

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2022

Tiina Aaltonen

# TUOTEPORTFOLION JOHTAMINEN ALUSTA- UUDISTUKSESSA

– Case yrityksen konversiosuunnitelman luonti



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Teknologiaosaamisen johtaminen

2022 | 74 sivua, 2 liitesivua

Tiina Aaltonen

## Tuoteportfolion johtaminen alustauudistuksessa

- Case yrityksen konversiosuunnitelman luonti

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa vahinkovakuutusyhtiön yhden nykyjärjestelmän tuoteportfolion nykytila ja laatia suunnitelma, kuinka portfoliota tulisi johtaa kohti alustauudistusta. Tutkimusongelmaksi jäsenyi, että mitä asioita ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa tulee huomioida alustauudistuksen yhteydessä. Tutkimusongelmaa lähestyttiin syventymällä lainsäädännön vaatimuksiin, tuoteportfolion ja nykyjärjestelmän kehittämiseen sekä konversiokelpoisuuden asettamiin rajoitteisiin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, jossa kohdetta tutkittiin teemahaastattelujen sekä tuoteportfolion analyysien avulla.

Tutkimuksen keskeisimmät päätelmät olivat, että laajentunutta tuoteportfoliota tulisi johtaa päämäärätietoisesti seuraavien vuosien aikana. Tuoteportfolion johtamiseen sekä alustauudistukseen kohdistuvat tavoitteet tulee kirkastaa, jotta tunnistetaan realistiset etenemisvaihtoehdot. Sääntelyn näkökulmasta merkittävintä on lakien, sopimus- ja vakuutusehtojen sekä tuotehallintaohjeen täsmällinen noudattaminen, joka taas rajoittaa tuotteiden ja ehtojen muutosmahdollisuuksia, kun tavoitteena on konversiokelpoinen tuoteportfolio.

Asiasanat:

Tuoteportfolio, tuotejohtaminen, ajoneuvovakuutus, alustauudistus

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

2022 | 74 pages, 2 appendices

Tiina Aaltonen

## Product portfolio management in platform renewal

- Creating a conversion plan for the case company

The aim of the present Master's thesis is to study the status of one existing system of a non-life insurance company's product portfolio and to create a plan how to manage the portfolio towards oncoming platform renewal. The research problem was defined as exploring, the issues that need to be taken into account when managing the vehicle insurance product portfolio during the platform renewal. The research problem is approached by examining the requirements of the legislation, the development of the product portfolio and the existing system and the restrictions imposed by the conversion qualification. The chosen research method is a case study, which was implemented by theme interviews and portfolio analysis.

The main conclusions of the study show that the expanded product portfolio should be managed purposefully over the following years. In addition, the goals of product portfolio management and platform renewal should be clarified, in order to make it possible to identify the realistic progression options. From the regulatory point of view, the most significant matter is an exact compliance with laws, contract terms, insurance terms and conditions as well as product management instructions, which in turn limit the possibilities of product and term changes, when the aim is a conversion qualified product portfolio.

Keywords:

Product portfolio, product management, vehicle insurance, platform renewal

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1 Tausta	6
1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3 Rajaukset	9
1.4 Tutkimusmetodologia	9
<b>2 Tuoteportfolion hallinta alustauudistuksessa</b>	<b>11</b>
2.1 Tuoteportfolio	11
2.2 Tuotejohtaminen	13
2.3 Tuoteportfolion hallinta	15
2.4 Tuotteen elinkaaren hallinta	18
2.5 Tuotehallinnan prosessit ja työvälineet	22
2.6 Tuotteen lopettaminen	25
2.7 Tuotehallinta ja alustauudistus	27
<b>3 Ajoneuvovakuuttamisen tuotejohtaminen</b>	<b>30</b>
3.1 Sääntelyn vaikutus	30
3.2 Tuotehallintamenettely	36
<b>4 Konversiosuunnitelma case yrityksessä</b>	<b>40</b>
4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	40
4.2 Case yrityksen tuoteportfolion nykytilan kuvaus	42
4.3 Teemahaastattelut	42
4.4 Tavoitetilan kuvaus	58
4.5 Konversiosäännöt	60
4.6 Suunnitelma	61
4.7 Alasajoon vaikuttavat tekijät	62
<b>5 Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>65</b>
5.1 Teorian ja empiria välinen yhteys	65
5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	66
5.3 Päälöydökset	67

5.4 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	69
<b>Lähteet</b>	<b>71</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastattelujen kysymykset.

Liite 2. Teemahaastattelut.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tuoteluokittelu (Haines 2021, luku 1)	12
Kuvio 2. Tuoteportfoliomalli (Haines 2021, luku 1)	12
Kuvio 3. PLM:n peruselementit (Terzi ym. 2010, 367)	19
Kuvio 4. Perinteisen tuotteen elinkaariteorian vaiheet Ryan & Riggs (1996, 34) mukaan	20
Kuvio 5. Tuotteen elinkaaren vaiheet Terzi ym. (2010, 365) mukaillen	21
Kuvio 6. Tuotehallinnan kokonaisvaltaisuutta korostava elinkaarimalli (Haines 2021, luku 1)	22
Kuvio 7. Pragmatic Framework viitekehys (2022)	24
Kuvio 8. Tutkimusprosessin eteneminen	41
Kuvio 9. Konversio päätöksentekopuu	62

## **Taulukot**

Taulukko 1. Kriittiset menestystekijät suhteessa alasajoprosessiin Wagner ym. (2017, 1012) mukaillen	26
Taulukko 2. Teemahaastattelujen yhteenveto	44

# 1 Johdanto

Vakuutusalan toimintamalli on murroksen partaalla digitalisaation myötä. Nopeasti muuttuvassa markkinassa menestyäkseen toimijan on kyettävä löytämään oma roolinsa ja turvattava teknologinen osaamisensa (McKinsey 2021). Tämä tarkoittaa teknologia- ja analytiikkakyvykkyyksiin panostamista, joka useimmiten perinteisten toimijoiden kohdalla voi edellyttää tuotteiden, palveluiden ja prosessien uudistamisen lisäksi nykyjärjestelmien korvaamista ketterämmillä järjestelmillä, jotka mahdollistavat kattavasti automatisoidut ja älykkäät, tekoälypohjaiset ratkaisut.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö perustuu toimeksiantoon, jonka lopputuotoksena luodaan vahinkovakuutusyhtiön yhden nykyjärjestelmän tuoteportfolion konversiosuunnitelma siirryttäessä olemassa olevasta järjestelmästä uudelle alustalle. Konversiosuunnitelma perustuu nykyjärjestelmän dataan ja tuotetietoon, tuoteportfoliojohtamista käsittelevään lähdeaineistoon, finanssialan toimijoita säätelevään lainsäädäntöön, sekä organisaatiossa toteutettuihin teemahaastatteluihin ja niistä tehtyihin havaintoihin. Opinnäytetyö pitää sisällään kehittämistehtävän, aiheen perustelut ja taustoituksen, tietopohjan referoinnin, toteutuksen ja tulosten kuvauksen, sekä työskentelyn reflektoinnin.

## 1.1 Tausta

Toimeksiantajayritys on finanssialan toimija, jossa seuraavien vuosien aikana toteutetaan laaja-alaista prosessien, toimintatapojen, tuotteiden ja järjestelmien uudistamista. Uudistamistoimenpiteiden tavoitteena on maksimoida asiakkaille tuotettava hyöty, sekä varmistaa ketterä reagointikyvykyys nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Yhtenä osana uudistusta on kattava perusjärjestelmä uudistus, jossa useat vakuuttamisen nykyjärjestelmät, sekä niihin liittyvät tukijärjestelmät, korvataan uudella ratkaisulla. Uusien tuotteiden kehittämisen lisäksi on huolehdittava olemassa olevien sopimusten jatkumisesta, ja aktiivisten

sopimusten siirtämisestä uudelle alustalle, jotta järjestelmä uudistuksella saavutetaan maksimaalinen hyöty. Kustannus- ja ylläpitovaatimusten sekä prosessien toimivuuden näkökulmasta ei ole kannattavaa ylläpitää aktiivisia sopimuksia useissa järjestelmissä. Toki ylimenokauden ajan sopimuksia on väliaikaisesti sekä vanhassa että uudessa järjestelmässä, mutta on niin yrityksen, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin edun mukaista, että uudistuksen merkittävät hyödyt realisoituvat mahdollisimman nopeasti.

Jokaisesta tuotelajista ja nykyjärjestelmästä tulee laatia oma suunnitelma, kuinka uuteen alustaan siirtyminen tullaan toteuttamaan. Tähän tarpeeseen laaditaan yhden järjestelmän tuoteportfolion konversiosuunnitelma. Suunnitelma ei kata jäljelle jäävän tuoteportfolion ja aktiivikannan tarkkoja konvertointitoimenpiteitä, koska opinnäytetyötä tehtäessä kaikki tarpeelliset asiat, kuten tarkka aikataulu, konvertointimenetelmä ja uuteen alustaan liittyvät yksityiskohdat, eivät olleet vielä tiedossa. Empiirisen tutkimuksen ja löydösten - osuudessa kuitenkin tarkastellaan, mitä asioita konversiosuunnitelmassa ja tuoteportfolion johtamisessa tulee huomioida alustauudistuksen yhteydessä, ja millaisia vaihtoehtoja tietyissä tilanteissa on käytettävissä.

Opinnäytetyön prosessi eteni seuraavasti: toimeksiannon hankkiminen, tietoperustan rakentaminen, tavoitetilan määrittely toimeksiantajan tarpeiden pohjalta, toteutuksen suunnittelu tietoperustan, tavoitetilan määrittelyn ja käytännön mahdollisuuksien pohjalta, opinnäytetyön toteuttaminen, tavoitetilan saavuttamisen ja toteutuksen arviointi, pohdinta ja johtopäätösten esittäminen.

## 1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa tuoteportfolion nykytila, ja ymmärtää aktiivisten sopimusten tilanne. Tämän jälkeen tunnistetaan tavoitetila ja laaditaan suunnitelma, kuinka tavoitetila saavutetaan. Lähtökohtaisena tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman yksinkertainen ja konversiokelpoinen tuoteportfolio alustauudistuksen konvertointihetkeen mennessä.

Tuoteportfolion johtamisesta löytyy tietoa ja aiempia tutkimuksia, mutta konversiosuunnitelman tekoon löytyy vähänlaisesti ohjeita tai tutkimuksia. Konversiosuunnitelmat ovat hyvin tapauskohtaisia toimialasta, tuoteportfoliosta ja tilanteista riippuen. Toimeksiantoa varten täytyy ymmärtää tutkittavana olevan portfolion tilanne ja sen johtamiseen vaikuttavat asiat tilanteessa, jossa tuoteportfolio on tarkoitus siirtää uudelle alustalle, samalla yksinkertaistaen ja uudistaen tuoteportfoliota.

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan, joka on:

- Mitä asioita ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa tulee huomioida alustauudistuksen yhteydessä?

Tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia vaatimuksia lainsäädäntö asettaa tuoteportfolion johtamiselle?
- Miten tuoteportfoliota tulee kehittää, jotta varmistetaan mahdollisimman konversiokelpoinen tuoteportfolio?
- Miten nykyjärjestelmää tulee kehittää tuoteportfolion hallinnan kehittämiseksi?
- Millaisia vaatimuksia konversiokelpoinen tuoteportfolio asettaa uuden alustan kehittämiseksi?

Seuraavassa osiossa käydään läpi teoreettista viitekehystä eli tuotejohtamista, elinkaarenhallintaa ja tuoteportfolion johtamista alustauudistuksessa.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan ajoneuvovakuuttamisen tuotejohtamisen erityispiirteitä. Neljännessä luvussa avataan valittuja tutkimusmenetelmiä, ja syvennyttään case yrityksen konversiosuunnitelman kehittämiseen tapaustutkimuksen avulla. Viides luku arvioi tutkimuksen toteutusta ja tuloksia yhteenvedon ja johtopäätösten kautta.



### 1.3 Rajaukset

Tuoteportfolioon liittyy luonnollisesti paljon luottamuksellista ja sensitiivistä tietoa, joten tässä tutkimuksessa toimeksiantajayritykseen ei viitata suoraan, eikä käsiteltävänä olevaa tuoteportfolioa avata. Tutkimus keskittyy tuoteportfolion johtamiseen ja käsiteltävänä olevaan tuoteportfolioon liittyvään lainsäädäntöön. Tutkimuksessa arvioidaan lisäksi nykytilan kartoittamisen, tavoitetilan määrittelyn ja suunnitelman laatimisen prosesseja, sekä nostetaan esiin tämän kaltaisessa projektissa huomioitavia asioita, kuten järjestelmän alasajoon liittyviä tekijöitä. Toimeksiantajalle laadittava konversiosuunnitelma jää julkaistavan opinnäytetyön ulkopuolelle.

### 1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksiin, jotka ovat sidoksissa tiettyyn kontekstiin ja joissa käytetään hyväksi erilaisia analyysikeinoja ja viitekehyksiä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena on jokin yksittäinen tapaus, tilanne tai tapahtuma, jota pyritään ymmärtämään kokonaisuutena. Tapaustutkimuksessa yksittäistapauksiin pyritään perehtymään niiden luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Tapaustutkimus on luonteeltaan toteavaa, eli sen tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuuden mukainen kuvailu. Tapaustutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon tai yleispätevän mallin muodostamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Routio 2005.)

Tässä tapaustutkimuksessa keskitytään toimeksiantajayrityksen yhden nykyjärjestelmän tuoteportfolioon ja tuoteportfolion konversiosuunnitelman laatimiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusmenetelminä painottuu kvalitatiiviset menetelmät ja laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat. Tutkimuksen aineiston hankinta toteutetaan puolistrukturoitujen haastattelujen avulla tavoitellen mahdollisimman monipuolista kuvaa eri sisäisten sidosryhmien

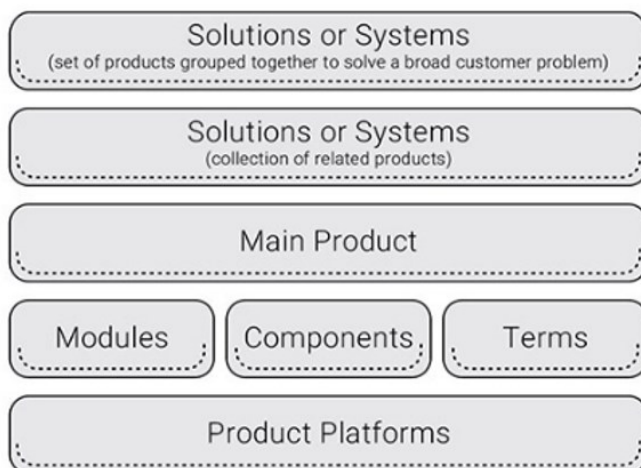
näkemyksistä huomioitavista asioista. Konversiosuunnitelman laatimisessa aineistona toimii nykytuoteportfolion data ja tuotetiedot, kuten voimassa olevien sopimusten määrä, maksutuotto ja sopimusehdot. Näihin ei kuitenkaan julkaistavassa tutkimuksessa viitata.

## 2 Tuoteportfolion hallinta alustauudistuksessa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee tuotejohtamista ja tuoteportfolion hallintaa, sekä ajoneuvovakuuttamiseen liittyvää lainsäädäntöä ja tuotehallinnan menettelytapoja. Lisäksi sivutaan, miten alustauudistus vaikuttaa tuoteportfolion johtamiseen. Seuraavassa osiossa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia tuotejohtamisen erityispiirteitä ja tuotehallinnan työvälineitä.

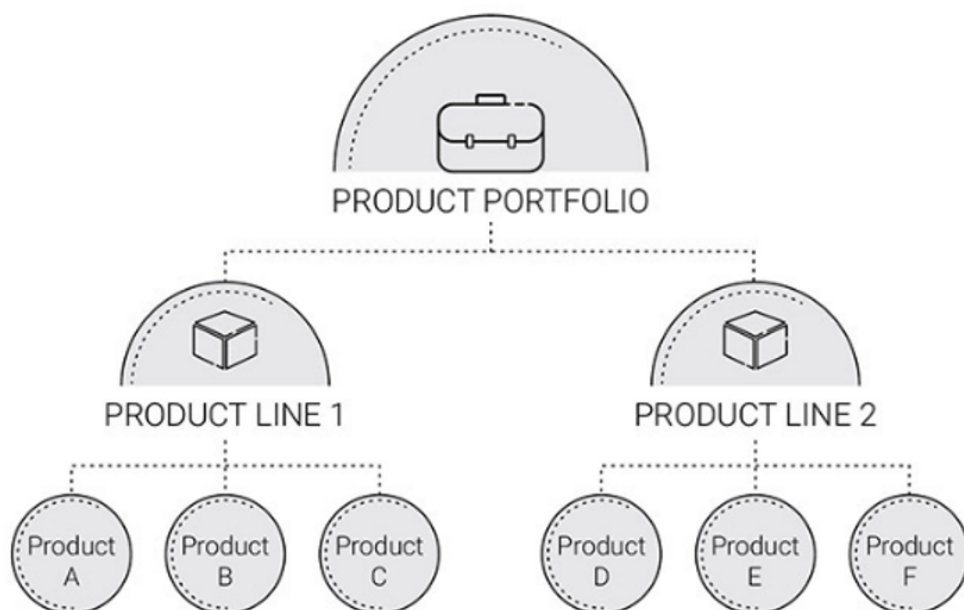
### 2.1 Tuoteportfolio

Tuote voi olla aineellinen tai aineeton hyödyke, jonka avulla yritys tuottaa arvoa asiakkailleen. Hainesin (2021, luku 1) mukaan tuotteen määritelmä tarkoittaa yksinkertaistettuna jotain, jota voi myydä. Vaihtoehtoisesti yhdysvaltalaisen sanakirjapalvelu Merriam-Websterin (2022) mukaan tuote on jotain, jota voi tuottaa. Kuitenkin tarkemmin määriteltynä tuote muodostuu usein erilaisista komponenteista, moduuleista tai ehdoista kuvion 1 mukaisesti. Tuotteista voidaan muodostaa tuotelinjoja tai tuoteperheitä, esimerkiksi yhteisen markkinan tai samanlaisten tuotantoprosessien perusteella, sekä erilaisia ratkaisuja tai systeemejä, jossa niputetaan tuotteita yhteen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi (Haines 2021, luku 1). Tuotteita voidaan rakentaa tuotealustoille, jotka ovat kokoelma alisysteemeistä ja rajapinnoista, jotka muodostavat yleisen rakenteen, jossa tuotteita voidaan kehittää ja tuottaa tehokkaasti (Meyer & Lehnerd 1997, 71).



Kuvio 1. Tuoteluokittelu (Haines 2021, luku 1)

Tuoteportfolio koostuu yrityksen tai esimerkiksi tietyn liiketoimintayksikön kaikista tuotteista ja tuotelinjoista, tai muista luokitteluista, kuten kuvion 2 tuoteportfolion rakennemalli havainnollistaa. Tuoteportfolio käsittää eri elinkaaren vaiheiden olemassa olevat tuotteet sekä tulossa olevat tuotteet, eli ne, jotka ovat vielä kehityksessä tai lanseerausvaiheessa. (Haines 2021, luku 1.)



Kuvio 2. Tuoteportfoliomalli (Haines 2021, luku 1)

Tuoteportfolio voi sisältää laitteistoja, ohjelmistoja, palveluita ja dokumentaatiota tuotteista, jotka on luokiteltu erilaisiin ryhmiin ja kohteisiin. Tuoteportfolion käsittämä tuote voidaan luokitella monella tapaa, kuten esimerkiksi asiakassegmenteittäin, teknologiasukupolvittain tai tuoteperheittäin. (Tolonen ym. 2015, 469.)

## 2.2 Tuotejohtaminen

Haines (2021, luku 1) mukaan tuotejohtaminen on tuotteiden, tuotelinjojen tai tuoteportfolion kokonaisvaltaista liiketoiminnallista johtamista ja hallintaa, jonka tavoitteena on maksimoida tuotteen tai tuoteportfolion arvo läpi tuotteen elinkaaren. Ebert (2014, 22) korostaa, että tuotehallinta on kurinalaisuutta ja liiketoimintaprosessia, joka ohjaa tuotetta sen alusta alkaen. Tuotteen elinkaari kattaa kaikki tuotteen vaiheet aina ideasta lanseeraukseen, ylläpitoon ja lopetukseen asti. Tuotejohtaminen on geneeristä ja vaikuttaa useisiin tukirakenteisiin ja toimintoihin, kuten strategiaan, markkinointiin ja tuotesuunnitteluun. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa kaikkien tulee ymmärtää roolit ja vastuut sekä sitoutua niihin, jotta tuotehallinnan kokonaisuus toimii kunnolla. (Haines 2021, luku 1.)

Tuotehallinnan tavoitteena on varmistaa, että yrityksen tuoteportfolio on strategian ja tavoitteiden mukainen ja täyttää asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet sekä sääntelyn vaatimukset. Tuotehallinta on horisontaalinen toiminto, joka tarjoaa puitteet keskeisten liiketoimintakäytäntöjen johdonmukaiselle hallinnalle läpi organisaation, ja joka integroi ja synkronoi työtä koko organisaatiossa. Tuotejohtamisen tarkoituksena on kohdistaa eri toimintojen johtajat tuotteen liiketoiminnan ympärille, eikä omiin toiminnallisiin agendoihinsa. Tuotejohtaminen ja tuotehallinnan elinkaarimallin käyttö luo pohjaa kaikkien tuotehallintatyötä tekevien ja sitä tukevien toimintojen jatkuvalla parantamiselle. (Haines 2021, luku 1.)

Tuotehallinnan tehtävät voidaan eritellä strategisiin tehtäviin, kuten tavoitteiden, kohdemarkkinoiden ja tuotteiden positioinnin määrittelyyn, sekä operatiivisiin

tehtäviin, kuten innovointiin, kehittämiseen, tuotteen ylläpitoon ja markkinointiin (Gaubinger ym. 2009, 29–31). Tuotehallintatehtävien tarkempi sisältö vaihtelee yrityksen sekä tuotteen tyyppin ja luonteen mukaan. Esimerkiksi ohjelmistotuotteiden hallinta kattaa niin tekniset kuin liiketoiminnalliset tuotteiden hallinnan aktiviteetit, kuten etenemissuunnitelmat sekä strategia-, taktiikka- ja julkaisusuunnitelmat (Maglyas ym. 2013, 1).

Tuotejohtamisen yksi olennainen kokonaisuus on tuotekehittäminen, jossa tulee huomioida tuotteiden elinkaari, kilpailukyky, kestävyys, vastuullisuus sekä tuoteportfolion vastaaminen asiakkaiden tarpeisiin. Tuotekehittäminen jakautuu ideoiden hallintaan, jalostamiseen, tuotteen suunnitteluun, tuotteen toteutukseen ja tuotteen ylläpitoon. Jokaisessa vaiheessa on tärkeää huolehtia dokumentaatiosta ja etenkin päätöksentekoon liittyvästä taltioinnista, jotta jälkikäteen voidaan todentaa, mihin tehty päätökset ovat perustuneet, ja että sääntelyn edellyttämät vaatimukset ovat toteutuneet. Tuotehallintasääntelyn vaatimuksia ovat muun muassa tuotteiden suunnitteluun osallistuvien henkilöiden tarvittavien taitojen, tietojen ja asiantuntemuksen varmistaminen, sekä tuotetestaus ja kohdemarkkinamäärittely. Tuotehallintajärjestelyjen tavoitteena on asiakkaille aiheutuvien haittojen estäminen ja vähentäminen sekä eturistiriitojen hallinnan varmistaminen. (EIOPA 2016, 7–8.)

Yksi tuotehallinnan ja erityisesti tuotekehityksen tärkeistä työvälineistä on palautteet. Toimiva tuotehallinta edellyttää toimivaa palauteprosessia, jonka avulla palautteita hallitaan suunnitelmallisesti, sekä arvioidaan ja edistetään sovitun prosessin mukaisesti. Tuotehallintaan liittyy myös jatkuvaa ja määrääjoin tapahtuvaa valvontaa. Jatkuvalla valvonnalla seurataan kohdemarkkinakehitystä ja sitä, tapahtuuko markkinoilla jotain, joka vaikuttaa olennaisesti tuotteen kohdemarkkinaan. Määrääjoin tapahtuvan valvonnan tavoitteena on seurata tunnistettuja erityisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta tuotteeseen. (EIOPA 2016, 9.)

Tuotehallinnassa voi ilmetä ongelmia, jos yrityksessä keskitytään liikaa yksistään tuotteeseen liittyvään teknologiaan, eikä niinkään tuotteen tuottamaan arvoon. Tuolloin tuotteen ominaisuuksia käsitellään listana, joista vain puolet

alun perin suunnitelluista pääsee lopulta tuotantoon saakka. Useimmiten kyse on siitä, että yrityksessä ei ole määritetty selkeää tuoteomistajaa, jolla olisi kokonaisvastuu tuotteen yleisestä menestyksestä. Huono tuotehallinta aiheuttaa muun muassa ongelmia projektisuunnittelussa, kuten jatkuvia muutoksia vaatimuksissa ja projektin laajuudessa, konfigurointiongelmia ja muita virheitä. Menestyvät yritykset, kuten esimerkiksi Apple ja Google, ovat loistavia tuotehallinnassa, kun taas markkinoilta hävinneet yritykset, kuten Netscape, ovat jälkikäteen kertoneet epäonnistuneensa nimenomaan tuotehallinnassa. (Ebert 2014, 21.)

Tuotehallinnassa vastuuhenkilö on useimmiten tuotepäällikkö, mutta organisaatiosta riippuen rooleja voi olla muitakin. Tuotepäällikkö tai muu tuotevastaava, voi olla osittain tai kokonaan vastuussa jonkin tietyn tuotealustan tai arkkitehtuurin tuotteesta, tuotelinjasta tai suuremmastakin portfolioista. (Haines 2021, luku 1). Tuotepäällikön rooli on laaja ja voi vaihdella merkittävästi organisaatioiden välillä (Maglyas ym. 2013, 3).

## 2.3 Tuoteportfolion hallinta

Tuoteportfolionhallinta tarkoittaa päätöksentekoa liittyen nykytuotteisiin, uusiin tuotteisiin, markkinatrendeihin ja kehitysstrategioihin, tuotteen elinkaareen, sekä kumppanuuksiin ja sopimuksiin. Ohjelmistokehityksen portfoliohallinnan neljä pääprosessia ovat kumppanuudet ja sopimukset, markkinatrendien tunnistaminen, tuotteen elinkaarenhallinta sekä tuotelinjan tunnistaminen. (Weerd ym. 2006, 2–3.)

Portfolionhallinta on dynaaminen päätöksentekoprosessi, jossa yrityksen tuote- ja kehitysprojekteja päivitetään ja tarkistetaan jatkuvasti. Prosessissa arvioidaan uudet hankkeet, valitaan ja arvotetaan hankkeita, nopeutetaan, lopetetaan tai priorisoidaan olemassa olevia hankkeita, ja kohdennetaan resursseja. Portfolionhallinnan päätösprosessille on ominaista muun muassa epävarma ja muuttuva tieto, useat tavoitteet ja strategiset näkökohdat sekä keskinäiset

riippuvuudet. Portfolionhallinnan päätöksentekoprosessi on yhteydessä muihin liiketoiminnan päätöksentekoprosesseihin. (Cooper ym. 2002, 2.)

Tolonen ym. (2015, 469) tutkimuksen viitekehys tiivistää tuoteportfolion tärkeimmiksi painopistealueiksi tuoteportfolion strategisen sopivuuden, arvon maksimoinnin ja tuoteportfolion tasapainon. Strategisella sopivuudella tarkoitetaan, että tuoteportfolio on linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Arvon maksimoinnilla haetaan, että tavoite sisältää alatavoitteita, kuten sijoitetun pääomantuotto, kannattavuus, menestys ja liiketoiminnallinen arvo. Tasapainolla voidaan havainnollistaa erilaisia tekijöitä, kuten aika, riski, markkinat ja teknologiat. (Tolonen ym. 2015, 469.) Cooper ym. (2002) on samoilla linjoilla portfolionhallinnan tavoitteissa painottaen arvon maksimoinnin, tasapainon ja strategisen suunnan lisäksi myös projektien oikeaa lukumäärää. (Cooper ym. 2002, 4).

Tolonen ym. (2015) tutkimuksen mukaan tuoteportfolion hallinta koettiin yrityksissä vaikeaksi, ja ylipäättään näkyvyys tuoteportfolioon ei ollut selkeä erilaisten tuotenäkymien ja puuttuvien raportointikyvykkyyksien takia. Portfolionhallintaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota esimerkiksi tavoiteasetannassa, vaan keskitytään enemmän vastaamaan asiakkaiden käyttäytymiseen ja tarpeisiin. Tuoteportfolion laajeneminen ja leviäminen nähtiin yhdeksi yleisimmistä haasteista tutkimuksen kohdeyrityksissä. Tuoteportfolioista on tullut hankalia hallita, joka taas johtaa tuotteiden väliseen kannibalisaatioon, negatiivisiin business caseihin sekä vanhentuneisiin materiaaleihin. (Tolonen ym. 2015, 471.)

Järjestelmäuudistuksen yhteydessä on luonnollista, jollei jopa pakollista, tehdä myös tuoteportfolion uudistamista. Tuoteportfolion uudistamisella tarkoitetaan uusien tuotteiden lisäämistä portfolioon, nykytuotteiden parantamista ja muokkaamista sekä vanhentuneiden tuotteiden poistamista (Tolonen ym. 2015, 468). Käytännössä tuoteportfolion uudistamisessa puhutaan usein portfolion laajentamisesta uusien tuotteiden avulla, ja uusien tuotteiden kehittäminen sekä yritysostot nähdäänkin usein tärkeinä yritysten kilpailukyvyn ja markkinoilla menestymisen turvaamiseksi. On kuitenkin yleistä, että vanhentuneita tuotteita



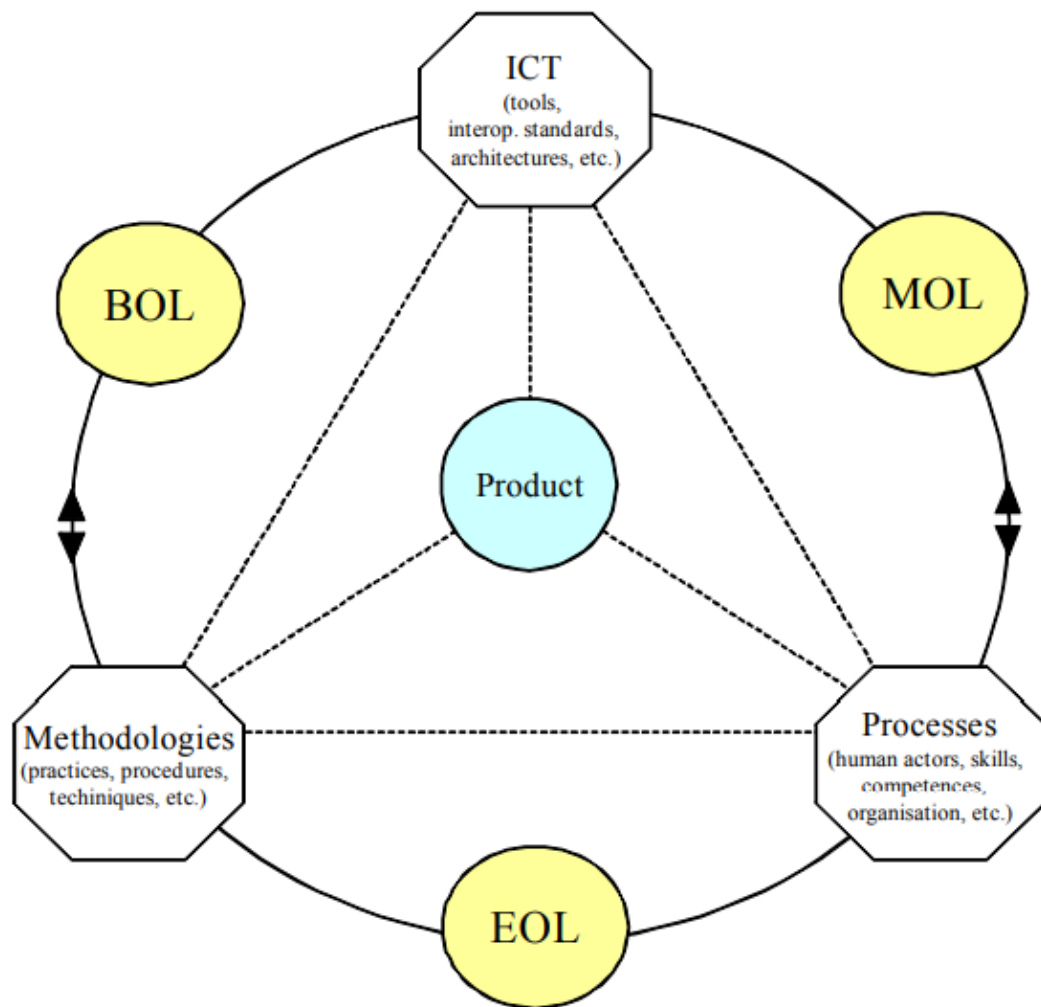
ei poisteta samassa suhteessa, jolloin tuoteportfolio pääsee laajentumaan. Tolonen ym. (2015) tutkimuksen mukaan yrityksissä luodaan keskimäärin 1,8 uutta tuotetta jokaista poistettua tuotetta kohden. Tarpeettoman laaja tuoteportfolio ja useat eri tuotevariaatiot voivat kuitenkin johtaa asiakkaiden hämmennykseen, ja sitä kautta myynnin laskuun sekä yleisesti tehokkuuden ja tuottavuuden laskuun, kasvaviin kustannuksiin, kehityksen läpimenoajan pitenemiseen ja asiakastyytyväisyyden laskuun. (Tolonen ym. 2015, 468.)

Tuoteportfolion hallinta on kriittinen osa liiketoimintaa, koska kaikkien organisaation portfolioon kuuluvien tuotteiden suorituskyky on tärkeä muuttuja strategisessa suunnitteluprosessissa. Tuotteet edustavat yrityksen investointeja, joten niitä tulee johtaa kokonaisvaltaisesti optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Erityisesti vallitseva markkinoiden heiluminen ja taloudellinen epävarmuus, korostavat tuoteportfolion hallinnan tärkeyttä organisaatiossa. Sen sijaan, että keskityttäisi kustannusten leikkaamiseen tai lukuisiin uusiin tuotteisiin, tulisi tuoteportfolion hallinnan käytäntöjä ja menetelmiä lähestyä kokonaisvaltaisemmin ja liittää ne tiiviisti liiketoiminnan strategiaan linjauksiin ja osaksi strategista suunnittelua. Hyvä tuoteportfolion hallinta edellyttää jatkuvaa, moniulotteista ja -vaiheista päätöksentekoa, jonka avulla kyetään saavuttamaan strategian, markkinoiden, talouden ja toimintojen välinen tasapaino organisaation jokaisen tuotteen osalta, elinkaaren kaikissa vaiheissa. (Haines 2021, luku 18.)

Tuoteportfolion hallintaa varten yrityksillä on usein tuotetietojärjestelmä, jossa kerrotaan tuotteiden vastuuhenkilö ja ylläpidetään vähintäänkin sääntelyn edellyttämiä tietoja. Aktiivisia tuotteita tulee arvioida säännöllisin väliajoin, yleensä kerran vuodessa, erityisestä syystä tarvittaessa useammin. Arvioinnissa tulee huomioida ainakin tuotteen riskit, tarpeiden mukaisuus ja tarjoamissuunnitelman asianmukaisuus.

## 2.4 Tuotteen elinkaaren hallinta

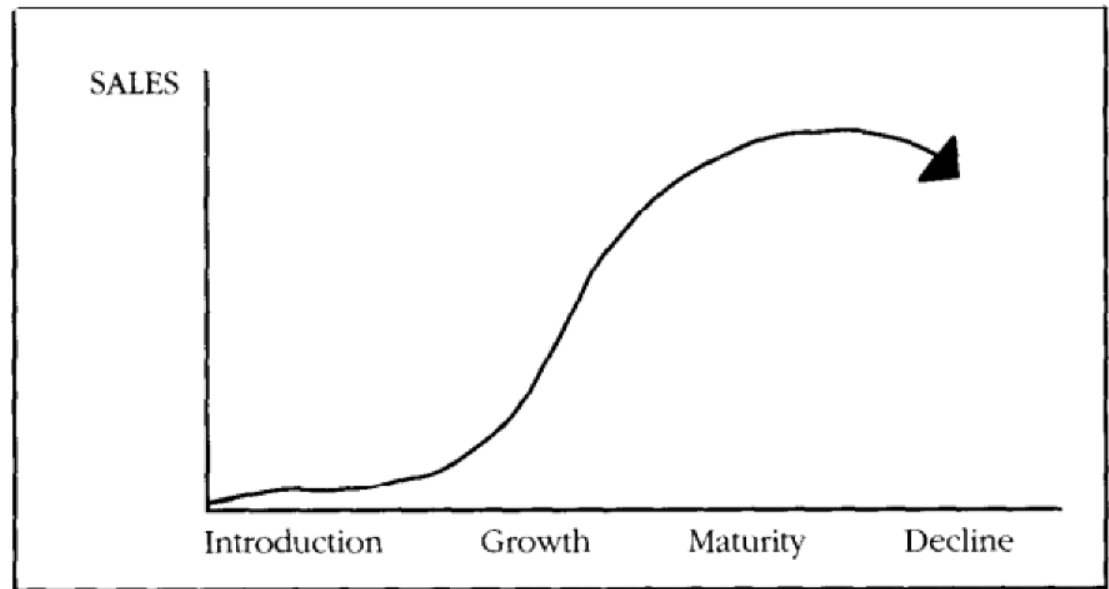
Tuotteen elinkaarimalli on merkittävä konsepti tuotehallinnan kannalta. Elinkaarimalli tarjoaa lisänäkyvyyttä tuotepolitiikan strategisiin valintoihin, erityisesti suunnittelun viitekehykseen (Gaubinger ym. 2009, 210). Tuotteen elinkaarenhallinta (Product Lifecycle Management - PLM) tarkoittaa tuotteiden elinkaaren mahdollisimman tehokasta hallintaa tuotteen suunnittelusta valmistukseen, käyttöönottoon, ylläpitoon ja aina tuotteen käytöstä poistoon ja loppukäsittelyyn asti. Tuotteen elinkaarenhallinta on integroitu ja tietoon perustuva ihmisistä, prosesseista sekä käytännöistä ja teknologiasta koostuva lähestymistapa, joka vaikuttaa tuotteen elämän kaikkiin osa-alueisiin (Grieves 2006, luku 1). Terzi ym. (2010, 365) määrittelee kuvion 3 osoittamalla tavalla tuotteen elinkaarenhallinnan tuotekeskeiseksi, ICT:n tukemaksi elinkaarilähtöiseksi liiketoimintamalliksi, jossa tuotetiedot jaetaan toimijoiden, prosessien ja organisaatioiden kesken eri vaiheissa tuotteen elinkaaren vaiheita, joita ovat alku eli Beginning of life (BOL), keskivaihe eli Middle of life (MOL) ja loppu eli End of Life (EOL). Elinkaarenhallinnan tavoitteena on maksimoida tuoteportfolion arvo, ja saavuttaa tuotteelta halutut tulokset ja kestävyys. Tuotetietojen avulla voidaan vähentää hukkaan menevää aikaa, energiaa ja resursseja koko organisaatiossa ja toimitusketjussa. (Grieves 2006, luku 1.)



Kuvio 3. PLM:n peruselementit (Terzi ym. 2010, 367)

Termi elinkaari tarkoittaa itsenäisistä vaiheista koostuvaa kokonaisuutta, joilla kuvataan tuotteen käyttäytymistä alusta loppuun, eli niin sanotusti kehdestä hautaan (Terzi ym. 2010, 364). Elinkaari jaetaan tyypillisesti kolmesta neljään eri vaiheeseen. Perinteisen elinkaariteorian tavoitteena on maksimoida tuotteen kannattavuus ja arvo jokaisessa neljässä vaiheessa. Kuvio 4 havainnollistaa perinteisen elinkaariteorian vaiheet: esittely, kasvu, kypsyys ja lasku. Esittelyvaiheessa myynti on hidasta ja tarkoituksena on saavuttaa tietoisuutta. Kasvuvaiheessa tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta tai kannattavuutta tekemällä muutoksia, joiden avulla lisätään tuotteen arvoa, tai suunnataan uusille markkinoille. Kypsyysvaiheessa kasvu hidastuu ja tuotteen osalta pyritään lähinnä puolustamaan markkina-asemaa. Kypsyysvaihe kestää

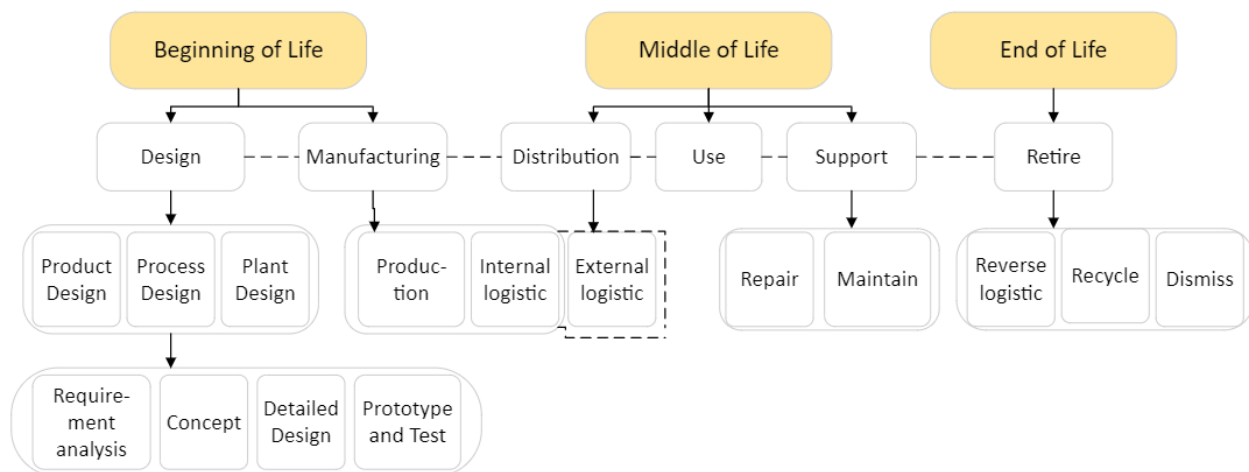
tyypillisimmin pisimpään elinkaarivaiheista, koska markkinajohtajat saattavat säilyttää asemansa useita vuosikymmeniä. Viimeinen vaihe on tuotteen lasku, jossa strategia voi vaihdella tuotteen lopullisesta alasajosta kilpailijoille myyntiin. (Ryan & Riggs 1996, 34.)



Kuvio 4. Perinteisen tuotteen elinkaariteorian vaiheet Ryan & Riggs (1996, 34) mukaan

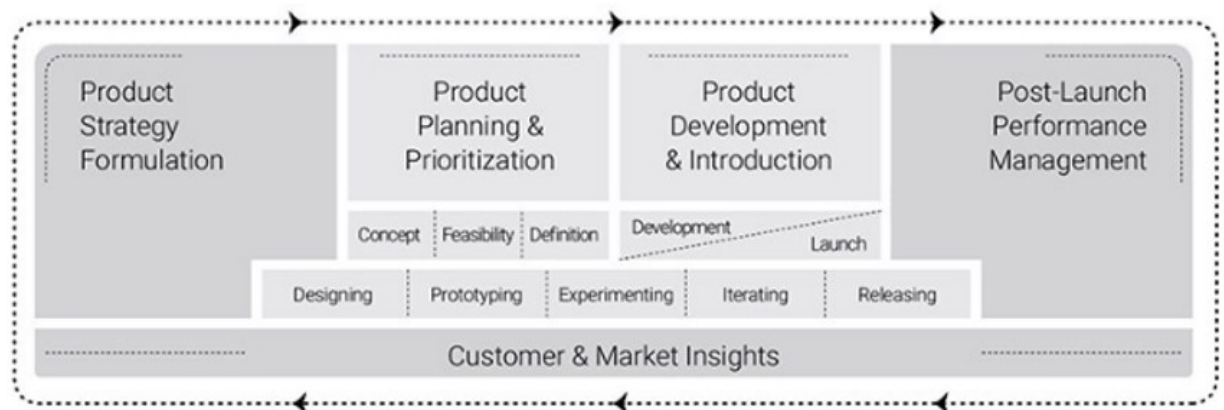
Gaubinger ym. (2009) huomauttaa, että perinteiseen, usein kuvion 4 mukaiseen S-kirjaimen muotoisena esitettyyn elinkaarimalliin, liittyy kuitenkin myös ongelmallisuuksia, jotka on otettava huomioon elinkaarimallin soveltamisessa. Vaiheiden välisiä siirtymiä ei ole merkitty selvästi, ja kansainvälisillä markkinoilla tuote voi olla eri maissa eri vaiheessa elinkaarta. Lisäksi tuotehallinnassa on tärkeää ymmärtää, että tuotteen myynnin kehitys ei noudata luonnollista ja säännöllistä sykliä, vaan tuotteen käyttöikä on seurausta tuotteeseen liittyvistä valituista toimenpiteistä. Myynnin lasku ei välttämättä tarkoita, että tuote on laskuvaiheessa, vaan että myyntiä voisi mahdollisesti piristää muutos tuotteen toiminnallisissa tai esteettisissä ominaisuuksissa, mikä taas pidentäisi elinkaaren vaihetta. Tästä syystä Gaubingerin ym. (2009) mukaan elinkaarimalli on enemmänkin selittävä kuin ohjeellinen malli. (Gaubinger ym. 2009, 210–212.)

Terzi ym. (2010) puolestaan jakavat tuotteen elinkaaren kuvion 5 mukaisesti hieman yksinkertaisemmin ainoastaan kolmeen vaiheeseen: alkuun eli Beginning of life, keskivaiheeseen eli Middle of life ja loppuun eli End of Life. Tuotteen alku sisältää tuotteen suunnittelun ja valmistuksen. Keskivaihe kattaa jakelun, käytön sekä tuen, kuten korjauksen ja ylläpidon. Tuotteen ylläpito pitää sisällään kaikki toimenpiteet, jotka edistävät jo markkinoille tuotujen tuotteiden elinkaaren pidentämistä. Erityisesti teknologian kehityksellä on ollut vaikutusta lyhentyneisiin tuotteiden elinkaariin, jonka takia tuotteiden jatkuvan parantamisen merkitys on kasvanut. (Gaubinger ym. 2009, 213.) Tuotteen loppuvaiheella tarkoitetaan tuotteen eläköitymistä, eli kun tuote esimerkiksi kierrätetään tai hävitetään. Loppuvaihe alkaa siitä kohtaa, kun tuote ei enää tyydytä käyttäjiänsä. (Terzi ym. 2010, 364.)



Kuvio 5. Tuotteen elinkaaren vaiheet Terzi ym. (2010, 365) mukaillen

Hainesin (2021) mielestä tuotehallinnan elinkaarimalli tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan, mitä tuotehallintaan liittyy aina liiketoiminnan alusta loppuun saakka. Haines piirtää elinkaarimallin kuvion 6 tavalla, korostaen, että tuotehallinta ei ole yksi prosessi tai tehtävä, vaan siihen liittyy useita prosesseja, aliprosesseja ja tehtäviä asiakkaiden ja markkinoiden arvioimisesta, strategioiden muotoiluun, tuoteinvestointien muokkaamiseen, tuotteiden kehittämiseen ja julkaisuun sekä tuotteiden hallintaan markkinoille tulon jälkeen. (Haines 2021, luku 1.)



Kuvio 6. Tuotehallinnan kokonaisvaltaisuutta korostava elinkaarimalli (Haines 2021, luku 1)

Vakuutustuotteiden osalta tulee huolehtia, että tuote vastaa kohdemarkkinoiden etuja ja tavoitteita koko vakuutuksen elinkaaren ajan. Jos jokin olosuhteissa aiheuttaa, että tuote voi vaikuttaa haitallisesti asiakkaaseen, tulee vakuutustuotteen tarjoamissuunnitelmaa muuttaa, tai ryhtyä muutoin asianmukaisiin toimenpiteisiin riskien vähentämiseksi ja haittojen ehkäisemiseksi.

## 2.5 Tuotehallinnan prosessit ja työvälineet

Tuotehallintaan liittyy useita järjestelmiä, prosesseja ja viitekehyksiä, kuten jo aiemmin käsitelty PLM. Muita työvälineitä ovat muun muassa Product Data Management (PDM), Product Information Management (PIM) sekä Pragmatic Framework. Tuotteen elinkaari, ja sitä kautta myös tuotehallinnan prosessit, vaihtelevat yrityksen toiminnasta ja tuotteesta riippuen.

Tuotetiedon hallinta (Product data management - PDM) on olennainen osa elinkaarenhallintaa, jonka tarkoituksena on saada tehokkaasti oikeat tiedot oikeaan paikkaan oikeassa hetkessä (Terzi ym. 2010, 366). Onnistuneen elinkaarenhallinnan kannalta on tärkeää kyetä välittämään tuotetietoa elinkaarivaiheesta toiseen organisaatioiden välillä, sekä muille tarvittaville

sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille (Tomovic ym. 2010, 171). PDM tunnetaan myös nimillä TDM (Technical Data Management) tai EDM (Engineering Data Management). Käytännössä PDM on järjestelmä, jossa hallinnoidaan tuotteen teknisiä tietoja, kuten tuotesuunnittelutietoja (esimerkiksi piirustukset ja suunnittelukohteet), versioita ja muita tuotteen valmistukseen ja kehitykseen liittyviä aineistoja, sekä niihin liittyviä työnkulkuja (Terzi ym. 2010, 373).

PIM-järjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan tuotetietojärjestelmää, jossa hallinnoidaan tuotteen keskeisiä tietoja, erityisesti yrityksen ulkopuolelle välitettäviä tietoja. Esimerkiksi case yrityksessä tietotietojärjestelmään kirjataan muun muassa IDD-sääntelyn eli vakuutusten tarjoamisesta annettu direktiivin (Insurance Distribution Directive) edellyttämät tiedot.

Tuotehallinnan tukena käytettävä Pragmatic Framework -viitekehys tarjoaa tuotehallinnalle olennaiset toiminnot ja yhteisen, vakioidun terminologian. Malli jakaa toiminnot seitsemään osa-alueeseen sekä 37 strategiseen ja operatiiviseen aktiviteettiin, kuten kuviosta 7 käy ilmi. (Pragmatic Institute 2022).



Kuvio 7. Pragmatic Framework viitekehys (2022)

Muita tuotehallinnassa hyödynnettäviä työvälineitä ovat muun muassa tiekartat, portfolioanalyysit ja Arthur D. Littlen kehittämä strategisen tilan matriisi (Strategic condition matrix) eli ADL matriisi.

Uusien tuotteiden kehittämiseen liittyvät hallinnointiprosessit voivat erota aktiivisten tuotteiden hallinnointiprosesseista. Toimialasta riippuen sääntely voi määrätä velvoitteita sekä uuden kehittämiseen, että aktiivituotteiden hallinnointiin, jolloin molemmissa prosessiketjuissa tulee huomioida kaikki vaadittavat päätöksenteko- ja dokumentaatiovaatimukset. Tavoitteiden mukaisessa toiminnassa auttaa prosessikuvaukset sekä työkuvaudet ja -ohjeet.



## 2.6 Tuotteen lopettaminen

Tuotteiden elinkaari on lyhentynyt, kun yritykset pyrkivät vastaamaan asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Tuoteportfolion kehittäminen johtaa samalla tuotteiden asteittaiseen lopettamiseen. Asteittainen lopettaminen on merkittävä vaihe tuotteen elinkaaren hallinnassa, jotta tuotehallinta täyttää tietyt sääntelyn määräykset ja muut sitoumukset, ja tuoteportfolio säilyy helposti hallittavana. Asteittaisen lopettamisen prosessin laadukas toteutuminen määrittää koko lopettamisvaiheen onnistumisen. Asteittainen lopettaminen tarkoittaa tuotteen lopettamispäätöksen toteutusta. Konkreettisesti kyseessä on prosessi, jolla yritys lopettaa yhden tai useamman tuotteen tuotannon. Kun päätös tuotteen lopettamisesta on tehty, prosessi alkaa tarvittavien toimenpiteiden määrittämisellä ja päättyy niin sanottuihin sulkemistoimenpiteisiin, jotka tehdään ihan lopuksi viimeisen tuotteen valmistamisen jälkeen. Asteittaisen lopettamisen jälkeenkin, tuote voi jäädä vielä osaksi tuoteportfoliota. (Wagner ym. 2017, 1001.)

Tuotteen lopettamiseen liittyvästä päätöksenteosta tulee laatia virallinen päätösasiakirja Product Discontinuation Document (PDD), joka kertoo tuotteen elämäntarinan ja selittää, miksi tuote on tullut elinkaarensa päähän (Haines 2021, luku 19). Poistopäätöksen jälkeen tulee määrittää, millä strategialla poistaminen toteutetaan. Perinteisiä alasajostrategioita ovat tuotteen lopettaminen heti ja tuotteen ajaminen alas vähitellen. Tuotteen lopettaminen heti tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että tuotteen valmistaminen lopetetaan heti alasajopäätöksen jälkeen. Avlonitis ym. (2006) mukaan lopettaminen heti -strategia soveltuu lähinnä kuluttajatuotteille tai epäonnistuneiden tuotteiden lopettamiseen. Asteittainen lopettaminen on yleisempi, koska sillä pyritään varmistamaan suunnittelulle tai esimerkiksi korvaavan tuotteen markkinoilletuontiin tarvittava aika, tai kun halutaan saada tuotteesta kaikki mahdollinen hyöty ennen tuotteen alasajoa. Näiden lisäksi on tunnistettu kaksi muuta alasajostrategiaa, joita ovat tuotteen myyminen toiselle valmistajalle, sekä tuotteen poistaminen valikoimasta, mutta ottaen tuotteen myöhemmin uudelleen käyttöön erikoistuotteena. Viimeisimpänä mainittu strategia tarkoittaa,

että tuotetta ei enää valmisteta tai tarjota oletuksena, mutta tietyille asiakkaille tai asiakkaan vaatiessa, tuotetta tarjotaan erikseen määriteltyn hintaan.

(Avlonitis & Papastathopoulou 2006, 243–254.)

Alasajostrategian valintaan ja toteutukseen vaikuttaa moni tekijä. Tuodaanko lopettavan tuotteen tilalle uusi korvaava tuote? Tapahtuuko uuden tuotteen tuominen ja vanhan tuotteen alasajo peräkkäin vai samanaikaisesti? Riittävätkö resurssit ja tuotantokapasiteetti sekä uuden tuotteen kehittämiseen ja lanseeraukseen että vanhan tuotteen alasajoon? Onko huomioitu tarvittava koulutus, huolto, muut mahdolliset muuntamiset sekä sääntely?

Wagner ym. (2017) tutkimus tarkastelee tuotteiden alasajoa henkilöstön näkökulmasta. Wagner ym. määrittelee tuotteen alasajon prosessiksi, joka muodostuu neljästä vaiheesta, joita ovat määrittely, suunnittelu, toteutus ja viimeistely. Henkilöstö on yritysten yksi tärkeimmistä pääomista, joten alasajoprosessissakin on syytä kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstön resurssointiin ja viestintään. Taulukossa 1 listataan alasajoprosessin kriittisiä kohtia, joita ovat muun muassa aikaisessa vaiheessa tapahtuva resurssoinnin ja mahdollisen uudelleen järjestelyn mietintä, muutosvalmiuden huomiointi, sekä kattava ja oikea-aikainen viestintä ja koulutus. (Wagner ym. 2017, 1008–1012.)

Taulukko 1. Kriittiset menestystekijät suhteessa alasajoprosessiin Wagner ym. (2017, 1012) mukaillen

Kriittinen menestystekijä	Suhde alasajoprosessiin
Suunnittelu ja analysointi	Ero nykyisen ja tulevan henkilöstötilanteen välillä on tunnistettava. Käsittelemällä tätä tehtävää jo asteittaisen lopettamisprosessin alussa, oikeudenmukaisuus voidaan taata koko prosessin ajan.
Arviointi	Säännöllinen seuranta sisältää työprosessin vaikuttavuuden arvioinnin.
Kattava ja ymmärrettävä viestintä	Sisäinen viestintä asteittaisesta käytöstä poistamisesta on ratkaisevaa, ja se tulee käsitellä erillisenä tehtävänä prosessissa.

Käsitys organisaation valmiudesta käsitellä muutoksia	Sekä rationaaliset että emotionaaliset näkökulmat tulee huomioida. Tämä lisää työntekijöiden valmiutta kohdata muutos.
Ylimmän johdon tuki	Prosessin standardointi ja integroiminen yrityksen rutiineihin edellyttää toteutuakseen ylimmän johdon strategisen päätöksen.
Sovelluksen käyttäjäkoulutus	Tarpeellinen koulutus tulevaa ajatellen. Etenkin jos lopetetun tuotteen seuraavan sukupolven versio otetaan käyttöön, työntekijöiden koulutus on välttämätöntä.
Koettu hyöty	Useat asiantuntijat haluavat saada ohjausta standardoidusta prosessista, joka voidaan mukauttaa yrityksen vaatimuksiin.
Henkilöstön kriittinen määrä	Alasajoprosessin aikana tarvittava henkilöstömäärä arvioidaan alussa riittävän kapasiteetin saatavuuden varmistamiseksi.
Mukautuva prosessi	Prosessi on suunniteltu mukautuvaksi, jotta sitä voidaan muokata johdonmukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla.
Henkilökohtainen hyöty	Henkilökohtaisia tavoitteita käsitellään tunnistamalla työntekijän tulevaa työelämää koskevat toiveet. Lisäksi tunnistetut kannustimet voivat ohjata muutosta eteenpäin.

## 2.7 Tuotehallinta ja alustauudistus

Myös tuotealustoja on hallittava ja uudistettava, jotta tuotteet pysyvät ajan tasalla ja kykenevät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Meyer & Lehnerd 1997, 75). Alustauudistuksen tarve tulee usein kyseeseen silloin, kun tekniset ratkaisut ovat vanhentuneita, tai yrityksellä on tarve ketteröittää, modernisoida ja automatisoida prosesseja säilyttääkseen tai parantaakseen kilpailukykyään. Yhtenäinen, skaalautuva ja joustava alusta mahdollistaa korkeamman portfolion standardointiasteen, joka taas lisää joustavuutta tuotekehittämiseen, jolloin kyetään vastaamaan paremmin eri markkinasegmenttien ja asiakkaiden tarpeisiin. On paljon tehokkaampaa kehittää yhteneviä tuoteperheitä automatisoitujen prosessien kautta yhteisellä alustalla, kuin työskennellä yksittäisten tuotteiden parissa (Meyer & Lehnerd 1997, 21). Uudistus voi kuitenkin osoittautua erityisen hankalaksi, jos yrityksellä on useita erilaisia ja eri ikäisiä alustoja, jotka on vaikea yhdistää yhtenäiseksi alustaksi. (Haines 2021, luku 1.)

Usein alustauudistuksen yhteydessä halutaan uudistaa myös tuotteita ja prosesseja. Tällöin on kuitenkin mietittävä, ollaanko valmiita irtisanomaan aktiivikanta ja hankkimaan kanta takaisin uusmyynnin avulla, vai onko tavoitteena siirtää olemassa olevat tuotteet uuteen. Aktiivikannan siirtämisessä uudelle alustalle tulee miettiä huolella, mistä on järkevintä aloittaa. Aina ei kannata aloittaa isoimmasta massasta, koska hyvin usein isoimman massan prosessit ovat pisimmälle automatisoituja ja hiottuja. Suurimman tuotetietomassa siirtäminen vaatii myös eniten resursseja ja aikaa. On hyvä huomioida, että vanhan kannan ajaminen uuteen tuotteeseen vaikeutuu ajan kuluessa, ja aiheuttaa ylimääräistä työtä ja hankaluutta ylläpidolle.

Vakuutusdatan siirtäminen vanhalta alustalta uuteen on työläs prosessi, joka tulee suunnitella huolellisesti. Suunnittelussa tulee huomioida liiketoiminnan ja IT-kehittäjien rooli, sekä roolin laajuus konversiossa, kun mietitään konversion toteutustapaa. Konversio voidaan toteuttaa automaation avulla, manuaalisesti tai niin sanotusti hybridimallilla, hyödyntäen sekä automaatio- että manuaaliratkaisuja. Sopivimman tavan valintaan vaikuttaa luonnollisesti myös järjestelmien yhteneväisyys sekä datan eheys ja kompleksisuus. (VanDee ym. 2014.)

Konversioprosessilla on merkittävä vaikutus tuoteportfolion johtamisessa, joten valitulla konversiotavalla on suuri vaikutus myös konversiosuunnitelmaan ja siihen, kuinka nykyinen tuoteportfolio johdetaan kohti uutta alustaa, ja kuinka nykyjärjestelmä tullaan ajamaan alas. Tästä syystä on tärkeää määrittää uuden järjestelmän käyttöönottostrategia jo suunnitteluvaiheessa. Otetaanko uusi järjestelmä käyttöön kerralla, niin sanotulla big-bang-lähestymistavalla? Vai vaiheistetaanko käyttöönotto esimerkiksi tuotteittain tai liiketoimintojen mukaan? (VanDee ym. 2014). Valinnassa on tärkeää tarkastella käyttöönottosuunnitelmaa oman liiketoiminnan ja tuotteen sekä resurssien näkökulmasta.

Konversiossa täytyy kyetä määrittelemään merkittävimmät poikkeustapaukset, jotka käsitellään eri tavoilla. Ajoitusta harkittaessa on punnittava ajoitusjaksojen edut ja haitat. Ajoitusjaksoja ovat uudistaminen erissä tai reaaliaikaisesti, tai

uudistus kertarysäyksellä. Vaikuttava tekijä on myös, kuinka paljon historiallista tietoa konvertoitavista sopimuksista tarvitaan. Tämä edellyttää tarpeellisten tietojen kartoittamista ja arkistointistrategian luomista vanhoille tiedoille, joita ei tulla konvertoimaan. (VanDee ym. 2014.)

### 3 Ajoneuvovakuuttamisen tuotejohtaminen

Ajoneuvovakuuttaminen on yksi vahinkovakuuttamisen lajeista, joka voidaan jakaa vielä lakisääteiseen eli liikennevakuuttamiseen ja vapaaehtoiseen vakuuttamiseen, eli tutummin kaskovakuuttamiseen. Liikennevakuutus on pakollinen vakuutus, joka korvaa liikennevahingossa aiheutuneet henkilövahingot ja ulkopuolisille aiheutuneet omaisuusvahingot.

Vakuuttamisvelvollisuuden laiminlyönnistä seuraa sanktioita, kuten vakuuttamattomuusmaksu. Liikennevakuutuslaissa on määritelty tietyt ajoneuvolajit ja tilanteet, jolloin ajoneuvo on vapautettu liikennevakuutusvelvollisuuden piiristä. Kaskovakuutuksien tarkoituksena on korvata onnettomuuden aiheuttajan omalle ajoneuvolle syntyneet esinevahingot, sekä ajoneuvoa kohdanneet muut vahinkotilanteet, kuten esimerkiksi ilkivallan seurauksena aiheutuneet vahingot. (LVK 2022.) Kaskovakuutuksia löytyy eri tasoisia, kattaen riskejä suppeammin tai laajemmin. Kaskon lisäksi on valittavissa erilaisia lisäturvia, kuten lasi- ja keskeytysvakuutuksia. Valittavissa olevat kaskovakuutukset ja etenkin lisäturvavakuutukset voivat vaihdella ajoneuvolajin ja ajoneuvon käyttötavan mukaan.

Ajoneuvovakuuttamisen tuotejohtamiseen liittyy sääntelyä, joista keskeisimpiä ovat vakuutusyhtiölaki, vakuutuslainsäädännön ja liikennevakuutuslaki, laki vakuutusten tarjoamisesta sekä tuotehallintamenettelyä koskevat säädökset.

#### 3.1 Sääntelyn vaikutus

Sääntely on merkittävässä roolissa vakuutusliiketoiminnassa.

Vahinkovakuuttamista säädellään muun muassa vakuutuslainsäädännön ja hyvän vakuutustavan vaatimusten kautta. Ajoneuvovakuuttamista koskee erityisesti liikennevakuutuslaki ja vakuutuslainsäädännön ja liikennevakuutuslaki. Lisäksi on olemassa Finanssivalvonnan ja muiden viranomaistahojen määräyksiä ja ohjeita, jotka määrittävät muun muassa riskienhallintaa ja tuotehallinnan menettelytapoja.

Tämän tutkimuksen osalta keskeisessä roolissa on tuotehallintamenettelyn ohje, jonka mukaan Finanssivalvonta suosittelee vakuutusyhtiöitä noudattamaan Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisen (EIOPA) luvun 1 ohjeita 1–12 (Fiva 2016, 6).

Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti niitä lainkohtia, joilla on merkittävin vaikutus tutkittavan tuoteportfolion johtamiseen, konvertointimenetelmän valintaan, konversiosuunnitelman laadintaan, tai jotka ovat muutoin huomionarvoisia asioita alustauudistusta ja konversiota ajatellen. Laki asettaa vaatimuksia ja rajoituksia muun muassa oikeuksiin muuttaa ja irtisanoa vakuutuksia, jotka osaltaan määräävät, kuinka tuoteportfoliota voidaan kehittää alustauudistuksen yhteydessä. Lisäksi EU:n tietosuojasetus General Data Protection Regulation (GDPR) on tärkeää huomioida konversion toteutuksessa, sekä aktiivikannan tietojen siirrossa ja arkistoinnissa.

### **Vakuutusyhtiölaki**

Vakuutusyhtiöihin sovelletaan vakuutusyhtiölakia (521/2008). Tämän tutkimuksen osalta relevantteja huomioita vakuutusyhtiölaista ovat erityisesti vakavaraisuusvaatimuksiin ja valvontaan liittyvät säännökset, jotka määrittävät osaltaan ajoneuvovakuuttamiseen liittyviä prosesseja, päätöksentekotapoja ja dokumentaatiota (Vakuutusyhtiölaki 521/2008).

### **Vakuutusopimuslaki**

Vakuutusopimuslakia sovelletaan muihin kuin lakisääteisiin vakuutuksiin, sekä tietyiltä osin myös liikennevakuutuslain mukaisiin vakuutuksiin (Vakuutusopimuslaki 543/1994, 1 §). Laki pitää sisällään sopimusoikeudelliset säännökset vakuutusyhtiön, vakuutuksenottajan, vakuutettujen, edunsaajien ja kolmansien henkilöiden oikeuksista ja velvollisuuksista (STM 2022).

Tutkimuksen kannalta keskeisiä vakuutusopimuslain kohtia ovat vakuutuksenantajan oikeudet ja velvollisuudet liittyen tiedottamiseen

vakuutuksen voimassaolon aikana, vakuutuksen muuttamiseen ja irtisanomiseen.

Vakuutuksenantajalla on tietyssä tilanteissa oikeus irtisanoa vahinkovakuutus vakuutuskauden aikana, esimerkiksi jos vakuutuksenottaja tai vakuutettu on antanut ennen vakuutuksen myöntämistä vääriä tai puutteellisia tietoja ja jos vakuutusta ei olisi tällöin myönnetty (Vakuutuslakia 543/1994, 15 §). Konversiosuunnitelmaa ajatellen relevanttia on kuitenkin keskittyä irtisanomiseen vakuutuskauden vaihtuessa, jota käsitellään 16 pykälässä. 16 §:n mukaan vahinkovakuutuksen ehdoissa voidaan määrätä, että vakuutuksenantajan vastuu jatkuu vakuutuskauden kerrallaan, ellei jompikumpi sopimuksen osapuolista irtisano sopimusta, jolloin puhutaan jatkuvasta vahinkovakuutuksesta, joita myös tämän tutkimuksen käsittelemät vakuutukset ovat. Tällöin vakuutuksenantajalla on oikeus irtisanoa jatkuva vahinkovakuutus päättymään vakuutuskauden loppuun, mikäli irtisanomiselle on hyvä vakuutustavan mukainen peruste. Irtisanomisilmoitus on lähetettävä vakuutuksenottajalle viimeistään kuukautta ennen vakuutuskauden päättymistä ja irtisanomisperuste on kerrottava, ellei irtisanominen perustu rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisen annetun lain 4 luvun 5 §:ään. (Vakuutuslakia 543/1994, 16 §.)

Vahinkovakuutuksen sopimusehtojen muuttamista vakuutuskauden aikana käsittelee 18 §. Pykälän mukaan vakuutuksenantajalla on oikeus muuttaa vakuutusmaksua tai muita sopimusehtoja vastaamaan uusia olosuhteita, jos vakuutuksenottaja tai vakuutettu on laiminlyönyt tiedonantovelvollisuutensa, tai jos olosuhteissa on tapahtunut olennaisesti vaaraa lisäävä muutos. Sopimusehtojen muuttaminen vakuutuskauden vaihtuessa määräytyy 19 §:n mukaan. Vakuutusehdoissa voidaan määrätä, että vakuutuksenantajalla on oikeus muuttaa ehdoissa yksilöidyllä perusteella vakuutusmaksua ja muita sopimusehtoja. Lisäksi vakuutuksenantajalla on oikeus tehdä vakuutusehtoihin vähäisiä muutoksia, joilla ei kuitenkaan ole vaikutusta vakuutuslakia 543/1994, 16 §:n mukaisesti. Tällöin vakuutuksenantajan on lähetettävä vakuutusmaksulaskun yhteydessä vakuutuksenottajalle ilmoitus siitä, miten



maksu tai sopimusehdot muuttuvat. Muutos tulee voimaan ilmoitusta seuraavan vakuutuskauden alusta. Ilmoituksessa on mainittava, että vakuutuksenottajalla on oikeus irtisanoa vakuutus. (Vakuutuslaki 543/1994, 19 §.)

Vakuutuksen voimassaolon aikana vakuutuksenantajan on toimitettava vakuutuksenottajalle vuosittain pysyvällä tavalla tiedote, josta käy ilmi vakuutuksenottajalle merkitykselliset tiedot (7 §). Vakuutuslain 3 luku käsittelee vakuutuksen voimassaoloa ja sopimuksen muuttamista.

Vakuutusyhtiötä sitoo aiemmat vakuutuslupaukset ja niissä määritellyt tariffitekijät, joita voidaan muuttaa vain sopimus- tai vakuutusehdoissa määritellyillä perusteilla. Tämän takia uusia tariffitekijöitä sovelletaan lähtökohtaisesti vain uusiin vakuutuksiin, ja yhdenmukaisuudesta huolehditaan informoimalla kaikkia asiakkaita uusista tariffitekijöistä. (Vakuutuslaki 543/1994, 19 § & 7 §.)

Vakuutuslain määräyksiä sovellettaessa on merkityksellistä tietää, onko kyseessä kuluttaja-asiakas vai yritysasiakas. Vakuutuslain määräyksien mukaan osa yritysasiakkaista luokitellaan kuluttajaksi rinnastettaviksi asiakkaita, jolloin noudatetaan kuluttaja-asiakkaita koskevia määräyksiä suhteessa vakuutuksenottajaan. Tieto vaikuttaa muun muassa tiedonantovelvollisuuksiin myynnissä, uudistuksissa, hinnankorotuksissa, ehtomuutoksissa ja irtisanomisissa. (Vakuutuslaki 543/1994.)

## **Liikennevakuutuslaki**

Liikennevakuutuslaki säätelee moottoriajoneuvon liikenteeseen käyttämisestä aiheutuvien henkilö- ja esinevahinkojen korvaamisesta, sekä tällaisten vahinkojen varalle otettavasta liikennevakuutuksesta. Liikenteessä käyttämisen ulkopuolelle jää liikenneväylistä erillään olevassa paikassa käytetyt, muuhun kuin henkilöiden ja tavarankuljettamiseen tarkoitetut moottoriajoneuvot, säilytettävänä, korjattavana tai pestävänä sekä erillään liikenneväylistä olevat moottoriajoneuvot sekä liikenteestä eristetyillä alueella kilpailu- ja testaustarkoituksessa olevat moottoriajoneuvot. (Liikennevakuutuslaki

460/2016, 1 §.) Ajoneuvolla tarkoitetaan mekaanisella voimalla maata pitkin, mutta ei raiteita pitkin, kulkevaa moottoriajoneuvoa sekä kytkettyä tai irrallista perävaunua (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 2 §). Liikennevakuutuslaki koskee lähtökohtaisesti kaikkia ajoneuvoja, joiden pysyvä kotipaikka on Suomessa (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 5 §), mutta poikkeuksiakin on, kuten rekisteröintivelvollisuudesta vapautetut moottorityökoneet ja traktorit, joiden rakenteellinen nopeus on enintään 15 kilometriä tunnissa, leikkuupuimuri, perävaunu, jota ei tarvitse rekisteröidä, yksinomaan lapsen kuljettavaksi tarkoitettu ajoneuvo, jota ei tarvitse rekisteröidä, Suomen valtion omistama tai hallinnoima ajoneuvo sekä liikennekäytöstäpoistettu ajoneuvo. (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 8 §.) Hallituksessa parasta aikaa käsiteltävänä oleva uusi EU:n liikennevakuutusdirektiivi tuo todennäköisesti muutoksia edellä mainittuihin vakuuttamisvelvollisuuksien määrittelyihin voimaantullessaan vuonna 2023.

Liikennevakuutukseen sovelletaan joitakin vakuutus sopimuslain momentteja, kuten sopimusehtojen muuttamista vakuutuskauden aikana ja sen vaihtuessa, mutta ei vakuutuksenantajan oikeutta irtisanoa jatkuva vakuutus.

Liikennevakuutuksen osalta vakuutusyhtiön vastuu jatkuu vakuutuskauden kerrallaan, ellei vakuutuksenottaja irtisano sopimusta, pois lukien määräaikaista raja- ja siirtoliikennevakuutukset. (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 12 §.)

Liikennevakuutuslain mukaan liikennevakuutuksia myöntävällä vakuutusyhtiöllä on velvollisuus myöntää liikennevakuutus, eikä vakuutuksen antamisesta voi kieltäytyä. Yhtiöllä on kuitenkin oikeus periä yhden vakuutuskauden maksu etukäteismaksuna esimerkiksi silloin, jos vakuutuksenottajalla on luottohäiriöitä (LVK 2022).

Liikennevakuutuksen osalta vakuutusyhtiön vastuu ei myöskään lakkaa, vaikka vakuutusmaksua ei olisi maksettu määräaikaan mennessä. Vakuutusmaksu on viivästyskorkoineen suoraan ulosottokelpoinen. (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 25 §.) Lopullisesti vakuutusmaksusaatava vanhentuu viiden vuoden kuluttua sitä seuraavan kalenterivuoden päättymisestä, jolloin maksu on määrätty tai maksuunpanttu. Jos taas laskua ei ole lähetetty, saatava vanhentuu

viiden vuoden kuluttua kunkin vakuutuskauden päättymisestä.  
(Liikennevakuutuslaki 460/2016, 26 §.) Nämä kohdat täytyy huomioida konversiossa reskontran osalta.

Liikennevakuutuslaki ottaa kantaa myös asiakirjojen säilyttämiseen vakuutusyhtiössä. Vakuutusyhtiön on säilytettävä asiakirjat arkistolain (831/1994) mukaisesti, ja jos arkistolaki ei ole määrännyt asiakirjoja säilytettäväksi pysyvästi, vakuutuksen voimassaoloa ja henkilövahinkoja koskevat asiakirjat täytyy säilyttää vähintään 100 vuoden ajan, muutoksenhakua koskevat asiakirjat vähintään 50 vuoden ajan. Muita liikennevakuutuslain toimeenpanoa koskevat asiakirjat tulee säilyttää vähintään 10 vuoden ajan. (Liikennevakuutuslaki 460/2016, 85 §.)

Liikennevakuutuslain (460/2016) sääntelystä keskeisiä ovat 20 §:n periaatteet, joiden mukaan vakuutusyhtiöllä on oltava vakuutusmaksujen maksuperusteet, joista ilmenee, miten vakuutusmaksut määrätään. Näitä maksuperusteita on sovellettava yhdenmukaisesti ja johdonmukaisesti kaikkiin asiakkaisiin, ja sellaisia vakuutuksenottajia on kohdeltava samalla tavalla, jotka ovat tariffitekijöiden kautta arvioituna riskitasoltaan samassa tilanteessa. Maksuperusteet eli tariffitekijät tulee olla objektiivisia ja ne on laadittava siten, että vakuutusmaksut ovat kohtuullisessa suhteessa vakuutuksista aiheutuvien ja odotettavissa olevien kustannusten pääoma-arvoon. Vakuutusmaksun määrittämisessä on otettava huomioon vahinkoa kärsineiden ja vakuutettujen etujen turvaavuus ja liikennevahinkoriski.

### **Laki vakuutusten tarjoamisesta**

Laki vakuutusten tarjoamisesta koskee vakuutuksenantajia, asiamiehiä ja vakuutusmeklareita, jotka osallistuvat vakuutussopimuksen valmisteluun, suositteluun, tietojen antamiseen tai sopimuksen tekemiseen tai siinä avustamiseen (STM 2022).

Laki liittyy Vakuutuksen tarjoamisesta annettuun direktiiviin (EU 2016/97) eli niin sanottuun IDD sääntelyyn (Insurance Distribution Directive), joka tuli voimaan

23.2.2016. Direktiivin taustalla on tavoite yhdenmukaistaa vakuutusten ja jälleenvakuutusten tarjoamista koskevat eri EU-jäsenvaltioiden kansalliset säännökset. Pyrkimys on yhdenmukaistaa vain vähimmäistasoa, jotta ei estetä jäsenvaltioiden mahdollisia tiukempia säännöksiä kuluttajien suojaamiseksi. (Fiva 2022.)

Tutkimuksen kannalta keskeistä laissa vakuutusten tarjoamisesta on liiketoiminnan menettelytavat ja tiedonantovelvollisuus, sekä erityisesti tuotehallintajärjestelmiä koskeva sääntely, jossa edellytetään vakuutuksenantajalta tarjoamiinsa vakuutuksiin nähden riittävää vakuutusten hyväksymismenettelyä. Tämä tarkoittaa muun muassa uusien vakuutusten ja merkittävien muutosten hyväksyntää ennen markkinointia ja asiakkaille tarjoamista, vakuutuskohtaisen yksilöidyn kohdemarkkinan määrittelemistä, kohdemarkkinoiden kannalta merkityksellisten riskien arvioimista sekä kohdemarkkinoiden yksilöityjen tarjoamissuunnitelmien laatimista. Lisäksi laki asettaa määritteitä muun muassa hyvämaineisuudelle ja ammattipätevyydelle. (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018, 42 §).

### 3.2 Tuotehallintamenettely

Tuotehallintamenettelyjen avulla varmistetaan vakuutustuotteiden vastaavuus kohdemarkkinoiden tarpeisiin ja siten vähennetään tuotteiden väärin perustein tapahtuvaa myyntiä. Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisen (EIOPA) asetuksen mukaan tuotehallintajärjestelyillä on keskeinen merkitys asiakkaan suojan kannalta, ja niiden tavoitteena tulisi olla asiakkaille aiheutuvien haittojen estäminen ja vähentäminen sekä asianmukaisen eturistiriitojen hallinnan varmistaminen. (EIOPA 2016, 1&7.)

### **Riski- ja vakavaraisuusarviointi ORSA**

Riski- ja vakavaraisuusarviointi eli ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) koostuu riskien ja vakavaraisuuden hallinnan periaatteista, jonka keskeiset

prosessit ovat samalla olennainen osa tuotesuunnittelua ja -kehittämistä. Keskeisiä prosesseja ovat erityisesti strategiaprosessi ja vuosisuunnittelu, jälleenvakuutusohjelman päivitys, tuotehuolto ja -kehitys, vakuutusehtojen päivitys, operatiivisten riskien kartoitukset, sääntelyn seuranta ja siihen varautuminen, uusien tuotteiden ja toimintatapojen riskiarviointimenettely, compliance -kartoitukset ja valvonta, sisäisen tarkastuksen havainnot ja muu sisäinen valvonta sekä aktuaarin selvitys ja katsaukset. EIOPA:n antaman riski ja vakavaraisuusarvioinnin ohjeistuksen tarkoituksena on varmistaa, että yritykset ennakoivat riskejä, joille ne altistuvat. Riski- ja vakavaraisuusarvioinnin tulokset tulee huomioida osana tuotekehitystä. (EIOPA 2015.)

### **Organisaation tuotehallintaohjeet**

Lainsäädännön pohjalta tähän tutkimukseen liittyvässä organisaatiossa on luotu oma menettelytapaohje, jossa kuvataan uuden vakuutustuotteen kehitysprosessi sekä aktiivisten tuotteiden hallintaprosessi. Ohjeen tavoitteena on täyttää uuden vakuutustuotteen kehitysprosessi sekä aktiivisten vakuutustuotteiden hallinnan prosessi, siten kuin laki vakuutusten tarjoamisesta, IDD delegoitu asetus, EIOPA:n ohje ja muu lainsäädäntö edellyttää.

Tuotehallinnan toimenpiteet sisältävät mm. kohdemarkkinoiden määrittelyn ja potentiaalisten jakelukanavien selvityksen, tarjoamissuunnitelman laatimisen ja juridisten vaatimusten varmistamisen sekä dokumentoinnin tuotetietojärjestelmään. Muita tuotehallinnan toimenpiteitä ovat osaamisvaatimusten täyttymisen varmistaminen sekä tuotetestaus.

Uuden tuotteen tai merkittävästi muutetun tuotteen kehittämisessä on laadittava tuotteen kuvaus ja riskienarviointi, jossa otetaan kantaa tekijöihin, joilla on tai voi olla vaikutusta yhtiön riskiasemaan tai vakavaraisuuteen. Kuvauksessa on huomioitava ja arvioitava asiaan liittyvät sääntelynvaateet sekä vaikutukset esimerkiksi liiketoimintaan, riskiasemaan, vakavaraisuuteen, raportointiin ja jatkuvuudenhallintaan. Kuvaus ja riskienarviointi tulee huomioida päätöksenteossa. Ohjeessa on kuvattu myös päätöksenteon tasot, prosessi ja

prosessiin vaikuttavat tekijät. Päätökset tulee aina dokumentoida, niin että dokumentaatio on myös jälkikäteen löydettävissä. (EIOPA 2016.)

Uuden vakuutustuotteen kehittämisessä on määritettävä kohdemarkkina ja tarjoamissuunnitelmat, sekä huomioitava vakuutuksenottajan intressi ja arvioitava yksilöityjen kohdemarkkinoiden kannalta merkitykselliset riskit. Vakuutustuotteiden on vastattava kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeita, ominaisuuksia ja tavoitteita, kestävyys liittyvät tavoitteet mukaan lukien. Kohdemarkkinoiden suunnitteluun osallistuvilla henkilöillä on oltava tarvittava tietämys, asiantuntemus ja pätevyys ymmärtää vakuutustuotteita ja kohdemarkkinoiden asiakkaiden etuja, tavoitteita ja ominaisuuksia. Tuotteen ominaisuuksien soveltuvuus kohdemarkkinoille on varmistettava laadullisilla ja määrällisillä tuotetestauksilla. Tähän liittyen suunnitteluvaiheessa tulee määrittää vakuutustuotteeseen vaikuttavat tekijät, ja tarvittaessa analysoida niihin liittyvät riskit ja riskejä aiheuttavat olosuhteet. Tällaisia olosuhteita voivat olla esimerkiksi markkinaympäristön olennainen muuttuminen tai kannan irtisanominen. (EIOPA 2016.)

Tarjoamissuunnitelma, eli strategia vakuutusten tarjoamiseksi, kattaa muun muassa tarjoamiskanavat suhteessa vakuutuksen ominaisuuksiin ja kohdemarkkinoihin. Valituilla vakuutuksentarjoajilla tulee olla tarvittava asiantuntemus ja pätevyys ymmärtää vakuutustuotteen ja yksilöityjen kohdemarkkinoiden ominaisuudet. Vakuutuksentarjoajille tulee antaa kaikki asianmukaiset tiedot vakuutustuotteista, yksilöidyistä kohdemarkkinoista ja ehdotetusta tarjoamissuunnitelmasta. Vakuutuksentuottajan on myös seurattava ja arvioitava säännöllisesti toteutuuko tuotteen tarjoamiseen asetetut tavoitteet, ja tarpeen mukaan tehdä korjaavia toimia. Vakuutusta ei saa markkinoida, mikäli vakuutus ei vastaa yksilöityjen kohdemarkkinoiden ominaisuuksia tai tavoitteita, tai ei ole muutoin asiakkaiden etujen mukainen. (EIOPA 2016.)

EIOPA:n (2016, 7) ohjeen mukaan kohdemarkkinoilla tarkoitetaan asiakasryhmää, jota varten tuottaja suunnittelee tuotteen. Karkea asiakasryhmä jako voi olla esimerkiksi jaottelu henkilöasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin, mutta

useimmiten tarve on tarkastella asiakasryhmää tarkemmin, asiakkaiden yhteisten ominaisuuksien mukaan. Kohdemarkkinat on yksilöitävä riittävän tarkasti ottaen huomioon vakuutustuotteen ominaisuudet, riskiprofiili, monimutkaisuus ja luonne. Kohdemarkkinoiden ominaispiirteitä määritettäessä on otettava huomioon myös kohdemarkkinoiden saatavilla olevien tietojen taso sekä taloudellinen kapasiteetti ja talouslukutaito. (EIOPA 2016, 8).

## 4 Konversiosuunnitelma case yrityksessä

Järjestelmäuudistus on iso kokonaisuus, johon liittyen yrityksessä joudutaan tekemään useita valintoja. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä järjestelmän valintaa, eikä erilaisia siirtymisvaihtoehtoja tai datamigraatiota. Tutkimuksessa tarkastellaan konversiosuunnitelmaa vain tuoteportfolion johtamisen näkökulmasta. Tuotteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaalle myytävää vakuutustuotetta.

Järjestelmäuudistuksen lisäksi tuotteita ja palveluita tullaan uudistamaan, joka asettaa vaatimuksia vanhan tuoteportfolion konversiosuunnitelmalle.

Tuotteistamisprosessi on edelleen kesken, joten tutkimuksessa on keskitytty nostamaan esiin konversiosuunnitelman luomisessa ja tuotejohtamisessa huomioitavia asioita, eikä pyritty vastaamaan, kuinka konversio tullaan toteuttamaan.

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu toimeksiantajayrityksessä toteutettuihin teemahaastatteluihin sekä yrityksen tuoteportfolion analyysihin, tuotetietoihin, tuotemateriaaleihin ja niistä tehtyihin havaintoihin.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

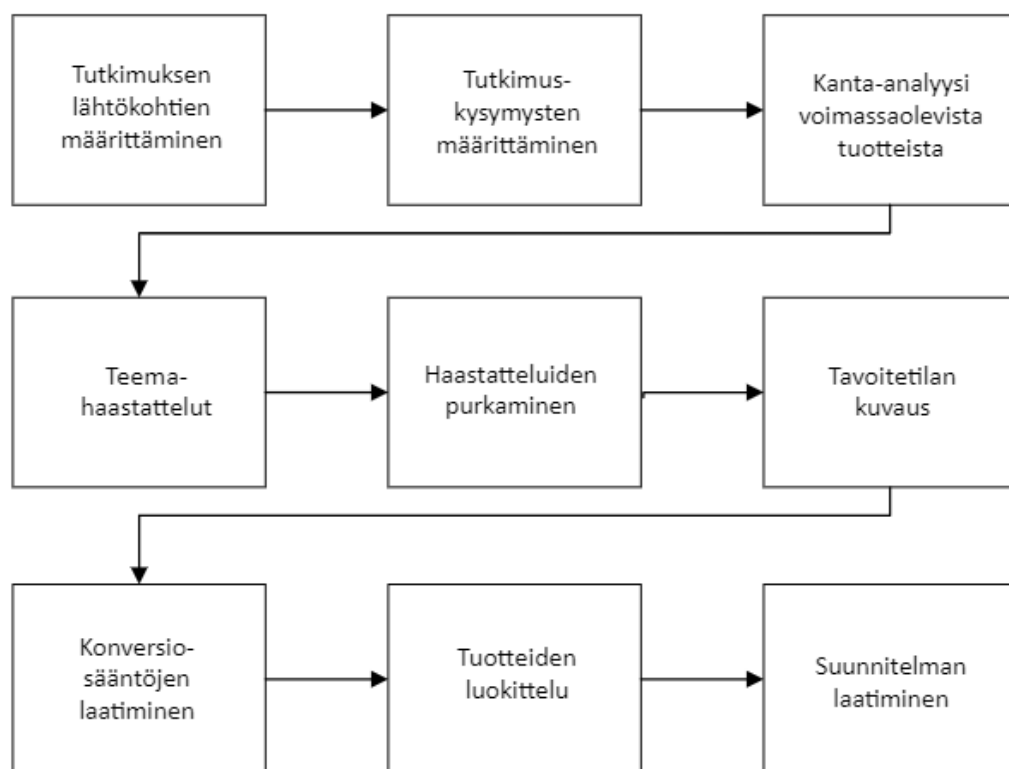
Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena.

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja kommunikoimaan tutkimuskohteiden kokemuksia, tulkintoja ja heitä ympäröivää kontekstia (Mason 2006, 22). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kehittää tai tarkentaa olemassa olevaa teoriaa kerättyyn tietoon perustuvan induktiivisen päättelyn kautta, eli edeten yksittäisistä havainnoista kohti yleistettäviä väitteitä (Bruce 2007, 63). Valittuna menetelmänä käytetään tapaustutkimusta, jolla etsitään vastausta tiettyihin tutkimuskysymyksiin hyödyntäen laajasti erilaisia todisteita (Gillham 2000, 1), joita tässä tutkimuksessa haetaan puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ja käytettävissä olevan tuoteaineistojen avulla. Puolistrukturoitu haastattelu on Gillhamin (2000) mukaan tärkein



haastattelumuoto tapaustutkimusta tehtäessä, ja sen avulla on mahdollista saavuttaa kaikista rikkainta dataa tapaustutkimusta varten (Gillham 2000, 65).

Tutkimusprosessin eteneminen on esitetty kuviossa 8. Prosessi eteni niin, että ensin määritettiin tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset. Seuraavaksi tehtiin kanta-analyysi voimassa olevista tuotteista, ja pidettiin teemahaastattelut. Haastatteluiden purkamisen ja vastausten luokittelun jälkeen määritettiin tavoitetilan kuvaus. Haastatteluista tehtyjen havaintojen, tuotetietojen, tuotemateriaalien sekä teoreettisen tutkimuksen perusteella laadittiin konversiosäännöt ja luokiteltiin tuotteet. Tämän jälkeen laadittiin konversiosuunnitelma, jonka avulla tuoteportfolio voidaan johtaa kohti tavoitetilaa ja alustauudistusta.



Kuvio 8. Tutkimusprosessin eteneminen

## 4.2 Case yrityksen tuoteportfolion nykytilan kuvaus

Ensimmäisenä oli tarve saada käsitys tuoteportfolion nykytilasta.

Nykyjärjestelmä on ollut toiminnassa yli 15 vuotta, jonka aikana tuoteportfolioon on ehditty tehdä paljon muutoksia. Osa tuotteista on poistunut uusmyynnistä, mutta niitä saattaa olla edelleen voimassa. Saadaksemme luotettavan kuvan kaikista tuotteista ja niiden volyymeistä, ajettiin nykyjärjestelmästä tiedot voimassa olevista tuotteista, sopimuksista sekä niiden maksutuloista.

Analyysin perusteella laadittiin kuvaus voimassa olevista tuotteista, niiden kappaleista ja maksutuloista asiakasryhmittäin. Tuotteet lajiteltiin myös lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin vakuutuksiin, koska lakisäädelyihin tuotteisiin sovelletaan erilaisia vaatimuksia, joilla on siten vaikutusta myös konversiosääntöihin.

Tuotetiedoista saatua nykytilan kuvaa syvennettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluista saatiin arvokasta tietoa, miten eri sisäiset sidosryhmät kokevat nykyisen tuoteportfolion ja nykyjärjestelmän.

## 4.3 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluissa keskityttiin kartoittamaan haastateltavan näkemystä tutkimusongelmaan hänen omalta osaamisalueeltansa. Tarkoitus oli selvittää, mitä asioita ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa tulisi haastateltavan kokemuksen ja roolin näkökulmasta tarkasteltuna huomioida alustauudistuksen yhteydessä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksalle eri roolissa työskentelevälle asiantuntijalle.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin haastateltavien näkemystä, että mitä alustauudistuksella tulisi saavuttaa, mitkä ovat mahdolliset riskit, mihin tuotejohtamisessa tulisi haastateltavan mielestä kiinnittää erityisesti huomiota alustauudistusta suunniteltaessa, ja miten haastateltava näkee, että alustauudistukselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastateltavan roolin ja kokemuksen sekä vastausten

perusteella. Kaikki teemahaastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen lopusta liitteestä yksi. Liitteen kaksi yhteenvedossa kerrotaan, mitä kysymyksiä kenellekin asiantuntijalle esitettiin.

Haastateltavat tarkastelivat kysymyksiä hieman eri näkökulmista, mutta siitä huolimatta vastauksissa oli enemmän yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Kaikki tunnistivat lainsäädännön merkittävän vaikutuksen konversiosuunnitelmaan, kuten myös sen, että tulevaisuuden tavoitteita ei saavuteta nykytuoteportfolion avulla. Konversiomenetelmän valintaan liittyvät ajatukset olivat pääsääntöisesti epävarmoja, jonka takia kaivataan tavoitteiden kirkastamista, tahtotilan määrittämistä ja sen jälkeen päämäärätietoista yhteistyötä kohti yhteistä tavoitetta. Asiantuntija 6 tiivisti, että ihanteellista olisi, jos päättävillä tahoilla olisi kaikki tieto käytettävissä päätöksiä tehtäessä ja, että päätökset jalkautetaan hyvin ja kaikki noudattaisivat niitä. Asiantuntija 3 mukaan nyt pitäisi osata tehdä kotiläksyjä, jotta kaikki on valmiina, kun päätöksenteon hetki koittaa.

Taulukkoon 2 on laadittu yhteenveto teemahaastattelujen vastauksissa esiin nousseista näkemyksistä. Mielipiteet ja näkemykset on luokiteltu taulukkoon tutkimuskysymysten mukaan. Taulukon tähtiluokitus kertoo, kuinka moni haastateltu painotti vastauksissaan samoja teemoja. Yksi tähti (\*) vastaa yhtä vastausta/haastateltua. Vastauksia ja niistä tehtyjä havaintoja avataan vielä tarkemmalla tasolla taulukon jälkeisessä osassa, haastattelukysymyksiä mukailevien väliotsikoiden alla.

Taulukko 2. Teemahaastattelujen yhteenveto

Haastatteluista nousseet näkemykset tutkimuskysymyksiä perusteella luokiteltuna * Tähtiluokitus kertoo, kuinka monta haastateltua nosti saman asian			
Lainsäädännön vaatimukset	Tuoteportfolion kehittäminen	Nykyjärjestelmän kehittäminen	Konversio
Irtisanomismenettelyn riskit vs. mahdollisuudet***	Yhdenmukainen tuoterakenne****	Erikoisratkaisujen tunnistaminen***	Nykyjärjestelmän, - tuotteiden ja -ratkaisujen tunteminen***
Liikennevakuutusta ei voida irtisanoa***	Selkeät ja mietityt tuotteet sekä ehdot****	Nykytoiminnallisuuden ymmärtäminen**	Konversiomenetelmät***
EIOPA**	Konversiokelpoisuuden rajoittavuus vs. irtisanomismenettelyn riski****	Tavoitetilan tunnistaminen**	Resurssointi**
IFRS, vakavaraisuus ja vastuuvetä**	Turvittainen tuoterakenne ja hinnoittelu**	Kaikkien tilanteiden kartoittaminen**	Tarvittavien tietojen (esim. rahaliikenne ja historia) huomiointi**
Päätöksentekoprosessi**	Tuotekehityskyvykyys**	Resurssien riittävyys**	Yliodotusten välittäminen**
Tuotehallintaohjeen noudattaminen**	Tavoitteiden kirkastaminen, vahvistaminen ja suhteuttaminen toisiinsa**	Päätöksenteon ja valvonnan dokumentointi*	Tiedonkulku**
Dokumentointi**	Realismia aikataulussa ja resurssoinnissa**	Kahdesta järjestelmästä yksi menettämättä asiakkaita*	Irtisanomismenettelyn vaikutus pysyvyyteen vs. vähäiset muutokset**
Tiedonantovelvollisuus**	Strukturoidumpi tuotejohtaminen**	Muutosten aloittaminen jo nyt*	Konversiosäännöt*
Asiakkaiden samanvertainen kohtelu**	Päätöksenteon linjakuus**	Ehtojen ja tuotteiden yksinkertaistus*	Ratkaisun toteutuskelpoisuuden selvitys*
Tarvittavat tiedot ja tiedonkulku**	Kanavastrategia**	Perusasioiden parantaminen*	Tahtotila*
Regulaatiomuutokset vanhaan järjestelmään**	Käyttäjä- ja asiakaskokemus**	Hinnoitteluun joustavuutta*	Testauksen huolellinen suunnittelu*
Kuluttaja-asiakkailla tiukempi sääntely*	Automaatio**	Huolellinen suunnittelu*	Konversioalennusten ja -korotusten käyttö*
Yritysassiakkaila ilmoitusmenettely*	Verkkopalvelujen laatu**	Nykyisin paljon ehtomuutoksia*	Konversio aikataulutus ja suunnittelu*
Ehtojen työstäminen lakipuolen kanssa*	Portfolionhallintakyvykyys, portfolion monipuolisuus*	Alasajo ja sen aikataulu*	Ei liian nyanssien tasolle*
Irtisanomismenettelyn vaatima dokumentaatio*	Analyysikyvykyiden varmistaminen*	Dynaaminen tiedonkäsittely*	Tyhjältä pöydältä aloittaminen vs. irtisanomismenettely*
Ratkaisujen koeponnistus*	Hinnoittelun soveltavuuden varmistaminen käytännössä*	Hyvä perusrakenne*	Manuaalikäsitteltävät asiat*
Laskennan sujuvuus*	Tehokkaammat myyntityökalut ja tarvittavat koulutukset hyvissä ajoin*	Relaatiomallisuus*	Asiakaskommunikointi*
Datan laadun parantaminen*	Tiedonkulku ja yhteinen suunta*	Yliodotukset*	Prosessit*
Riittävän ajoissa lainsäädännön huomiointi*	Vaikutukset aktiivikantaan*	Kulttuurimuutos, ajatuksellinen implementointi*	Statistiikan avulla arviointi*

## Toiveet alustauudistuksella saavutettavista hyödyistä

Useammassa haastattelussa nousi esiin, että tuoteportfolion hallinnan kannalta on toivottavaa, että ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfoliossa olisi yhteinen tuoterakenne sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Kuitenkin erityisesti lisäturvien osalta voi olla tarvetta tarjota erilaisia tuotteita eri asiakasryhmille. Samoin riskin mukaan määräytyvä hinnoittelu voi yrityksillä poiketa huomattavasti henkilöasiakkaan ajokäyttäytymisen muodostamasta riskistä, esimerkiksi ajoneuvon käyttötavan perusteella. Aiemmista järjestelmäuudistuksista kokemusta omaava asiantuntija 1 totesi henkilö- ja yritysasiakkaiden erilaisten tuotteiden aiheuttaneen pään vaivaa myös aiemmissa konversioissa.

Tuotekehityskyvykkyys nostettiin monessa haastattelussa tärkeäksi toiveeksi. Asiantuntija 3 piti merkittävänä, että kahden järjestelmän yhdistyessä yhdeksi on mahdollista saavuttaa säästöä ja tehokkuutta niin rahallisesti kuin prosessimielessä. Myös asiantuntija 8 piti tärkeänä, että markkinoilletuontiajan on lyhennettävä merkittävästi, jotta pystytään vastaamaan markkinoiden tarpeisiin nykyistä nopeammin. Asiantuntija 4 toivoi, että uudistuksen yhteydessä voitaisi myös kehittää nykyisiä malleja, tarjoten asiakkaille selkeämpää asiakaskokemusta ja enemmän vaihtoehtoja. Uuden kehittämisen täytyy kuitenkin huomioida lainsäädännön ja konversiokelpoisuuden tuomat rajoitukset, ainakin konversion ylimenoaikana. Asiantuntija 4 pohti, että ilman konversiokelpoisuusvaatimusta, voitaisiin suunnitella paljon vapaammin, mutta samalla pitäisi huolehtia, ettei tuoteportfolio laajene liikaa, ja siten hankaloita esimerkiksi automaatioasteen kehitystä. Asiantuntija 8 nosti myös, että vakuutustoimialan kehittyessä, pitäisi pystyä tekemään monipuolisempia, täsmällisempiä ja tarkempia tuotteita, jotta portfolion monipuolisuus kehittyisi uudelle tasolle.

Toisaalta asiantuntijan 5 mielestä olisi syytä tavoitella yksinkertaisempia tuotteita, kuitenkin niin, että hinnoittelutekijät olisi mietitty riittävän laajasti, jotta tulevaisuudessa tarvittavat uudet toiminnallisuudet olisi helppo toteuttaa. Tulevaisuudessa voi tulla uusia tekijöitä tai tarpeita, kuten sähköautojen erilaiset

rikkoutumistyyppit tai tietoturva- ja kyberturvallisuusasiat. Asiantuntija painotti, että yksinkertaiset tuotteet ovat erityisesti korvausten kannalta toimivampia ja tehokkaampia, etenkin jos vahinkojen käsittelyä halutaan automatisoida.

Asiantuntija 6 toivoi, että tuotteet olisivat selkeitä ja tarkkaan mietittyjä. Hänen mielestään parasta olisi, jos vakuutusehdot tehtäisiin heti sellaisiksi, ettei niitä olisi tarvetta muuttaa vuosittain, ainakaan paljoa. Lainsäädännön näkökulmasta ehtojen muuttaminen pitäisi olla enemminkin poikkeus kuin sääntö. Asiantuntija muistutti, että samalla kun tehdään uusia tuotteita, niin ehtojen lisäksi tulisi miettiä kaikki muutkin materiaalit myös lainvaatimusten näkökulmasta.

Asiantuntija 7 mielestä ideaalitilanne olisi, että nykyjärjestelmä saataisiin laskettua mahdollisimman nopeasti alas, ettei järjestelmä jää roikkumaan vuosiksi, kunnes ei ole enää uskallusta alasajoon eikä myöskään osaamista ylläpitoon. Nopeassa alasajossa auttaa, jos kyetään tekemään tariffointi yksi yhteen, ja onnistutaan huomioimaan uuden ja vanhan järjestelmän eroavaisuudet. Asiantuntijan mielestä pitää selvittää statistiikkaa esimerkiksi vanhoihin kausiin kohdistuvista muutoksista, jotta konversiomenetelmää mietittäessä kaikki relevantti tieto on käytettävissä päätöksenteon tukena.

Toiveita kohdistui myös hinnoitteluun. Asiantuntija 7 mainitsi hallittavuuden kannalta hinnoitteluperiaatteiden yhdenmukaisuuden. Asiantuntija 2 painottaisi turvakohtaista hinnoittelua, koska se vaikuttaisi hinnoittelun näkökulmasta kaikkein yksinkertaisimmalta. Asiantuntija 5 toivoi hinnoitteluun enemmän kombinaatioita, että hinta määräytyisi moninaisempien tekijöiden pohjalta.

## **Riskin paikat**

Haastatteluissa nousseet riskit kiteytyivät pitkälti projektin massiivisuuteen, resursseihin, realismin puutteeseen ja liian suuriin odotuksiin, sekä epäselvään tahtotilaan tai jopa tahtotilan puuttumiseen. Asiantuntija 1 piti riskinä sitä, että tuoteportfoliota halutaan uudistaa rankalla kädellä ja luoda uudet tuotteet sekä niitä tukevat prosessit, mutta unohdetaan, että vanhatkin sopimukset täytyy saada siirrettyä. Hän kertoi, että myös aiemmissa konversioissa on suunniteltu

vapaaehtoisten sopimusten irtisanomista, mutta päädytty lopulta sopimusten konvertointiin. Asiantuntijan mielestä on ymmärrettävää, että joidenkin tuotteiden osalta irtisanomismenettely joudutaan tekemään, mutta massatuotteiden irtisanominen ja uudelleen myyminen olisi hänen mielestään turhan iso urakka. Myös asiantuntija 8 myönsi yksittäisenä liiketoimintariskinä kuulostavan pelottavalta, jos kaikkien vapaaehtoisten osalta päädyttäisiin irtisanomismenettelyyn.

Asiantuntija 3 nosti merkittävämmäksi riskiksi, ettei suunnitelmia tehdä realistisesti ja riittävän käytännön läheisesti, huomioiden nykyjärjestelmien poikkeusratkaisut ja käytettävissä olevat resurssit. Myös asiantuntija 5 peräänkuulutti realismia, ja lisäsi että riskin paikkoja voi aiheuttaa lisäksi se, jos mennään liian hienolle tasolle tai odotetaan, että uusi järjestelmä korjaa kaikki vanhat virheet. Asiantuntija 5 mukaan pitäisi tunnistaa, mikä on oleellista, eikä mennä 20/80-ajattelumallilla kiinnittäen 80 prosenttia huomiosta nykyiseen ongelmalliseen 20 prosenttiin. Asiantuntijan mukaan riskin paikka löytyy myös toisesta ääripäästä, että tehdään jotain niin hienoa, jolloin se mikä oli ennen kaunista ja yksinkertaista, onnistutaankin tekemään vaikeaksi ja monimutkaiseksi. Resurssit korostuivat myös asiantuntija 8:n vastauksessa. Hän piti riskinä resurssien riittävyyttä, ihmisten jaksamista ja kykyä kantaa ymmärrystä sekä vanhasta että tulevasta portfoliosta. Asiantuntija 3:n mielestä riskien ehkäisemiseksi tarvitaan ymmärrystä ja yhteistyötä, erityisesti eri tahojen tahtotilojen ja kokonaisuuden huomioimisessa.

Asiantuntija 2 mielsi alustauudistukseen liittyväksi riskiksi väärin hinnoittelun. Lisäksi hän nosti esiin huolen, että tunnistetaanko nykyisestä laajasta ja osin sekavasta tuoteportfoliosta kaikki skenaariot etukäteen. Hän korosti myös liikennevakuutuksen sääntelyn vaikutusta, että on tärkeää osata miettiä etukäteen kaikki vaihtoehdot, ettei sitten toteutuksen yhteydessä huomata, että valittu ratkaisu olikin mahdoton toteuttaa käytännössä joko asiakkaan, lainsäädännön tai yrityksen omien toimintojen näkökulmasta. Myös asiantuntija 4 piti riskinä sitä, että lajikohtaiset vaatimukset, tarpeet ja lainsäädäntö jää huomioimatta riittävällä tasolla. Asiantuntija 6 korostikin, että lainsäädäntö voi

asettaa vaatimuksia yllättävissä paikoissa, esimerkiksi järjestelmän toimintaan, joten kehitysvaiheessa on tärkeää kyetä osallistamaan tarvittavat ihmiset, että kaikki saadaan huomioitua riittävän aikaisessa vaiheessa. Asiantuntija 6 tunnisti riskin paikkoja syntyvän, jos ei noudateta sääntelystä tulevia ohjeita, kuten esimerkiksi tuotehallintaohjetta ja sen mukaista päätöksentekojärjestelmää. Päätökset ja tuotetestaukset on myös kyettävä dokumentoimaan tarkasti, jotta niihin voidaan tarpeen mukaan palata.

Riskeihin liittyvissä vastauksissa nousi esiin myös vahingot ja nykyjärjestelmä. Asiantuntija 5 painotti, että vahinkojen osalta tulee ymmärtää, kuinka paljon etenkin korvauspuoli vaatii rakentamista. Vaatimukset korostuvat erityisesti henkilövahinkojen osalta, koska henkilövahingot voivat olla kovinkin vanhoja ja käsittelyajoiltaan pitkiä. Asiantuntija 5 mukaan vahinkopuolen toiminnallisuuksineen tulee olla valmiina ja synkronoitu, kun pilotti alkaa, koska ensimmäinen vahinko voi tulla jo viiden minuutin päästä ensimmäisen vakuutuksen myynnistä. Asiantuntija 7 mukaan nykyjärjestelmän osalta onnistumisen riskiksi voi muodostua, että vanha järjestelmä jää elämään ja osaaminen alkaa hiipumaan, jolloin tulee kiire ja hätä tehdä asialle jotain. Selkeimpänä riskinä nousee henkilöriski, jos vanhaa järjestelmää pitää pystyä ylläpitämään pitkään, ja ihmiset eläköityvät eikä uusia ole kasvamassa tilalle. Toinen mahdollinen riski on, että suunnitteluvaiheessa esiselvityksiä ei tehdä huolellisesti ja päätetään vajavaisin tiedoin, ettei esimerkiksi vanhoja kausia tarvita. Ja sitten myöhemmin vanhalta kaudelta löytyisikin jokin asiakkaisiin vaikuttava virhe, joka olisi pakko korjata, ja jota ei enää pääsisikään korjaamaan kuin manuaalisesti.

### **Erityistä huomiota vaativat asiat**

Erityistä huomiota vaativissa asioissa viitattiin moniin jo riskien yhteydessä juteltuihin asioihin, mutta vastauksissa korostui kokonaisuuden hallinta, konversiomenetelmän valinta ja vaihtoehtojen kahtiajakoisuus. Asiantuntija 1 piti kriittisenä asiana, millä tavoin konversio tullaan toteuttamaan, ja kuinka paljon historiatietoa uuteen järjestelmään tullaan konvertoimaan. Asiantuntijan



mukaan, jos vakuutusten historiaa ei siirretä lainkaan, joudutaan vanhaa järjestelmää ylläpitämään ulkomaan liikenteessä olevien ajoneuvojen poikkeavan vakuutusmaksuveron käsittelyn takia vähintään kolme vuotta siitä hetkestä, kun viimeinen sopimus on siirretty uuteen järjestelmään.

Historiatietojen lisäksi tulee muistaa huomioida sopimuksiin liittyvät asiat, kuten asiakassuhteisiin liittyvät tiedot, tulosteet ja tulosteisiin liittyvät tekstit.

Asiantuntija 5 mielsi, että konversio tulee joka tapauksessa olemaan todella työllistävä, etenkin jos uudet tuotteet poikkeavat kovasti vanhoista, tai jos korvausten käsittely poikkeaa nykyisestä. Hänen mukaansa jo suunniteltaessa pitää miettiä, miten tapaus tulee toimimaan uudessa järjestelmässä ja koeponnistaa toteutuskelpoisuus juridisesta näkökulmasta hyvissä ajoin ennen tuotantoon siirtämistä.

Asiantuntija 4 pohti irtisanomismenettelyn ja konversion hyötyjä sekä haittoja. Hän tuumi, että vaikka tavoitteena ei olekaan keksiä pyörää uudelleen, irtisanomismenettely mahdollistaisi tuotteiden uusiksi miettimisen erityisesti palvelunäkökulmasta. Tällöin olisi mahdollisuus miettiä laajemmin, millä erottua. Toki jotain uudistuksia, kuten uusia omavastuita ja päiväkorvauksia, voidaan tehdä, vaikka tavoiteltaisiinkin konversiokelpoisuutta.

Asiantuntija 7 mukaan onnistumisen kannalta relevanttia olisi saada hyvissä ajoin ymmärrys uuden järjestelmän toimintalogiikasta, että miten tieto liikkuu ja mitä tapahtuu missäkin, jotta osataan hahmottaa muutoksen vaikutuksen hallinta. Konversiota suunniteltaessa pitää tietää, mitä järjestelmässä pystyy valmiiksi tekemään ja mitä ei, jotta tiedetään mitä toiminnallisuuksia pitää rakentaa. Näillä tiedoilla on merkittävä vaikutus ratkaisumalliin, ja siihen mitä on tarve tehdä jo etukäteen. Samoin asiantuntija 5 piti tärkeänä huomioida järjestelmän rajoitukset, asiakkaiden yhdenvertaisuuden sekä hinnanmuutosten vaikutukset uusiin asiakkaisiin ja aktiivikantaan. Hänen mielestään suunnittelussa tulee huomioida myös lajien väliset synergiaedut. Asiantuntija 6 painotti vielä sääntelystä tulevien ohjeiden ja vaatimusten huomiointia, sekä perusteellista dokumentointia. Hänen mukaansa lajikohtaisten tarpeiden huomioiminen korostuu erityisesti, kun alustauudistusta tehdään vaiheittain,

jolloin on tärkeää välttää, että ratkaisuja mietitään vain yhden lajin näkökulmasta.

Asiantuntija 8 korosti kokonaisuuden hallintaa. Yhtiötasoinen johtaminen edellyttää samanlaisia tuote- ja portfoliorakenteita läpi kaikkien lajien, jotta pystytään niin sanotusti puhumaan samaa kieltä eri vakuutuslajien välillä. Asiantuntijan mukaan rakenteiden erilaisuus aiheuttaa ongelmia muun muassa analyysien teossa. Jos tavoitteena on ymmärtää, vaikka jotain globaalia ilmiötä, niin rakenteiden ollessa erilaisia, analyysia ei voida tehdä yhdessä. Tai jos halutaan tehdä tarkempaa analyysia tietyn asiakasryhmän osalta, se joudutaan tekemään pirstaleisesti, jos lajien tuoterakenteet eroavat toisistaan.

Hinnoittelun osalta asiantuntija 5 mainitsi, että pitää tietää minkälaisilla aikamäärillä hinnoittelua halutaan kyetä tekemään. Halutaanko, että uudet tariffikirjat voidaan tarvittaessa ajaa sisään esimerkiksi kuukausittain?

Asiantuntija 2 mietti, että asioiden kehittyessä koko ajan, voi näkemys ja liiketoiminnan tarve olla muutaman vuoden päästä jo toisenlainen. Hän painotti, että jos yhdenmukaistamisessa ja yksinkertaistamisessa onnistutaan, niin on mietittävä tarkkaan, miten tuoteportfoliota hallitaan, ettei se lähde heti uudelleen rönsyämään.

### **Tavoitteiden saavuttaminen ja tuoteportfoliojohtamisen kehittäminen**

Tavoitteiden saavuttamista ja tuoteportfoliojohtamisen kehittämistä käsittelevä kysymys sai monipuolisia vastauksia. Asiantuntija 1 mielestä tuoteportfolion johtamisen kehittämisen kannalta merkittävässä roolissa on se, että suunnitteluun osallistuu ihmisiä, jotka tuntevat niin tuotteet, nykyjärjestelmän kuin sopimusten elinkaaren ja niihin liittyvät yleisimmät tapahtumat. Hän painotti, että kannan voimassa olevat vakuutukset ja niihin liittyvät määrittelyt, tulee olla tarkkaan tutkittu ja mietitty etukäteen, että kaikki asiat muistetaan ja osataan huomioida. Samaa korosti myös asiantuntija 2, jonka mielestä erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että ymmärretään täydellisesti tuotteet ja kaikki mahdolliset olemassa olevat erikoistapaukset. Lisäksi asiantuntija 2 mielsi, että

testauksen huolellinen suunnittelu ja tarvittavien henkilöiden osallistaminen testaukseen on onnistumisen kannalta merkittävää.

Asiantuntija 3 totesi, että alustauudistuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tuotejohtamisen pitäisi olla nykyistä johdonmukaisempaa ja strukturoidumpaa. Kaikki tavoitteet ovat kyllä saavutettavissa, mutta pitäisi ymmärtää, miten ne käyttäytyvät suhteessa toisiinsa, jotta hallitaan kokonaisuus ilman, että mikään osa-alue alisuoriutuu. Tavoitteisiin täytyisi kyetä ottamaan näkemystä, että mitä halutaan tai mitä on tarve tehdä. Hänen mukaansa nyt tässä kohtaa tulisi keskustella ja tunnistaa yhteiset tavoitteet, nähdä nykytilanne sekä tavoitetila, ja alkaa jo nykyportfoliolla hivuttautumaan kohti tavoitetilaa. Asiantuntija 3 mielestä työssä pitäisi lähteä liikkeelle pienistä yksityiskohdista, esimerkiksi ehtokohdista, jotta voidaan ymmärtää, mille halutaan tehdä jotain jo nykyjärjestelmän aikana ja mille vasta alustauudistuksen yhteydessä. Hänen mukaansa pitäisi tehdä vielä paljon hommia, ennen kuin ymmärretään, mitä oikeasti halutaan. Samoilla linjoilla oli asiantuntija 8. Hänen mielestään ensimmäinen askel on se, että katse on maalissa ja siihen liittyvässä tekemisessä on struktuuri ja tekeminen on säännöllistä. Asiantuntijan mukaan muutoksessa ei kuitenkaan ole kyse vain uudesta järjestelmästä, joka tulee ja korjaa kaiken, vaan täytyy ajatuksellisesti implementoitua uuteen kulttuuriin.

Asiantuntija 6 piti selvänä, että alustauudistukselle asetettuja tavoitteita ei nykytuotteilla saavuteta. Hänen mukaansa olemassa olevia tuotteita voidaan muuttaa hyvin rajallisesti, erityisesti kuluttaja-asiakkaiden ja kuluttajaan rinnastettavien asiakkaiden kohdalla. Asiantuntijan mielestä on tarpeen kirkastaa ja vahvistaa tuoteportfolion johtamisessa, että mitä ollaan tekemässä. Mikäli tavoitteet halutaan saavuttaa, vaatisi se käytännössä ihan uusia tuotteita. Hänen mukaansa vanhoilla tuotteilla tavoitteisiin pääseminen ei onnistu, koska tuotteiden radikaali muuttaminen ei ole lainsäädännön puitteissa mahdollista.

Asiakaskokemuksen kehittämisen osalta eniten mainintaa sai verkkopalvelut, automaatioasteen nostaminen sekä peruspalveluiden läpinäkyvyys. Asiantuntija 5 tuumi, että laskutus ja rahaliikenne uudistuu lähes huomaamatta parempaan ja reaaliaikaisempaan, vähentäen asiakaspalveluun ohjautuvaa selvittelytyötä.

Hänen mukaansa asiakaskokemuksen näkökulmasta erityistä huomiota pitäisi kiinnittää juuri verkkopalveluihin. Asiantuntija piti tärkeänä itsepalvelukanavan mahdollistamista ja mahdollisimman sujuvia yksinkertaisia ratkaisuja. Myös asiantuntija 7 painotti verkkopalveluiden merkitystä, ja kuinka uusi järjestelmä tulee olemaan käytännössä vain taustamoottori. Lisäksi asiantuntija 7 näki tärkeänä automatiikan lisäämisen. Hän koki, että ”maailma tulee niin hektiseksi, että asiakaskokemus on hyvä silloin, kun kaikki tapahtuu sormia napsauttamalla”. Tätä varten hänen mielestään pitäisi olla sellaiset työkalut, jotka kykenevät kertomaan mitä muutoksia on tehty, ja toimimaan niin sanottuina vastausautomaatteina. Järjestelmän tulisi pystyä kertomaan selkeäkielisesti, mitä on tapahtunut. Hänen mukaansa tällainen on toteutettavissa, jos järjestelmään on tehty selkeät säännöt. Asiantuntijan mielestä tavoitteena tulisi olla päästä puhtaasti sähköiseen asiakaspalveluun, ainakin suurimmassa osassa tapauksista.

Parempaa asiakaskokemusta voidaan asiantuntija 4 mukaan tavoitella myös uusien ratkaisujen tarjoamisella, ehtojen luettavuuden ja ymmärrettävyyden parantamisella sekä hinnoittelun erilaisten vaihtoehtojen avulla. Ehtoihin ja hinnoitteluun asiantuntija 7 korosti, että ylläpidettävyyden ja muutosten kannalta tärkeimpiä ovat ehtojen ja hinnan laskennan eroavaisuudet. Ehdot ja hinnan laskeminen pitäisi saada yksinkertaistettua niin, että ne olisivat mahdollisimman pitkälti yhteisiä ja eroaisivat vain yksittäisten ajoneuvolajien ja vakuutusten osalta. Tällöin näkymä olisi hänen mukaansa yksinkertaisempi ja muutosten tekeminen olisi helpompaa.

Myös datan merkitystä sivuttiin vastauksissa. Asiantuntija 3 mainitsi, että on tärkeää kerätä oikeaa dataa ja että kun dataa kerätään, sitä ei tulisi hukata. Asiantuntija 5 korosti, että kun dataa pystytään keräämään riittävällä tarkkuudella, pystytään tunnistamaan ja ennustamaan trendejä ja reagoimaan etukenossa. Hän oli myös sitä mieltä, että kun dataa on saatavilla, niin usein saatetaan kiinnittää huomiota ”lillukan varsiin”, jolloin unohdetaan tarkastella asioita pitkällä aikavälillä. Hän koki, että usein jos on kaksi huonoa vuotta, niin vastapainona on 18 hyvää, jolloin huonoihin vuosiin ei tule kiinnittää määräänsä

enempää huomiota, koska tulos menee lopulta plus miinus nolla. Toki edellistakin vuotta on tärkeä vertailla, mutta pitäisi osata katsoa lisäksi isompaa suuntaa ja trendiä kaikessa. Asiantuntija 5 painotti myös peruutuspeiliin katsomisen merkitystä, koska silloin voidaan huomata, että se mitä luultiin ongelmaksi, olikin vain tilastollinen harha.

## **Myynti ja hinnoittelu**

Myyntiin ja hinnoitteluun liittyvät kysymykset olivat roolikohtaisia kysymyksiä, jotka esitettiin haastateltaville, joiden rooliin kuuluu vakuutusten hinnoittelua tai hinnoittelun hyväksyntää tai valvontaa. Vastauksien perusteella alustauudistuksen itsessään ei nähty tuovan mitään eroa hinnoittelun nykytilanteeseen.

Toimivan myyntiprosessin varmistamisessa asiantuntija 3 näki korostuvan tahtotilan ymmärtäminen. Hänen mukaansa alustauudistus ei tuo tähän helpotusta, vaan pitäisi kyetä tekemään nykyistä linjakkaampia ja pysyvämpiä päätöksiä, esimerkiksi kanavakohtaisista tavoitteista. Täytyy valita, missä kanavassa halutaan menestyä milläkin keinoilla. Ei ole mahdollista menestyä kaikissa kanavissa, eikä tehdä jokaiseen kanavaan erilaisia ratkaisuja. Asiantuntija 4 piti tärkeänä, että myyntityökalut olisivat tehokkaampia kuin tällä hetkellä, samoin kuin sujuva yli lajirajojen toimiva myyntiprosessi. Kriittistä on myös, että myyjien kouluttaminen uuteen järjestelmään tehdään hyvissä ajoin, ja että tarvittavat työkalut ja toiminnallisuudet ovat valmiina ja käytettävissä, kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön. Hän totesi, että ylimenoaika on varmasti myyjille hankala, etenkin jos tuotteita viedään tipoittain uuteen järjestelmään. Tällöin korostuu se, miten tieto ja osaaminen saadaan jalkautettua.

Hinnoittelun osalta asiantuntija 4 näki, että isoin muutos on, kun asiakasryhmät tulevat yhdistymään samaan järjestelmään. Hinnoittelu itsessään tulee käyttämään samoja lainalaisuuksia kuin tähänkin asti. Myös asiantuntija 3 näki, että sinänsä toiminnallisuudet, kuten myös laki- ja osaamiskehikko yhdenmukaiseen ja riskivastaavaan hinnoitteluun sekä konversiosta

selviämiseen, on jo olemassa. Samoilla linjoilla oli asiantuntija 8, joka koki, että uusi alusta ei ole ensisijainen väline, jolla yhdenmukainen ja riskivastaava hinnoittelu saavutetaan. Hänen mukaansa pääasia on hinnoittelun uudistaminen, jossa pääroolissa on toiminta- ja ajattelumallin muutos, ja johon uusi alusta tuo hinnoitteluvälineen kanssa ennemminkin teknistä varmuutta ja tasapainoa.

Asiantuntija 2 mielestä yhdenmukaisen ja riskivastaavan hinnoittelun osalta on tärkeää, että asiakaskohtaiset hinnoittelut ja niihin liittyvä päätöksenteko dokumentoidaan. Tariffien tulee olla riskivastaavia, jolloin alennusten antamisen tulisi perustua tiettyihin kriteereihin, jolloin perusteet tulee kyetä taltioimaan jatkoa ajatellen, yksistään jo valvonnan näkökulmasta. Asiantuntija 3 peräänkuulutti käytännön näkökulmaa hinnoittelussa. Hänen mukaansa on liiketoimintapäätös, miten riskivastaava ja yhden mukainen hinnoittelu sisältää alennuksia, koska ne sotivat yhdenmukaisuutta ja riskivastaavuutta vastaan. Alennuksia kuitenkin tarvitaan, jotta pärjätään markkinassa ja kilpailussa. Asiantuntija 2 painotti vielä, että konversiossa kannattaa huomioida, miten konversioratkaisu näyttäytyy suhteessa uusiin vakuutuksiin. Esimerkiksi jos vanhassa järjestelmässä olleen tuotteen tariffia ei ole tarkistettu, eikä asiakas ole aiemmin sitä vaihtanut riskivastaavampaan hinnoitteluun, ei ole yhdenmukaista kohtelua viedä konversiossa kohdetta uudelle tariffille ja korottaa maksua entisen turvan tasolle. Asiantuntija 2 korosti, että on tärkeä ymmärtää, että näitäkin tilanteita tulee eteen, jolloin pitää olla mietitty etukäteen, kuinka niiden kanssa kuuluu toimia.

## **Lainsäädäntö**

Lainsäädäntöä sivuttiin toki jo muidenkin kysymysten vastauksissa, mutta roolikohtaisissa kysymyksissä aiheeseen syvennettiin lisää. Asiantuntija 6 kiteytti, että puhtaasti juridisesta näkökulmasta keskeisintä on tuotehallintaohjeen noudattaminen, kun tehdään uusia tuotteita ja muutoksia ja että päätökset tehdään prosessin mukaan oikeissa instansseissa, ja niin suunnittelu- kuin päätöksentekovaiheet dokumentoidaan huolellisesti.

Tuotteiden ja asiakasmateriaalien suunnittelussa olennaista on, että miten täytetään tiedonantovelvollisuus asiakkaita kohtaan. Asiantuntija 2 tarkasteli lainsäädännön kysymystä aktuaaritoimintojen näkökulmasta, josta katsottuna tärkeimmät asiat liittyvät lainsäädännön lisäksi myös muuhun sääntelyyn, kuten EIOPA:n asetuksiin ja tilinpäätösten osalta IFRS-sääntelyyn eli kansainväliseen tilinpäätöstietojen standardiin (International Financial Reporting Standards). Sääntelyn mukaan vastuullisen aktuaarin tulee muun muassa antaa lausuntoja lainsäädännön noudattamisesta, tuotteiden kannattavuudesta sekä hinnoittelupäätöksistä, ja siitä, ettei tehty päätökset johda epäsuotuisaan valintaan.

Asiantuntija 4 epäili konversiokelpoisuuden saavutettavuutta, ainakaan jos ehtoja halutaan yhtenäistää. Toisaalta hän koki myös sopimusten irtisanomismenettelyn ja tuotteiden uudelleen myynnin isona riskinä. Hänen mukaansa kolikolla on kaksi puolta. Toisaalta olisi hienoa päästä heti uudistamaan tuoteportfoliota vähän niin kuin tyhjältä pöydältä, mutta toisaalta irtisanomismenettelyn riski on iso. Asiantuntija pohti, että yritysasiakkaille tosin tiettyjä muutoksia voitaisi tehdä todennäköisesti pelkällä ilmoitusmenettelyllä.

Asiantuntijan 6 mielestä on ymmärrettävää, että pelätään, miten irtisanomismenettely vaikuttaa pysyvyyteen. Mutta ilman irtisanomismenettelyä ollaan niin sidottuja siinä, mitä voidaan tehdä. Asiantuntija painotti myös sitä, että alustauudistus ja siihen liittyvät muutokset menevät niin pitkälle aikavälille, että voidaanko edes tehdä päätöksiä jo kaikkien tuotteiden osalta, kun tilanteet saattavat muuttua, ja matkan varrella voidaan oppia uutta. Asiantuntija pohti, että jos nyt päätetään, ettei tehdä muutoksia ehtoihin, mutta joudutaankin jostain muusta syystä myöhemmin irtisanomaan sopimukset, ja sitten ei kuitenkaan voitu tehdä haluttuja muutoksia, koska ehdot lyötiin lukkoon jo aiemmin.

Asiantuntija 8 totesi olevan päivänselvää, että laskennan täytyy pyöriä niin, että lain asettamatta vaatimukset esimerkiksi vakavaraisuuden ja vastuuvelan laskennalle täyttyvät. Hänen mielestään tavoitteena pitää olla myös laskennan sujuvuus ja datan laadun parantaminen, koska data ei ole ollut aina kovin

laadukasta, ja numeroita on jouduttu hakemaan monesta paikasta. Asiantuntija kuitenkin piti näitä asioita sellaisina, jotka on jo tunnistettu ja huomioitu suunnittelussa.

## **Nykyjärjestelmä**

Myös nykyjärjestelmää koskeva haastattelukysymys oli roolin perusteella esitettävä kysymys, johon annetut vastaukset vaihtelivat nykyjärjestelmän hyödyistä, konversiosääntöihin ja suunnittelun merkitykseen.

Asiantuntija 7 piti nykyjärjestelmän hyvinä puolina muun muassa dynaamista tiedon käsittelyä, jonka hän toivoi jatkuvan myös uudessa järjestelmässä. Mikäli hyödynnetään mahdollisimman paljon dynaamista parametointia, niin varsinainen koodaaminen jää vähemmälle. Asiantuntija piti hyvänä myös relaatioihin perustuvaa selkeää rakennetta. Hän koki tuotteisiin ja laskutukseen liittyvät massanhallintaratkaisut välttämättömiksi jatkossakin, mutta ei täysin samanlaisina kuin mitä ne ovat olleet nykyjärjestelmässä.

Asiantuntija 5 näki, että ajoneuvojen konvertointia ei ole todennäköisesti järkevää tehdä kertarysäyksellä, vaan uudistuksittain. Tällöin kuitenkin konversion aikatauluttaminen on huomattavasti työläämpää ja vaatii enemmän suunnittelua. Hänen mukaansa toteutukseen vaikuttaa myös, kuinka isoja konvertoitavat erät ovat, kuinka paljon voidaan tehdä koneellisesti ja paljonko vaaditaan manuaalityötä väliin. Manuaalityön osalta hän korosti, että jos tunnistetaan nykyjärjestelmästä paljon asioita, jotka hoidetaan nykyiselläänkin uudistuksessa manuaalisesti, niin ne joudutaan hoitamaan myös konversiossa manuaalisesti, ellei asia ole selkeästi mallinnettavissa. Jos taas konversio tullaan toteuttamaan irtisanomismenettelyllä siten, että nykyiset tuotteet irtisanotaan ja tilalle tarjotaan uutta, tarvitaan muutokseen asiakkaan hyväksyntä, jolloin pitää miettiä miten hyväksyntä asiakkaalta pyydetään ja minne se tallennetaan, asiantuntija 5 mietti. Dokumenttien osalta hän tuumasi, että dokumentit ovat muutenkin oma kuvionsa, ja niiden osalta kannattaa pyrkiä standardoimaan mahdollisimman paljon.



Asiantuntija 5 piti selvänä, että konversion kannalta pitää olla konversiosäännöt, jotka määrittelevät, minkä tietojen perusteella saadaan tieto uuteen järjestelmään. Hän painotti, ettei saa kuitenkaan keskittyä vain siihen, että tiedot saadaan uuteen järjestelmään, vaan täytyy huomioida, miten tiedot näkyvät kaikille osapuolille. Tässäkin hyvin tehty suunnitelma on puoliksi tehty. Hänen mukaansa MVP (Minimum Viable Product) ajattelulla ei kannata edetä, koska tietyt erikoistapaukset täytyy huomioida jo suunniteltaessa ja miettiä niille tarvittaessa mahdollinen väliaikaisratkaisu. Vanhoja järjestelmiä ei kannata roikuttaa vain sen takia, että erikoistapauksia ei voida viedä uuteen järjestelmään. Hänen mukaansa aina tulee myös olemaan tuotteita tai ratkaisuja, joille on turha rakentaa koneellista ratkaisua, vaan jotka kannattaa viedä manuaalisesti uuteen järjestelmään. Tuolloin kuitenkin pointtina on oltava, että manuaalisesti vietävien sopimusten tai tuotteiden joukko ei kasva, vaan on vähenevä.

Asiantuntija 7 mietti, että tarvitaan raamit, miten uuteen järjestelmään päästään nykyisellä kannalla. Tai jos ei mennä uuteen järjestelmään vanhalla kannalla, täytyy järjestelmän vaihdon jälkeen pitää nykyjärjestelmää toiminnassa pari kolme vuotta, ja järjestelmään tulee tehdä lain vaatimat muutokset. Asiantuntija tosin pohti, että tuleeko vanhalle kaudelle niin paljon regulaatiomuutoksia, vai riittääkö vain, jos järjestelmä pidetään lähinnä hengissä. Valitusta strategiasta huolimatta järjestelmät tulevat toimimaan jonkin aikaa päällekkäin, jolloin asiantuntija 1 mielestä käyttäjävaltuuksien osalta on syytä huomioida, ettei järjestelmään pääse tekemään uusia vakuutuksia. Tällöin suurimmalla osalla käyttäjistä tulisi olla puhdas katseluvaltuus, ja vain kourallisella ihmisiä oikeudet tehdä sovittuja muutoksia, riippuen vanhassa järjestelmässä voimassa olevien sopimusten määrästä ja hetkestä.

Suunnittelun suhteen asiantuntija 5 nosti, että kannattaa miettiä, mitä ominaisuuksia uudesta järjestelmästä halutaan ottaa käyttöön. Hänen mukaansa uudessa järjestelmässä voi olla myös sisäänrakennettuja lainalaisuuksia, joten sisäiset jutut on syytä käydä läpi niin hyvässä kuin pahassa. Lisäksi asiakaskommunikaatio pitää suunnitella hyvissä ajoin. Jos

sopimukset konvertoidaan sellaisenaan, niin silloin ei tarvitse hirveästi kommunikoida, kun mikään ei asiakkaan näkökulmasta muutu. Jos ei konvertoida suoraan, vaan tehdään muutoksia, niin täytyy varmistaa, että on riittävästi henkilöresursseja vastaamaan kyselyihin ja resurssointi osataan aikatauluttaa oikein konversioon nähden. Asiantuntija 5 korosti, että henkilöresursseja vaaditaan myös manuaalimuutoksiin.

#### 4.4 Tavoitetilan kuvaus

Opinnäytetyön lähtökohtaisena tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman konversiokelpoinen tuoteportfolio, jotta siirtyminen uudelle alustalle onnistuisi mahdollisimman vähäisillä irtisanomisilla. Sittenmin on esitetty myös muita etenemisstrategioita, joiden myötä laajemmat irtisanomiset voisivat olla tarpeellisia. Joka tapauksessa tämän tutkimuksen tavoitteena on tähdätä mahdollisimman konversiokelpoiseen tuoteportfolioon, jo yksistään tehokkaamman tuotehallinnan kannalta. Vaikka lopulta tuotteita ei tultaisikaan konvertoimaan uudelle alustalle, vaan aktiivikannasta aiottua suurempi osa päädyttäisi irtisanomaan, on viestinnän ja asiakaskokemuksen kannalta silti merkittävää, miten paljon muutoksia itse vakuutus tuotteeseen tehdään.

Uudelle alustalle siirtymisen lisäksi tavoitteena on uudistaa tuotteita ja prosesseja. Tutkimuksen perusteella tavoitetilaan kuuluu skaalautuva ja joustava alusta, yhtenäiset tuoteperheet ja tuoterakenteet, automatisoidut prosessit ja korkea tuotekehityskyvykyys. Tavoitetilan tuoteportfolio on monipuolinen, jolla ei kuitenkaan tarkoiteta tuotteiden määrää, vaan pikemminkin ratkaisujen joustavuutta. Tuotteiden ja palveluiden osalta tarvitaan uusia ratkaisuja, jotka ovat kuitenkin selkeitä ja tarkkaan mietittyjä myös ehtojen osalta, ettei niihin tarvitse tehdä jatkuvasti muutoksia. Hinnoitteluperiaatteiden olisi hyvä olla pitkälti yhdenmukaisia, hinnoittelun turvakohtaista ja hinnan määräytymisen sisältää enemmän kombinaatioita, jotta hinta saadaan vastaamaan paremmin todellista riskiä. Tuotteiden selkeyden lisäksi uuden järjestelmän toiminnallisuuksien ja sääntöjen tulisi olla selkeitä, jolloin

automaatiota pystytään hyödyntämään mahdollisimman laajasti, ja siten siirtymään entistä vahvemmin verkkopalveluihin ja itsepalvelukanaviin.

Tavoitetilan perusteella tavoitteenmukaista ei ole konvertoida jokaista tuotetta sellaisenaan uuteen järjestelmään. Tällöin vaihtoehtona on irtisanomismenettely ja tuotteiden uudelleen myynti, jolloin vanhat kaudet jätetään nykyjärjestelmään ja uuteen järjestelmään ei tarvitse rakentaa niin sanottuja konversiotuotteita. Näin toimittaessa kyseisten sopimusten mahdollisten vahinkojen konvertointi tulee silti toteuttaa, koska erityisesti liikennevahingot ovat pitkäkestoisia vahinkoja, joissa korvauksia voidaan maksaa vuosikymmenien ajan. Tästä syystä on aiheellista miettiä, voidaanko ennen alustauudistusta tehdä jo ennakoivia konversioita myynnistä poistuneista tuotteista nykytuotteisiin, jotta konvertoitavana olisi mahdollisimman vähän erilaisia tuotteita. Toki täytyy huomioida, ettei elinkaarelta pitkäkestoisia vakuutuksia konvertoida ensin toiseen tuotteeseen tai järjestelmään, ja parin vuoden päästä seuraavaan, jos se aiheuttaa asiakkaalle epäselvyyttä, tai on muutoin kohtuuton. Mikäli vaikutukset ovat asiakkaalle huomaamattomia tai positiivisia, ja tuplakonversio on perusteltu ja lainmukainen, on kuvatus kaltainen suunnitelma myös yksi mahdollinen vaihtoehto.

Tuotteiden osalta pitää tunnistaa konversioon vaikuttavat säännöt, joiden puitteissa uuteen tuotteeseen konvertointi on mahdollista. Mikäli uusien tuotteiden ominaisuudet eivät ole määritettyjen konversiosääntöjen mukaisia, tulee näitä vastaaville vanhoille sopimuksille tehdä joko niin sanottu konversiotuote, tai sopimus on irtisanottava. Massatuotteille on järkevää ajatella konversiotuotteen rakentamista, mutta kaikille tuotteille se ei ole mahdollista. Siksi erityisesti marginaalituotteita tulee pyrkiä karsimaan jo nykyjärjestelmän aikana.

Riskien välttämiseksi tulisi nykyjärjestelmän osalta pyrkiä mahdollisimman nopeaan alasajoon. Aktiivinen kanta täytyy saada kokonaan pois nykyjärjestelmästä, ennen ei saavuteta selkeitä kustannussäästöjä. Niin pitkään, kun järjestelmässä on aktiivikantaa, joudutaan kehittämään kahta päällekkäistä järjestelmää, koska vähintäänkin regulaatiomuutokset joudutaan

tekemään molempiin järjestelmiin. On myös hyvä huomioida, että siitä kun aktiivikanta saadaan siirrettyä uuteen järjestelmään, on vielä pitkä matka varsinaiseen järjestelmän alasajoon.

#### 4.5 Konversiosäännöt

Konversiota varten tutkimuksen perusteella laadittiin konversiosäännöt, joiden avulla on mahdollista tunnistaa, mitä vaihtoehtoja tuotteen osalta on uuteen järjestelmään siirryttäessä. Konversiosäännöillä vastataan, missä puitteissa nykytuote on konvertoitavissa suoraan uuteen tuotteeseen, minkä osalle on kannattavaa tehdä konversiotuote, ja milloin on järkevintä valita irtisanomismenettely. Tutkimusta tehtäessä ei ollut vielä käytettävissä uusien tuotteiden tarkempia tietoja tai ominaisuuksia, joten nykyportfolion tuotteita ei voitu vielä lajitella valmiiksi sääntöjen perusteella.

Konversiosääntöihin vaikuttaa asiakasryhmä, eli lähinnä onko kyseessä kuluttaja tai kuluttajaan rinnastettava vakuutuksenottaja, jolloin näihin noudatetaan tiukempaa lainsäädäntöä. Case yrityksen yleisten sopimusehtojen mukaan kuluttaja on henkilö, joka hankkii kulutushyödykkeitä pääasiassa muuhun tarkoitukseen kuin elinkeinonharjoittamista varten. Kuluttajaan rinnastettava vakuutuksenottaja on puolestaan sellainen luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö, joka huomioon ottaen hänen elinkeinotoimintansa tai muun toimintansa laatu ja laajuus sekä olosuhteet muutoin, on vakuutuksenantajan sopimuspuolena rinnastettava kuluttajaan.

Kuluttajaan rinnastettava tieto vaikuttaa suhteessa vakuutuksenottajaan, ja sen kautta tiedonantovelvollisuuksiin myynnissä, uudistuksissa, hinnankorotuksissa, ehtomuutoksissa ja irtisanomisissa. Konversiomenetelmän valinnan kannalta merkityksellinen huomio on, että osaan yritysasiakkaiden sopimuksiin voidaan tehdä muutoksia vakuutuskauden vaihtuessa myös ilmoitusmenettelyllä. Kuluttaja-asiakkaiden ja kuluttajiin rinnastettavien yritysasiakkaiden sopimuksiin voidaan tehdä vakuutuskauden vaihtuessa vain vähäisiä muutoksia, tai edetä irtisanomismenettelyn kautta.

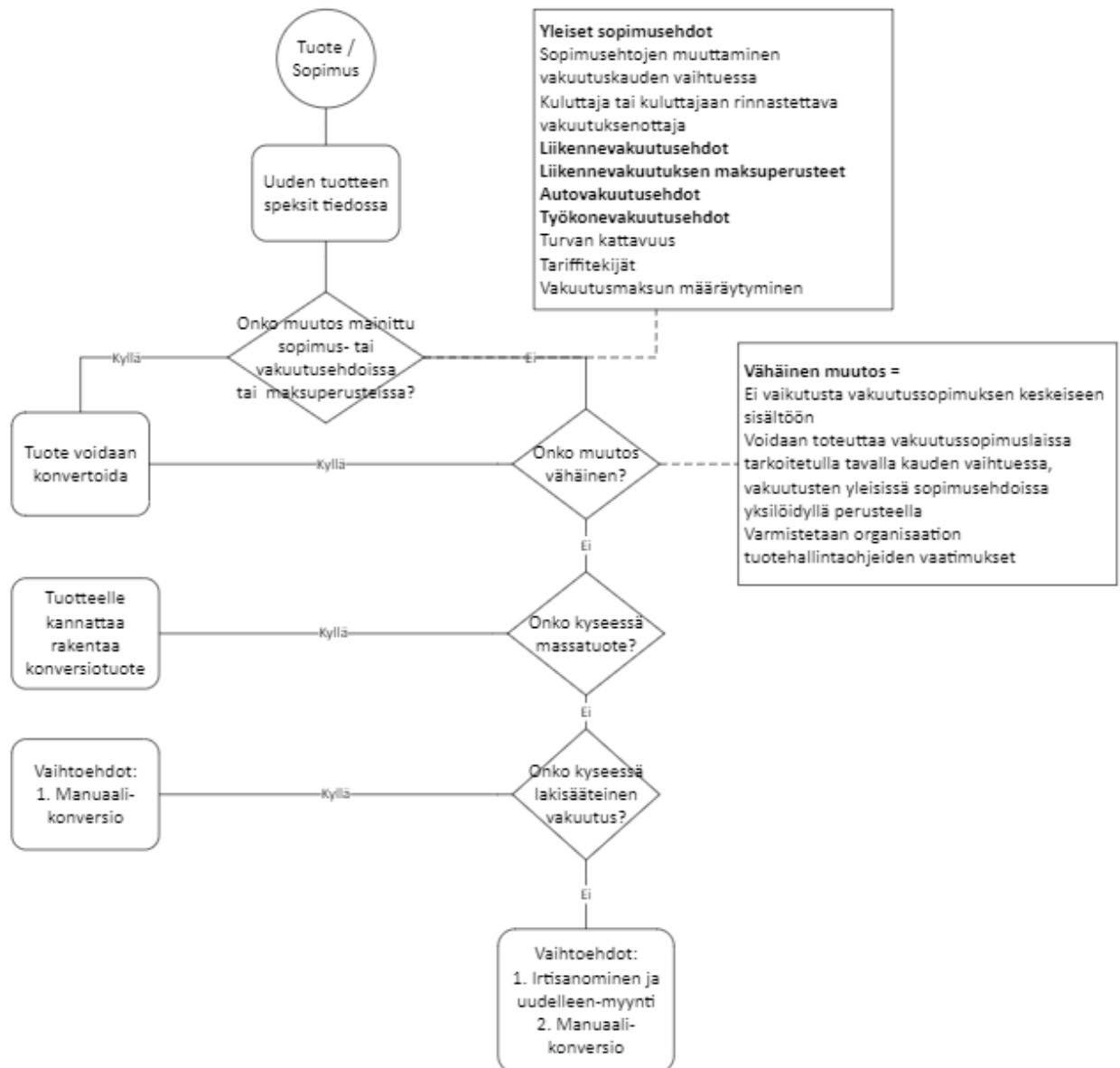
#### 4.6 Suunnitelma

Nyky- ja tavoitetilan kuvauksen perusteella sekä konversiosääntöjen avulla laadittiin suunnitelma, mitkä nykyjärjestelmän tuotteet ovat konvertoitavissa, minkä tuotteiden varalle täytyy laatia erillinen suunnitelma, ja millaisia vaihtoehtoja näiden tuotteiden osalta tunnistettiin.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että lain mukaan tuotteita ei voida juurikaan muuttaa. Tariffitekijöitä voidaan tarkistaa ja kehittää, mutta turvaan ei saa tehdä merkittäviä muutoksia. Näin ollen, pyrittäessä mahdollisimman pieneen irtisanomisasteeseen, joudutaan uuteen järjestelmään tekemään myös niin sanottuja konversiotuotteita, jotka eivät välttämättä vielä tavoita kaikkia haluttuja ominaisuuksia, mutta jotka mahdollistavat sopimusten siirtämisen vanhasta järjestelmästä uuteen. Lakisääteisten vakuutusten suhteen irtisanominen ei ole mahdollisuus, joten niiden osalta täytyy varmistaa, että uudet tuotteet eivät eroa merkittävästi nykyisistä tuotteista, tai että niille rakennetaan nykyisiä vastaavat konversiotuotteet.

Tietojen perusteella turvien joukosta tunnistettiin tuotteet, joiden alasajo on järkevää toteuttaa jo nykyjärjestelmän aikana. Tuotteiden tunnistamisessa kiinnitettiin huomiota tuotteiden kappalemäärään ja maksutuloon sekä siihen, onko tuotteelle olemassa jokin vastaava ratkaisu. Konversiosuunnitelmassa otetaan lisäksi kantaa erilaisiin räätälöityihin ratkaisuihin ja sopimuksiin, joita on tarkasteltava tapauskohtaisesti. Moni räätälöidyistä ratkaisuista joudutaan todennäköisesti irtisanomaan tai pikemminkin neuvottelemaan uusiksi, koska nykyisenlaista räätälöityä mallia ei uuteen järjestelmään tulla rakentamaan. Näissä sopimuksissa pätee kuitenkin erillinen sopimus, joten ehtojen mukaan niitä voidaan tietyissä määrin muuttaa tai vaihtoehtoisesti irtisanoa.

Loppujen tuotteiden osalta laadittiin päätöksentekopuu, jota voidaan hyödyntää tuotteiden vaihtoehtoisten etenemisten kartoittamisessa. Kuvio 9 esittää havainnekuvan päätöksentekopuusta, ilman toimeksiantajayrityksen ehtoihin ja tuotehallintaohjeisiin liittyviä yksilöityjä tarkennuksia.



Kuvio 9. Konversio päätöksentekopuu

#### 4.7 Alasajoon vaikuttavat tekijät

Järjestelmän lopulliseen alasajoon vaikuttaa konversion kesto, ja mihin konversiovaihtoehtoon lopulta päädytään. Mikäli sopimukset tehdään ilman historiatietoja, täytyy vanhan järjestelmän olla normaalisti toiminnassa vähintäänkin kolme vuotta, koska asiakkaiden on mahdollista hakea ulkomaanliikenteessä olleiden ajoneuvojen vakuutusmaksujen veronpalautusta kolme vuotta takautuvasti. Jos taas uuteen järjestelmään siirretään esimerkiksi

kaksi edellistä vakuutuskautta, alasajo on mahdollista tehdä kaksi vuotta nopeammin.

Konversiovaihtoehtoista manuaalinen lähestymistapa on yleensä toimiva vaihtoehto vain pienen vakuutusvolyymin vakuutusyhtiöille. Manuaalinen siirto koostuu sopimusten siirtämisestä uuteen järjestelmään kattaen kaikkien vanhan järjestelmän historiallisten käytäntöjen säilyttämisen. Manuaalinen lähestymistapa on suhteellisen edullinen, kun volyymi on pieni, mutta sisältää riskin näppäilyvirheille ja vaatii ponnisteluja tasapainottamisessa vanhan ja uuden järjestelmän välillä. Tämä lähestymistapa edellyttää myös sekä vanhan että uuden järjestelmän toimimista samanaikaisesti, kunnes tarve tarkastella vanhoja sopimuksia päättyy, tai kunnes kaikki sopimukset on konvertoitu. Vanhan järjestelmän tiedot on tallennettava tietovarastoon säilytystä varten, ennen kuin järjestelmä voidaan ajaa lopullisesti alas. (Paneri 2017.)

Big-Bang lähestymistapa on tarkoitettu yhtiöille, joiden on poistettava vanha järjestelmänsä mahdollisimman nopeasti. Tämän lähestymistavan riskiksi muodostuu se, että kaikki tiedot on puhdistettava ja omaksuttava uutta järjestelmää varten, sisältäen aiempia tuotemääritelmiä, hintoja, sääntöjä jne. Vanhojen tietojen siirtäminen voi vaatia lisäponnisteluja ja enemmän iteraatioita kuin alun perin on ajateltu, joka voi taas johtaa projektin viivästymiseen ja lisäkustannuksiin. Suuri määrä historiatietoja voi myös heikentää uuden järjestelmän suorituskykyä. (Paneri 2017.)

Kolmas vaihtoehto on uudistuksittain toteutettava konversio, joka hakee automaation avulla sopimuksia vanhasta järjestelmästä uudistuspäivän perusteella ja tallentaa ne ennalta määritettyyn tiedostoon ja toimittaa uuteen järjestelmään uudistustoiminnallisuutta varten. Toiminnallisuus ottaa uudistuskäytännöt ja ohjeistaa API-liittymiä (Application Programming Interface) lisäämään kyseiset sopimukset määritettyihin uudistuksen työnkulkuihin. Tässä lähestymistavassa riski on suhteellisen pieni, mutta huonona puolena on, että historiatiedot jäävät vanhaan järjestelmään loppuun saakka, joka tarkoittaa, että vanhojen järjestelmien alasajo lykkääntyy. (Paneri 2017.)

Toimeksiantajayrityksen kohdalla kyseessä tulee joka tapauksessa olemaan vaiheittain toteuttava datamigraatio, joka edellyttää jonkin aikaa vanhan ja uuden järjestelmän rinnakkaiskäyttöä.



## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä asioita ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa tulee huomioida alustauudistuksen yhteydessä. Tässä viimeisessä luvussa pohditaan teorian ja empirian välistä yhteyttä, niiden välillä havainnoituja yhtäläisyyksiä ja eroja, sekä vedetään yhteen päälöydöksiä tutkimuskysymyksiin vastaten. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sitä, kuinka hyvin määritelty tavoite saavutettiin ja onnistuttiinko tutkimuksessa vastaamaan tutkimusongelmaan ja apukysymyksiin. Lopuksi vielä tunnistetaan tutkimuksen rajoitteet ja nousseet jatkokehittämisideat sekä uudet tutkimusaiheet.

### 5.1 Teorian ja empiria välinen yhteys

Teoriasta tunnistettiin tuotejohtamiseen liittyviä periaatteita ja työvälineitä, joita tuoteportfolion johtamisessa voidaan hyödyntää, kun olemassa olevaa tuoteportfoliota johdetaan kohti uutta alustaa. Teoriasta tehdyt löydökset painottuivat pitkälti sääntelystä kumpuaviin vaatimuksiin ja rajoituksiin, sekä aiemmista tutkimuksista saatuihin tuotejohtamisen kokemuksiin.

Empiirisen tutkimuksen havainnot perustuvat eri asiantuntijoiden teemahaastatteluista nousseisiin näkemyksiin, sekä tuoteportfolion analyyseissa ilmenneihin tietoihin.

Tutkimusongelman kannalta olennaisten teemojen perusteella tehdyssä vertailussa, sekä teoriassa että teemahaastattelujen vastauksissa molemmissa painottuivat etenkin tuoteportfolion laajenemisesta aiheutuvat ongelmat, sekä yhtenäisestä ja skaalautuvasta alustasta ja yhteneväisistä tuoteperheistä saadut hyödyt. Yhtäläisyyksiä löytyi myös konversioon liittyen, jossa teoriassa ja empiriassa korostui poikkeustapausten tunnistamisen tärkeys ja ymmärrys, sekä ylipäättään konversiostrategian valinnan merkityksellisyys muun muassa sopimusten historiatietoja ja tarvittavaa arkistointistrategiaa ajatellen.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tuoteportfolion nykytila, ymmärtää aktiivisten sopimusten tilanne, tunnistaa tavoitetila ja laatia suunnitelma tavoitetilan saavuttamiseksi. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan ongelmaan, että mitä asioita ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa tulee huomioida alustauudistuksen yhteydessä.

Tutkimusongelmaa tarkasteltiin alla esitettyjen tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia vaatimuksia lainsäädäntö asettaa tuoteportfolion johtamiselle?
- Miten tuoteportfoliota tulee kehittää, jotta varmistetaan mahdollisimman konversiokelpoinen tuoteportfolio?
- Miten nykyjärjestelmää tulee kehittää tuoteportfolion hallinnan kehittämiseksi?
- Millaisia vaatimuksia konversiokelpoinen tuoteportfolio asettaa uuden alustan kehittämiseksi?

Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus ja teemahaastattelut olivat toimiva valinta. Teemahaastattelujen avulla saatiin kattavasti arvokasta tietoa, koska haastatteluissa oli tilaa vastakysymyksille ja vapaalle keskustelulle. Kysymykset oli tietoisesti aseteltu laajoiksi, jolloin asiantuntijalla oli mahdollisuus valita omasta näkökulmastaan ja kokemuksestaan tärkeimmät esiin nostettavat asiat. Esimerkiksi lomakekyselyn avulla toteutettuna tämä ei olisi ollut mahdollista. Jälkikäteen ajateltuna kuitenkin olisi ollut järkevämpää esittää kaikille samat kysymykset roolista huolimatta. Roolikohtaiset kysymykset eivät olleet niin syvällisiä, että olisi ollut aiheellista olettaa, että jokaisella haastateltavalla ei olisi ollut näkemystä kaikkiin kysymyksiin.

Teemahaastatteluissa haastateltiin vain yhtä asiantuntijaa per alue. Vaikkakin haastateltaviksi valikoitui alueensa vahvat asiantuntijat, jotka ovat olleet ainakin jollain tasolla jo mukana alustauudistuksen suunnittelussa, olisi tutkimuksen luotettavuus vahvempi, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän. Tällöin eri asiantuntijoiden mielipiteiden välille olisi saatu rakennettua enemmän

keskustelua ja vertailua. Tutkimuksen ajankäytön suhteen useamman asiantuntijan teemahaastattelu ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista, koska itse haastattelujen lisäksi aikaa kului myös haastattelujen purkuun sekä vastausten analysointiin ja luokitteluun.

Tulokset edustavat pientä otantaa case yrityksen asiantuntijoiden näkemyksistä. Esimerkiksi toisen vakuutuslajin tai toisen yrityksen asiantuntijoiden mielipiteet voivat erota haastateltavien näkemyksistä. Ja luonnollisesti ajan kuluessa myös haastateltujen näkemykset voivat muuttua tiedon lisääntyessä tai tahtotilan kirkastuessa. Asiantuntija 7 mainitsikin haastattelussa, että ensimmäinen haastattelukierros vasta herättelee ajatuksia, joten vakaampien näkemysten saaminen edellyttäisi vähintäänkin toista myöhemmin toteutettua haastattelukierrosta.

### 5.3 Päälöydökset

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että käsiteltävänä oleva tuoteportfolio on päässyt laajenemaan liikaa, joten tuoteportfolion kehittämisen osalta ensimmäinen askel on päämäärätietoinen ja strategian mukainen hallittu tuotejohtaminen jatkossa. Tutkimuksen pohjalta toimeksiantajalle laadittiin konversiosuunnitelma, jonka avulla tuoteportfoliota kyetään johtamaan kohti alustauudistusta ja haluttua tavoitetta. Ensimmäisinä vuosina suunnitelma koostuu lähinnä marginaalituotteiden uusmyynnin lopettamisesta, ja jo poistuneiden tuotteiden alasajosta. Muutamien tuotteiden osalta tunnistettiin vaihtoehtoiksi joko kehittää tilalle uusi korvaava tuote tai päivittää pääturvan ehtoja, jotta erillinen tuote kyetään ajamaan alas. Joidenkin tuotteiden osalta vaaditaan laajempaa keskustelua niiden tulevaisuudesta, mutta joiden todennäköisimmäksi vaihtoehdoksi tunnistettiin tuotteiden yhdistäminen toisen vakuutuslajin vakuutustuotteisiin ja -ehtoihin. Tiettyjen vapaaehtoisten tuotteiden osalta tunnistettiin, ettei etukäteen tehtävällä tuotekonversiolla saavuteta mitään hyötyä, joten näiden sopimusten osalta paras vaihtoehto on uuteen järjestelmään siirryttäessä irtisanomismenettelyllä myydä tilalle uusi tuote.

Edellä kuvattujen toimenpiteiden lisäksi tulee selvittää vielä tarkasti jokaisen tuotteen voimassa olevat tariffivariaatiot, ja yhtenäistää ne viimeisimpään voimassa olevaan tariffiin pääeräpäivittäin ennen alustauudistuksen hetkeä. Tämä toimenpide mahdollistaa sen, ettei yhdelle tuotteelle jouduta rakentamaan useita konversiotuotteita. Ennen yhtenäistämistä on tarpeen analysoida, mitä eri tariffityyppien ja -variaatioiden yhtenäistäminen tarkoittaa, ja mihin kaikkeen se vaikuttaa, esimerkiksi maksutuloon, korvausmenoon ja prosesseihin. Samassa yhteydessä tunnistetaan voimassa olevan kannan tarkemmat asiakassegmentit, kuten julkisyhteisö, suurasiakas, yritysasiakas, kuluttajaan rinnastettava yritysasiakas ja henkilöasiakas, jonka jälkeen saadaan laadittua yksityiskohtainen suunnitelma konvertoitavien tuotteiden spekseistä ja konversiohetken tarkemmista askelmerkeistä.

Ajoneuvovakuuttamisen tuoteportfolion johtamisessa alustauudistuksen yhteydessä tulee huomioida erityisesti se, että tuoteportfoliojohtamiseen kohdistuvat tavoitteet kirkastetaan. Aluksi on syytä täsmentää mitä uudistuksessa tavoitellaan, ja mitkä ovat tavoitteen mukaiset realistiset etenemisvaihtoehdot. Etenemisvaihtoehdo- tai konversiomenetelmäpääöstä laadittaessa on syytä miettiä muun muassa regulaatiomuutoksia, takautuvien muutosten määrää ja todennäköisyyttä, haluttujen muutosten merkittävyyttä ja vaikuttavuutta sekä sitä, miten asiakkaiden oletetaan reagoivan konversiomenetelmään, ja miten sujuvaksi ja kitkattomaksi prosessi onnistutaan asiakkaan näkökulmasta rakentamaan. Konversiomenetelmän valinnassa ei voi myöskään keskittyä vain yhden lajin tarpeisiin, vaan täytyy tarkastella kaikkia lajeja ja erityisesti asiakaskokemusta koko alustauudistuksen vaikutusten näkökulmasta. Laajemman nyky- ja tahtotilan selvittäminen tulisi aloittaa heti ja selvitykseen tulee osallistaa alusta alkaen tarvittavat henkilöt, jotta osataan huomioida vaaditut asiat niin nykyjärjestelmän kuin uuden järjestelmän ja lainsäädännön näkökulmasta.

Ennen alustauudistusta on joka tapauksessa tärkeä kehittää tuoteportfolioa kriittisesti arvioiden, ja pyrkiä pikemminkin tuoteportfolion yksinkertaistukseen, kuin ainakaan laajentamiseen. Tuoteportfolion johtamista on hyvä kehittää niin,

että seuraavien vuosien aikana varmistetaan parempi näkyvyys tuoteportfolioon ja aktiivikannan sopimuksiin. Manuaalikonversiota ei ole mahdollista toteuttaa kovin monelle tuotteelle, joten asiakaskohtaiset erityissopimukset on etukäteen tunnistettava ja mahdollisuuksien mukaan minimoitava. Tämä vaikuttaa myös nykyjärjestelmän kehittämiseen, koska järjestelmää ei kannata kehittää enää niin sanotusti karkuun. Pakolliset regulaation, ylläpidon, asiakaskokemuksen ja kilpailukyvyn turvaamisen varmistamiseksi tarvittava kehittäminen on toki toteutettava jatkossakin.

Lainsäädännön näkökulmasta keskeisimpiä vaatimuksia on, että muutoksissa noudatetaan ajoneuvovakuuttamisen kannalta keskeisiä lakeja, yleisiä sopimusehtoja, vakuutusehtoja ja organisaation omaa tuotehallintaohjetta. Käytännössä siis aktiivikanta tullaan konvertoimaan vain vähäisillä muutoksilla, tai alustalle siirtyminen tullaan toteuttamaan vapaaehtoisten vakuutusten osalta pääsääntöisesti irtisanomismenettelyllä. Uuden järjestelmän toiminnallisuuksia, tuotteita ja ehtoja suunniteltaessa lainvaatimukset tulee huomioida riittävän ajoissa, jotta viime tipan yllätyksiltä ja turhalta työltä vältytään. Suunnittelu ja päätöksenteko tulee toteuttaa tuotehallintaohjeen prosessien mukaisesti ja dokumentoida riittävällä tarkkuudella.

Konversiokelpoinen tuoteportfolio asettaa vaatimuksena sen, ettei tuotteisiin tai ehtoihin voida tehdä kuin pieniä muutoksia. Tällöin uuteen järjestelmään joudutaan tekemään nykyistä vastaavat ratkaisut, jolloin alustauudistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ei toteudu heti. Konversiokelpoisuutta tavoiteltaessa uudelle alustalle joudutaan tekemään sekä konversiotuotteet että tahtotilan mukaiset tuotteet, jotka voidaan ottaa käyttöön vasta uusmyynnin yhteydessä.

#### 5.4 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa on tarkasteltu yhden yrityksen yhden tuoteportfolioon sisältöä ja sen johtamista, joka jo itsessään rajoittaa tutkielman hyödynnettävyyttä. Tuoteportfolioon johtamiseen liittyvät löydökset ovat kuitenkin yleistettävissä

myös muihin yrityksiin ja toimialoihin. Tutkimuksen rajoittavuutta lisää myös se, että tulosten perusteella laadittu konversiosuunnitelma jää julkaistavan työn ulkopuolelle.

Case yrityksessä tutkielman löydöksiä on syytä syventää jatkokeskustelujen avulla. Myös konversiosuunnitelmaa on tarpeen tarkentaa, kunhan päätökset ja linjaukset valitusta konversiomenetelmästä ja uusien tuotteiden sisällöistä on tehty.

Yleisemmin ajateltuna alustauudistuksen aikaisesta tuotejohtamisesta olisi hyvä saada kattavampaa tutkimusta tehtyjen alustauudistusten kokemuksiin perustuen. Nopeasti muuttuvassa ja digitalisoituneessa maailmassa alustauudistukset ovat monen yrityksen agendalla, ellei jopa jo työn alla, joten laajemmalle tutkimukselle olisi varmasti tarvetta.

## Lähteet

Avlonitis, G. & Papastathopoulou, P. 2006. Product and Services Management. SAGE Publications, Limited. EBOOK ISBN 9781847878021.

Bruce, C. 2007. Questions Arising about Emergence, Data Collection, and Its Interaction with Analysis in a Grounded Theory Study. International Journal of Qualitative Methods. Vol. 6, issue 1. March 2007, s. 51-68.

Cooper, R.; Edgett, S. & Kleinschmidt, E. 2002. Portfolio Management – Fundamental to New Product Success. Viitattu 28.5.2022.

<https://www.researchgate.net/publication/238676288>

Ebert, C. 2014. Software Product Management. IEEE Software. Vol. 31, issue 3. May-June 2014, s. 21-24.

EIOPA, European Insurance and Occupational Pension Authority 2016. Vakuutusyriyten ja vakuutusten tarjoajien tuotehallintajärjestelyjä koskevat valmisteluohjeet. Viitattu 17.1.2022.

[https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/eiopa\\_guidelines/fi\\_pog\\_gls.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/eiopa_guidelines/fi_pog_gls.pdf)

EIOPA, European Insurance and Occupational Pension Authority 2015. Riski- ja vakavaraisuusarviota koskevat ohjeet. Viitattu 20.7.2022.

[https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/eiopa\\_guidelines/eiopa\\_guidelines\\_on\\_orsa\\_fi.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/eiopa_guidelines/eiopa_guidelines_on_orsa_fi.pdf)

Fiva, Finanssivalvonta 2016. Tuotehallintamenettely. Määräykset ja ohjeet 5/2016. Viitattu 17.1.2022.

[https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2016/05\\_2016/2016\\_05.m2.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2016/05_2016/2016_05.m2.pdf)

Fiva, Finanssivalvonta 2022. IDD - Sääntelykokonaisuudet. Viitattu 21.7.2022.

<https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuudet/idd/>

Gaubinger, K.; Rabl, M.; Swan, S. & Werani, T. 2009. Innovation and Product Management – A Holistic and Practical Approach to Uncertainty Reduction. Wiesbaden, Springer.

Gillham, B. 2000. Case Study Research Methods. Bloomsbury Publishing Plc. EBOOK ISBN 9781441159069.

Grieves, M. 2006. Product Lifecycle Management – Driving the Next Generation of Lean Thinking. McGraw-Hill. ISBN: 978-0-07-178630-0.

Haines, S. 2021. The Product Manager's Desk Reference. Third edition. McGraw-Hill. ISBN: 978-1-26-046855-7.

Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018. Annettu Helsingissä 20.4.2018. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180234>

Liikennevakuutuslaki 460/2016. Annettu Helsingissä 17.6.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160460>

LVK, Liikennevakuutuskeskus 2022. Ajoneuvon vakuuttaminen. Viitattu 22.7.2022. <https://www.lvk.fi/ajoneuvon-vakuuttaminen/ajoneuvon-vakuuttamisvelvollisuus/>

Maglyas, A.; Nikula, U. & Smolander, K. 2013. What are the roles of software product managers? An empirical investigation. The Journal of Systems and Software. Vol. 86, issue 12, s. 3071– 3090.

Mason, J. 2006. Mixing methods in a qualitative driven way. Qualitative Research. Vol. 6, issue 1, s. 9-25. London: Sage Publications.

McKinsey 2021. Tech-driven insurers: How to thrive in 2030. Artikkelin 17.8.2021. How technology is disrupting insurance operating models | McKinsey

Merriam-Webster. 2022. Merriam-Webster.com Dictionary. Viitattu 14.7.2022. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/product>

Meyer, M. & Lehnerd, A. 1997. The Power of Product Platforms – Building Value and Cost Leadership. New York: The Free Press.

Paneri, S. 2017. Approaches to Data Migration for Guidewire InsuranceSuite: PolicyCenter. Viitattu 27.5.2022. <https://www.guidewire.com/blog/best-practices/approaches-data-migration-guidewire-insurancesuite-policycenter/>



Pragmatic Institute 2022. The Pragmatic Framework. Viitattu 24.7.2022.

<https://www.pragmaticinstitute.com/framework/>

Routio, P. 2005. Tutkimusmenetelmät – Toteava tutkimus – Toteava analyysi - Tapaustutkimus. Viitattu 28.9.2022.

[http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/14111\\_totea.html#norm](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html#norm)

Ryan, C. & Riggs, W. 1996. Redefining the product life cycle: The five-element product wave. Business Horizons. Vol. 39, s. 33–40.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 28.9.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

STM, Sosiaali- ja terveysministeriä 2022. Vakuutusasiat – Lainsäädäntö. Viitattu 21.7.2022. <https://stm.fi/vakuutusasiat/lainsaadanto>

Terzi, S.; Bouras, A.; Dutta, D. & Garetti, M. 2010. Product lifecycle management – From its history to its new role. International Journal of Product Lifecycle Management. Vol. 4, s. 360-389.

Tolonen, A.; Shahmarichatghieh, M.; Harkonen, J. & Haapasalo, H. 2015. Product portfolio management – Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle. International Journal of Production Economics. Vol. 170, s. 468-477.

Tomovic, C.; Ncube, L.; Walton, A. & Grieves, M. 2010. Development of Product Lifecycle Management metrics: Measuring the Impact of PLM. International Journal of Manufacturing Technology and Management. Vol. 19, s. 167-179

Vakuutusopimuslaki 543/1994. Annettu Helsingissä 28.6.1994. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940543>

Vakuutusyhtiölaki 521/2008. Annettu Helsingissä 18.7.2008. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080521>

VanDee, S.; Knipp, J. & Ilyas, I. 2014. 3 Policy Admin Conversion Considerations. Digital Insurance. Insurance Networking News. Blogi 14.8.2014. Viitattu 27.5.2022. <https://www.dig-in.com/opinion/3-policy-admin-conversion-considerations>

Wagner, R.; Abdelkafi, N. & Blecker, T. 2017. Exploration of the product phase-out process in manufacturing firms – A human factor perspective. Business Process Management Journal. Vol. 23, No 5, s. 1000-1017.

Weerd, I.; Brinkkemper, S.; Nieuwenhuis, R.; Wersendaal, J. & Bijlsma, L. 2006. Towards a Reference Framework for Software Product Management. 14th IEEE International Requirements Engineering Conference.

## Teemahaastatteluiden runko

### Kaikille yleiset kysymykset:

1. Jos ajatellaan ajoneuvovakuuttamisen tuotteita ja tuoteportfoliota, niin mitä toivot, että alustauudistuksella tullaan saavuttamaan?
2. Mitä riskin paikkoja tunnistat alustauudistuksessa ja tuoteportfolion johtamisessa?
3. Mihin tuoteportfolion hallinnassa tulisi mielestäsi kiinnittää erityisesti huomiota alustauudistuksen suunnittelussa?
4. Alustauudistukselle asetetut tavoitteet liittyvät mm. parempaan asiakaskokemukseen, tuoteportfolion yksinkertaistamiseen, automatisaation parantamiseen, prosessien uudistamiseen ja vanhojen järjestelmien alasajoon. Miten tuoteportfoliojohtamista tulisi mielestäsi kehittää, jotta alustauudistukselle asetetut tavoitteet toteutuvat?

### Roolikohtaiset kysymykset:

5. Mitkä ovat lain näkökulmasta tärkeimmät asiat tuotejohtamisessa alustauudistusta ajatellen?
6. Mitkä ovat aktuaaritoimintojen näkökulmasta tärkeimmät asiat tuotejohtamisessa alustauudistusta ajatellen?
7. Mitkä ovat nykyjärjestelmän näkökulmasta tärkeimmät asiat tuotejohtamisessa alustauudistusta ajatellen?
8. Miten varmistetaan yhdenmukainen ja riskivastaava hinnoittelu tuoteportfolion johtamisessa kohti alustauudistusta?
9. Miten tuoteportfolion hallintaa tulisi kehittää, että varmistetaan toimiva myyntiprosessi myös alustauudistuksen yhteydessä?
10. Miten mielestäsi tulisi toimia, että varmistetaan vakuutusten toimiva hoitoprosessi myös alustauudistuksen yhteydessä?

## Haastatellut henkilöt

Taulukko haastatelluista henkilöistä, heidän rooleistaan, tekstiosuudessa käytetyistä viittauksesta, esitetyistä kysymyksistä sekä haastattelupäivästä ja haastattelun kestosta.

Haastateltu	Tekstiviittaus	Esitetyt kysymykset	Haastattelu pvm.	Haastattelun kesto
Vakuutus-asiantuntija	Asiantuntija 1	1–4, 7 ja 10	20.7.2022	70 min
Matematiikko/ Aktuaari	Asiantuntija 2	1–4, 6 ja 8	29.7.2022	40 min
Business Developer	Asiantuntija 3	1–4, 8 ja 9	19.8.2022	65 min
Senior Underwriter	Asiantuntija 4	1–4, 8 ja 9	22.8.2022	40 min
Business Analyst	Asiantuntija 5	1–4 ja 7	22.8.2022	60 min
Lakimies	Asiantuntija 6	1–4 ja 5	23.8.2022	20 min
Lead Developer	Asiantuntija 7	1–4 ja 7	24.8.2022	80 min
Business Lead	Asiantuntija 8	1–4, 5 ja 8	25.8.2022	30 min