taulukossa 8 Alaluokka elinkaaren hallinta on koottu elinkaaren hallintaan liittyvät haastatteluissa esiin tulleet ilmaukset.

Taulukko 8 Alaluokka elinkaaren hallinta

| PELKISTETTY, REDUSOITU ILMAUS | ALALUOKKA |
|--|---------------------|
| Tuotteilla ei ole määriteltyä elinkaarta, vaan ulkoiset tekijät määrittävät muutoksia | Elinkaaren hallinta |
| Uusista tuotteista, tai muutoksista ei ole suunnitelmia, vaan eletään yhden elinkaaren näkyvyydellä | |
| Ei ole kirjattu tietoista elinkaarenhallintaa, kuten revisiointi aikataulua. Tuotepäivitykset tulee fiilispohjalta | |
| Elinkaarta ei ole määrittelemällä määritelty | |
| Tuoteuudistusten tausta ei tule isompaan tietoisuuteen, eli mitä ja miksi, elinkaaret ovat pitkiä | |
| Elinkaaren hallinta on tilanteen mukaan toimimista, alasajo voi olla nopeaa tai elinkaari pitkä riippuen tilanteesta | |
| Elinkaarta ei ole määritelty systemaattisesti | |
| Tuotemuutoksia tehdään usein tuotannollisista syistä | |

Kohdeyrityksessä ei ole tuotestrategiaa, jonka perusteella tuotteita suunnitellaan. Myöskään tuotteiden elinkaaren hallintaa ei ole määritelty, eikä elinkaaren hallinta ole systemaattista. Tuoteuudistukset tulevat erilaisista syistä ja usein niitä ei ole etukäteen suunniteltu, vaan liikkeelle panevana voimana on ulkoiset tekijät.

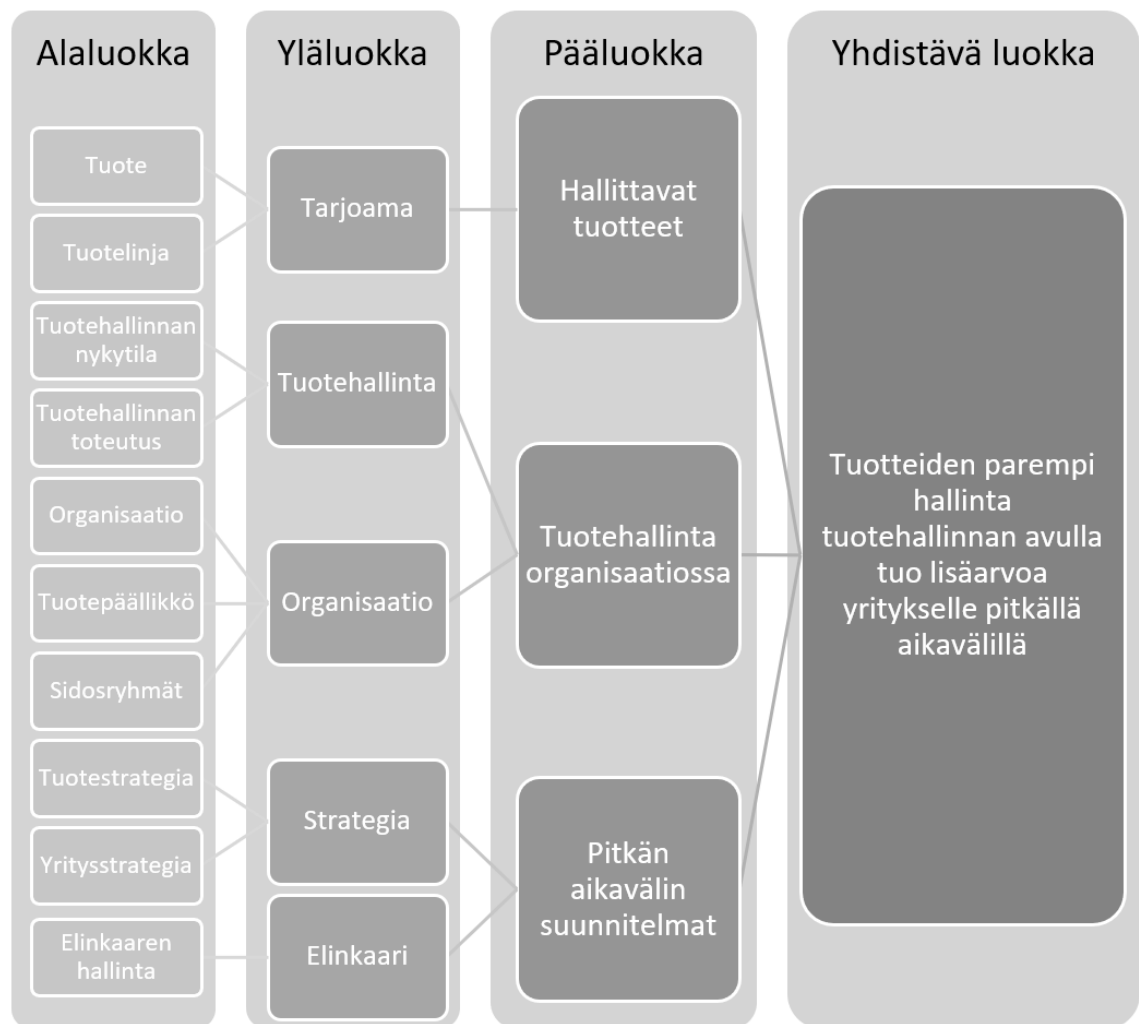
Koska tuotehallintaa ei kohdeyrityksessä ole, niin tuotteen elinkaaren hallinta on kollektiivista ja lopulliset päätökset tekee toimitusjohtaja.

4.8 Abstrahointi

Redusoituja alaluokkia muodostui yhteensä kymmenen kappaletta. Alaluokkien pohjalta muodostettiin yläluokat, joita muodostui viisi kappaletta. Yläluokat muodostuivat alaluokkia yhdistävistä tekijöistä ja ne olivat tarjoama, tuotehallinta, organisaatio, strategia ja elinkaari.

Pääluokat määritettiin yläluokista niin, että pääluokista löytyy tuotehallinnan kannalta merkittävät yhdistävät tekijät.

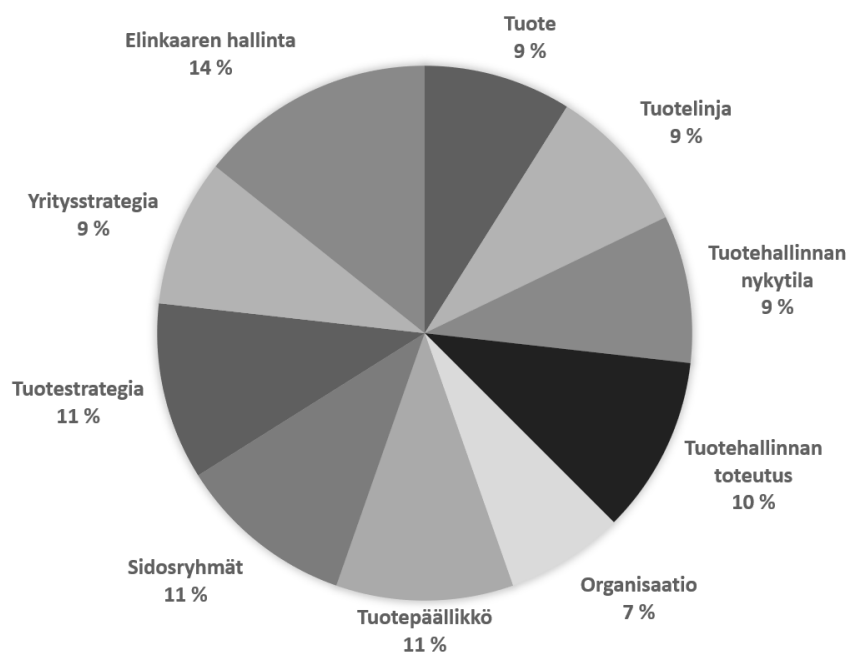
Lopulta yhdistäväksi luokaksi pääluokkien perusteella muotoutui ”Tuotteiden parempi hallinta tuotehallinnan avulla tuo lisäarvoa yritykselle pitkällä aikavälillä”. Kuvio 17 Yhdistävän luokan muodostuminen abstrahoinnin perusteella kuvaa abstrahointiprosessia alaluokista yhdistävään luokkaan.



Kuvio 17 Yhdistävän luokan muodostuminen abstrahoinnin perusteella

4.9 Aineiston kvantifiointi

Aineistolle tehtiin kvantitatiivinen analyysi, jotta määrällinen näkökulma pystytään varmistamaan. Yhteensä alaluokkien ilmaisuja kertyi 56, joista lukumäärällisesti eniten, kahdeksan kappaletta oli Elinkaaren hallintaan liittyviä ja vähiten, neljä kappaletta oli Organisaatioon liittyviä ilmauksia. Kuvio 18 Alaluokkien prosentuaaliset osuudet kuvaa alaluokkien ilmaisujen jakautumista prosentuaalisesti. Ilmaisut jakautuivat siis hyvin tasaisesti eri alaluokkien välillä.



Kuvio 18 Alaluokkien prosentuaaliset osuudet

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopuksi käydään läpi alussa käydyt tutkimuksen ongelmat sekä esitetyt tutkimuskysymykset ja verrataan niitä tutkimuksen aikana löydettyihin havaintoihin ja vastauksiin.

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan muutamasta ongelmasta johtuen, koska yrityksessä oli tunnistettu tarve paremmalle tuotehallinnalle. Jotta tuotehallinnan tilaa pystytään kehittämään, täytyy tietää, mikä on tuotehallinnan nykytila ja sen selvittyä on mahdollista lähteä selvittämään miten tuotehallinta kuuluisi kohdeyrityksen tapauksessa toteuttaa. Tuotehallintaa ei myöskään kannata lähteä toteuttamaan vain tuotehallinnan itsensä takia, vaan sillä tulee olla tarkoitus ja sen tuottama lisäarvo tiedossa. Tutkimusta tehdessä etenkin haastatteluiden kautta vahvistui, että aihe on yrityksessä ajankohtainen ja alussa tunnistetut ongelmat toistuivat haastattelijoiden ilmauksissa.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Mikä on tuotehallinnan nykytila kohdeyrityksessä?*

Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen tuotehallinnan nykytila on se, että tuotehallintaa funktiona ei ole ja se on rakennus- ja määrittelyvaiheessa.

Haastatteluista kävi ilmi, että tuotteet ja tuotelinjat ovat pääosin selkeitä kaikille, eli yritys valmistaa ja myy koneita, niihin työkaluita ja lisävarusteita. Nämä kolme muodostavat tuotelinjat.

Suunnitelmallisen tuotehallinnan puuttuminen omana funktionaan tuli esiin haastatteluissa. Tuotehallinta siis toteutuu epämääräisesti yrityksen eri osastojen kautta, ilman yhteistä koordinaointia. Tuotehallinnan roolia ei ymmärretä yhtenäisesti yrityksen eri osastojen välillä ja odotukset tuotehallinnan roolista ovat eriävät. Organisaatiossa ei ole tuotehallintaa omana osastonaan.

Tuotepäällikön rooli on perustettu puolen vuoden sisällä ja siihen on palkattu henkilö, joka toimii samalla myös myyntipäällikkönä. Tuotepäällikön rooli ja vastuut

eivät kuitenkaan ole selvät, eikä niitä ole määritelty kirjallisesti. Haastatteluissa tuotepäällikön tehtäviksi nimettiin esimerkiksi osastojen välisenä linkkinä toimiminen, myynnin ja markkinoinnin tekeminen, tuotehallinnan kehittäminen ja tuoteinformaatiosta vastaaminen. Organisaatiossa tuotepäällikkö sijoittuu myynnin sarakkeeseen. Tuotepäällikön rooli siis tarvitsee tarkempaa määrittelyä ja selkeyttämistä sekä tuotepäällikön roolin tiedottamista organisaatiossa.

Tuotehallinnan sidosryhmiä on haastatteluiden perusteella selkeästi kaikki yrityksen osastot sisäisesti ja ulkoisesti loppuasiakkaat ja jakelukanavat, kuten jälleenmyyjät ja ulkomailla olevat maahantuojat.

Tuotehallintaa ohjaavaa tuotestrategiaa ei ole kirjallisesti määritelty. Haastateltavilla oli kuitenkin suullisesti samansuuntaisia näkemyksiä tuotestrategiasta, eli tuotteilla pyritään ratkaisemaan asiakkaan kaikki ongelmat, jotka voidaan koneella selvittää. Myöskään yritysstrategiaa ei ole kirjallisesti määritelty. Haastateltavien ilmaisuissa yrityksen strategia oli ymmärretty niin, että pyritään valmistamaan mahdollisimman paljon koneita.

Elinkaaren hallinta ei ole suunnitelmallista, mikä johtuu myös tuotehallinnan puutteesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että elinkaaren aikaisia päätöksiä, kuten tuotemuutoksia ei tehdä suunnitelmallisesti, vaan elinkaaren hallinta on tilanteen mukaan toimimista ja reaktiivista.

Toinen tutkimuskysymys oli: *Mitä lisäarvoa tuotehallinta tuo kohdeyritykselle?*

Aineiston analysointi sisällönanalyysimenetelmällä ja prosessissa tehtyjen redusoinnin, klusteroinnin ja abrahoinnin perusteella tulokseksi saatiin seuraava yhdistävä luokka:

”Tuotteiden parempi hallinta tuotehallinnan avulla tuo lisäarvoa yritykselle pitkällä aikavälillä”

Tuotehallinta siis luo selkeyttä tuotteiden hallintaan, joka aineiston perusteella on epäorganisoidun. Tuotettu lisäarvo tulee siitä, että toiminta on organisoidun, joka säästää ajallisia henkilöresursseja, joita voidaan käyttää tehokkaammin ja sitä kautta säästetään rahaa. Kokonaisvaltaisella tuotehallinnalla luodaan myös edellytykset systemaattiseen ja pitkäjänteiseen tuotesuunnitteluun. Lisäarvon tuotto näkyy pitkällä aikavälillä, koska tuotehallinnan rakentaminen ja käyttöönotto on useamman vuoden projekti ja kulttuurinmuutos. Lawley & Schure (2017) mukaan

hyvin toimivan tuotehallintaorganisaation etuja ovat seuraavat. Tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita, joka luo tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat levittävät tietoa tuotteesta. Liikevaihto ja kannattavuus kasvaa.

5.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Kolmas tutkimuskysymys oli: *Miten tuotehallinta tulisi toteuttaa kohdeyrityksessä?*

Vastaus tutkimuskysymykseen tuotehallinnan toteuttamisesta kohdeyrityksessä on myös kehitysehdotus toimeksiantajalle.

Kirjallisuuden mukaan tuotteet tyypillisesti jaetaan samankaltaisten tuotteiden kanssa saman tuotelinjan sisään. Kohdeyrityksessä tuotteet on jaoteltu selkeästi eri linjoihin, joten tilanne on hyvä.

Nykytilan kartoituksen perusteella kohdeyrityksessä tuotehallintaa funktiona ei ole ja tuotehallinta on rakennus- ja määrittelyvaiheessa. Tuotehallinta vastaa aikaisemmin esille tulleisiin tutkimusongelmiin, eli paremman organisoitumisen tarpeeseen, sillä kirjallisuuden mukaan tuotehallinta on tuotteen kokonaisvaltaista hallintaa. Tuotehallinnan tulisi olla organisaatiossa omana osastonaan hierarkiassa korkealla. Tuotehallinnan tulee olla osastojen keskellä ja ymmärtää kokonaiskuva. Kehitysehdotuksen on siis, että tuotehallinnan määrittelyä ja kehittämistä jatketaan ja siihen ohjataan resursseja.

Nykytilan kartoituksen perusteella organisaatioon on palkattu tuotepäällikkö, jonka toimenkuva on vielä määrittely- ja rakennusvaiheessa. Kirjallisuuden mukaan tuotepäällikön tulisi olla tuotehallinnan vastuuhenkilö. Tuotepäälliköllä voi olla yksi tuote, tuotelinja tai tuoteportfolio vastuullaan. Tuotepäällikkö on vastuussa tuotteen menestyksestä kaikilta osin ja tuotepäällikkö valvoa ja ohjata tuotetta. Kirjallisuuden mukaan kohdeyrityksen tapauksessa tuotepäällikön roolin tulisi olla tuotehallinnan johtaminen ja muut tuotepäällikön vastuut. Kohdeyrityksessä tulisi kartoittaa riittääkö yksi tuotepäällikkö koko tuoteportfolion hallintaan, vai kannattaisiko eri tuotelinjoilla olla omat tuotepäällikkönsä.

Aineiston perusteella tuote- ja yritystrategiaa ei ole kirjallisesti ilmaistu. Kirjallisuuden perusteella tuote- ja yritystrategia antaa tuotepäällikölle suuntaviivat, joita seurata tuotteen hallinnassa ja suunnittelussa, joten tuote- ja yritystrategia tulisi

olla kirjallisena muotoiltu. Kehitysehdotuksena on siis, että tuote- ja yritystrategia suunnitellaan kirjalliseen muotoon ja tiedotetaan.

Elinkaaren hallinta yrityksessä nykytilan kartoituksen mukaan ei ole suunnitelmallista. Kirjallisuuden mukaan tuotestrategian tulisi ohjata tuotteen elinkaaren hallintaa. Tuotteen elinkaaren vaiheita tulisi myös suunnitella, seurata ja kehittää.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus oli aiheena hyvin laaja, sillä tuotehallinta koskettaa kaikkia yrityksen osa-alueita. Tutkimusta tehdessä todettiin, että keskittyminen täytyy pitää tuotehallinnan kokonaisuudessa ja tuotehallinnan ylätason periaatteissa sekä filosofiassa, että tutkimus pysyy asetettujen raamien sisällä. Teknisiin yksityiskohtiin tai käytännön toteutukseen keskityttiin siis mahdollisimman vähän. Tämän takia tutkimusta voisi jatkaa monesta aihealueesta pureutumalla syvemmälle ja yksityiskohtaisempaan tutkimukseen tietystä osa-alueesta, kuten tuotepäällikön roolista, sidosryhmistä, strategiasta tai elinkaaresta tuotehallinnassa. Myös tuotehallinnan rakentamisesta alusta lähtien voisi tutkia lisää, sillä tuotehallinnan rakentaminen alusta lähtien olemassa olevaan yritykseen on haasteellinen muutosprojekti. Tietojärjestelmät ovat tärkeä osa nykyaikaista tuotehallintaa, joka tässä tutkimuksessa jätettiin tietoisesti pois, koska tekniset yksityiskohdat haluttiin jättää pois. Tietojärjestelmien suhde ja merkitys tuotehallintaan olisi myös yksi mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimuskohde.

6 POHDINTA

Lopuksi käsitellään ja tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, menetelmiä ja luotettavuutta kriittisesti, sekä peilataan tutkimusta kirjallisuuteen.

6.1 Tulosten ja menetelmän tarkastelu

Työ lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen kartoittamisella, jossa perehdyttiin tuotehallinnan teoriaan ja historiaan tarkoituksena selvittää miten kyseessä olevat aihealueet ovat syntyneet, mikä on nykyisen tiedon valossa ajankohtaisin tieto ja minkälaisia teknisiä toteutuksia ja käytänteitä on käytössä. Kirjallisuudesta löytyi melko hyvin tietoa tuotehallinnasta, mutta oli havaittavissa, että eri toimialoilla on hyvin erilaisia käytänteitä tuotehallintaan liittyen, joten jotkut lähteiden esimerkeistä eivät sopineet lainkaan kohdeyrityksen tyyppiseen tuotehallintaan, kuten esimerkiksi jotkut IT-alan käytänteistä. Kirjallisuudesta ei myöskään löytynyt kovinkaan paljoa tietoa tuotehallinnasta yrityksissä, jotka hallitsevat tuotteita alkupään valmistuksesta elinkaaren loppuun, kuten kohdeyrityksen tapauksessa metallilevystä kierrätykseen. Kirjallisuudesta siis jouduttiin haarukoimaan melko paljon tietoa, jotta se olisi sovellettavaa. Myöskään yhtä täysin sovellettavaa lähdettä ei löytynyt, mikä osaltaan kertoo tutkimuksen tarpeellisuudesta.

Tutkimus oli laadullinen, eli kvalitatiivinen kehittämistutkimus, koska tutkimuksessa tutkittiin ja kehitettiin tuotehallinnan nykytilaa, merkitystä ja tarkoitusta. Tutkimuskohteista haluttiin saada laadullisia tuloksia ja kehitysehdotuksia, joten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksen aineistona käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joita tehtiin tuotehallintaan liittyville avainhenkilöille. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, jossa etsittiin tutkittavasta aiheesta kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Aineistosta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä, joiden perusteella aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja luotiin teoreettinen yhdistävä käsite. Teoreettisen käsitteen avulla pyrittiin etsimään vastauksia tutkimuksessa oleviin kysymyksiin. Tutkimusmenetelmä oli hyvin soveltuva, koska tutkimus koski tiettyä kohdeyritystä ja sen nykytilaa. Myös aineistonkeruumenetelmä oli oikea, koska tarvittavaa tietoa ei ollut muualla olemassa kirjallisena. Haastattelukysymysten asettelulla oli tärkeä

rooli, jotta haastatteluiden vastaukset olivat mahdollisimman relevantteja tutkimuksen kannalta. Haastattelujen vastauksissa myös toistui paljon samoja ilmaisuja, joten saturaatiopiste vastauksissa saavutettiin.

6.2 Tutkimuksen peilaaminen olemassa olevaan kirjallisuuteen

Tuotehallintaan liittyvää kirjallisuutta on olemassa kohtalaisen paljon, joista moni on yleisluontoisia oppaita esimekriksi tuotepäällikkönä toimimiseen tai tuotehallinnan kehittämiseen. Tietotekniikan alalta löytyy myös yksityiskohtaisempia teknisiä ohjeita käsitteleviä oppaita, jotka soveltuvat vain kyseiselle alalle. Lähes kaikissa oppaissa on oletuksena, että yrityksessä on olemassa tuotehallinta omana osastonaan, tai tuotepäällikkö. Tuotehallinnan rakentamista alusta lähtien käsitellään kirjallisuudessa vähän, joten tutkimus oli tarpeellinen. Kohdeyrityksen kaltaista esimerkkiä teollisuusyrityksestä, jolla on tuotanto alusta lähtien ei myöskään löytynyt kirjallisuudesta.

Tutkimus keskittyi vahvasti kohdeyrityksen tapaukseen ja sen näkökulmasta, joten tehdyn tutkimuksen näkökulma tuotehallinnasta kohdeyrityksen tapauksessa ja toimialalla on uusi. Tutkimuksen tulokset ovat siis uutta tietoa etenkin kohdeyritykselle, mutta myös tieteelle kyseisen toimialan kannalta, eli miten tuotehallinta tulisi toteuttaa kyseisen toimialan tapauksessa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, joten tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin, eli tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä pitikin ja reliabiliteetin, eli tutkimustulosten toistettavuuden näkökulmista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytettiin apuna Tuomi & Sarajärven (2018) listaa kysymyksistä luotettavuuden arvioinnista. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä omat sitoumukseni. Tutkimus tehtiin omalle työpaikalleni ja aihe oli itse ehdottamani, koska huomasin sen olleen ajankohtainen. Työ tehtiin omalla

ajalla ja toimeksiantajan puolelta ei annettu vaatimuksia tai olettamuksia tutkimusta kohtaan. Itse koin aiheen tärkeänä, koska näin kohdeyrityksessä tarpeen tämän kaltaiselle tutkimukselle ja itselläni oli joitain olettamuksia tutkimustuloksia kohtaan, mutta en koe niiden vaikuttaneen tutkimukseen. Tutkimuksen metodologia, eli menetelmä valikoitui kvalitatiiviseksi kehittämistutkimukseksi, koska tutkimusongelma nykytilan kartoituksessa oli ainutlaatuinen ja vain kohdeyritystä koskeva. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan kvantifioimalla aineisto.

Aineiston keruun luotettavuutta haastatteluista pyrittiin parantamaan toistamalla haastattelutilanteet samalla kaavalla saman henkilön tekemänä samoilla kysymyksillä. Haastattelujen nauhoittamisella ja litteroinnilla heti haastattelujen jälkeen pyrittiin parantamaan luotettavuutta, jotta minimoitiin mahdolliset epäselvyydet tallenteessa tai tilanteessa. Aineiston luotettavuuden kannalta oli tärkeää myös, että haastatteluun valittiin tarkasti oikeat henkilöt. Tutkimuksen luotettavuutta vähentää se, että haastateltavat ovat asianomaisia kohdeyrityksessä, joten on mahdollista, että heillä on omia intressejä haastatteluissa. Haastateltavien määrä voi vähentää tutkimuksen luotettavuutta, tutkimusta varten valittiin avainhenkilöitä, jotka olivat tutkimuksen kannalta relevantteja, mutta vaihtoehtoja oli rajallinen määrä. Eli suurempi otanta olisi voinut lisätä tutkimuksen luotettavuutta, mutta myös vähentää, jos haastateltavilla ei olisi tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä ja tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan varmistamalla, että pelkistetyt ilmaukset kuvaavat haastateltavien näkemyksiä mahdollisimman hyvin ja määrällisesti kattavasti.

6.4 Lopuksi

Tutkimusta aloittaessani minulla ei jälkikäteen katsottuna ollut juurikaan tietoa tuotehallinnasta. Kirjallisuuteen perehtyessäni käsitykseni aiheesta kasvoi hurjasti ja myös aiheen monitahoisuus aukeni. Itse koen suurimpana oppina tuotehallinnasta sen, että tuotehallinta on pitkälti filosofinen ja kulttuurinen asia, eikä niinkään tekninen. Tuotehallinnan rooli yrityksen osastojen kesellä horisontaalisena toimijana vertikaalisessa organisaatiossa oli suurimpia oivalluksiani tutki-

musta tehdessä. Kohdeyrityksessä tämä tutkimus toimi lähtölaukauksena tuotehallinnan rakentamisessa ja työ tuotehallinnan rakentamisessa on vasta almassa.

LÄHTEET

Chunawalla, S. 2009. Product Management. Himalaya Publisingh House PVT. LTD

Gorchels, L. 2012. The Product Manager's Handbook, 4th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc

Haines, S. 2012. Managing Product Management: Empowering Your Organization to Produce Competitive Products and Brands. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Haines, S. 2019. The Product Manager's Survival Guide: Everything You Need to Know to Succeed as a Product Manager, 2nd Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Haines, S. 2021. The Product Manager's Desk Reference, Third Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Kinnunen, T. 2016. Product management perspectives on stakeholder and business opportunity analyses in the front-end of product creation. Oulu: University of Oulu Graduate School

Lahti, S., Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua tuotteiden ja tuotantojärjestelmän kehittämiseen. Jyväskylä: Oy Benchmarking Ltd.

Lahti, S., Tuominen, K. 2012. Kilpailuetua tuotehallinnalla. Jyväskylä: Oy Benchmarking Ltd.

Lawley, B., Schure, P. 2017. Product Management for Dummies. For Dummies

Lehmann, D. & Winer, R. 1997. Product Management. Singapore: McGraw-Hill Book Co

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy

Pranam, A. 2018. Product Management Essentials: Tools and Techniques for Becoming an Effective Technical Product Manager. California: Apress

Sandy, K. 2020. The Influential Product Manager: How to Lead and Launch Successful Technology Products. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Steinhardt, G. 2017. The Product Manager's Toolkit®: methodologies, processes, and tasks in technology product management Caesarea: Springer International Publishing AG

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Wood, L. 1997. Semi-Structured Interviewing for User-Centered Design. *Interactions*. 48–61.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuka olet ja mitä teet työksesi?
2. Mitä ovat yrityksen tuotteet?
 - a. Mitkä ovat yrityksen tuotelinjat?
3. Onko yrityksessä tuotehallinta osastoa?
 - a. Kerro tuotehallinnasta yrityksessä?
 - b. Kuka tekee tuotteisiin liittyvät linjanvedot ja päätökset?
4. Mihin tuotehallinta/tuotepäällikkö sijoittuu organisaatiokaaviossa?
 - a. Mikä on tuotepäällikön rooli yrityksessä?
 - b. Mitä ovat tuotepäällikön vastuut ja tehtävät?
5. Vain tuotepäällikölle kohdistetut kysymykset
 - a. Koetko tuotepäällikön olevan oikeassa paikassa organisaatiota?
 - b. Koetko, että tuotehallinnan resurssit ovat riittävät?
6. Mitkä ovat tuotehallinnan sidosryhmät?
 - a. Vain tuotepäällikölle: Mainitse neljä sidosryhmää, joiden kanssa olet eniten tekemisissä.
7. Onko tuotteille määritelty tuotestrategia?
 - a. Kuvaile tuotteiden tuotestrategioita?
 - b. Tukeeko tuotestrategia yrityksen startegiaa?
8. Onko yrityksen tuotteilla määritelty elinkaari?
 - a. Onko tuotteen elinkaaren hallinta suunnitelmallista?
 - b. Kuka tekee päätökset tuotteen elinkaaresta?