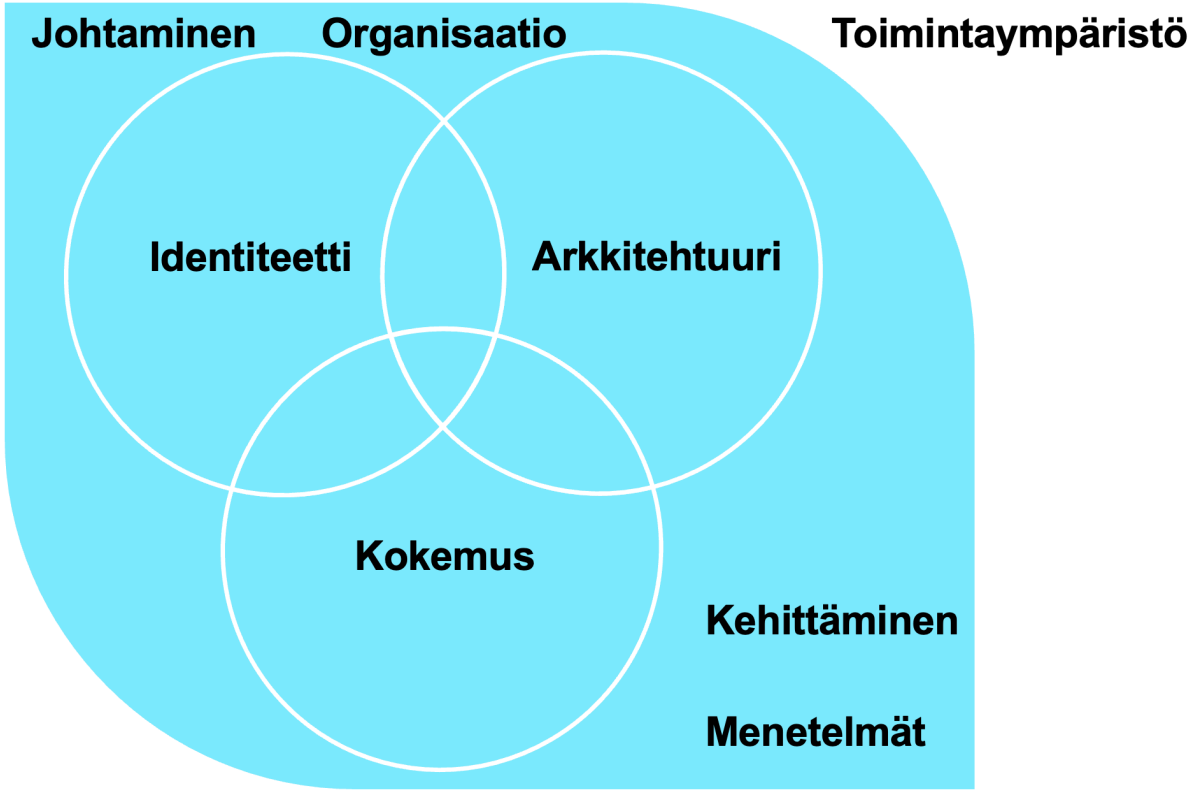
Liiketoiminnan kehittämisen käsitteistö ja sanasto



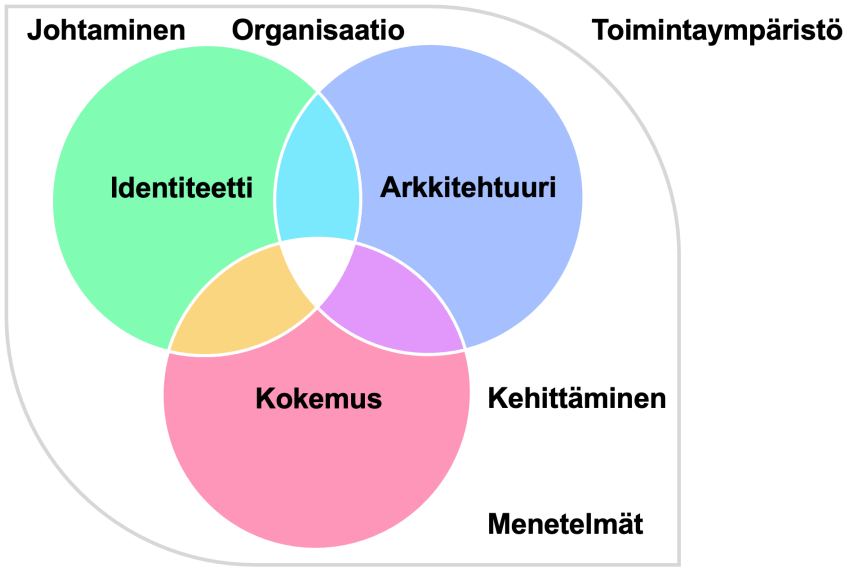
Koonnut: Eero Hosiaisluoma 2026

Liiketoiminta
Asiakkaat
Tuotteet / palvelut
Organisaatio
Henkilöstö
Prosessit
Järjestelmät
Tilat & laitteet
Tieto
Teknologiat
Eero Hosiaisluoma 2026

Johdanto

Tämän käsitteistön ja sanaston tarkoitus on tarjota yhteinen kieli organisaation toiminnan ja rakenteen ymmärtämiseksi. Se kokoaa yhteen keskeiset käsitteet, ja auttaa eri taustoista tulevia ihmisiä puhumaan samoista asioista samalla tavalla, näkökulmasta riippumatta.

Blogi: linkki



RYHMÄ	OHJAAVA KYSYMYS	VASTAA KYSYMYKSEEN
1. IDENTITEETTI	Miksi organisaatio on olemassa, millainen se on, ja mihin se on menossa?	*Miksi*
2. KOKEMUS	Kenelle organisaatio tuottaa arvoa, mitä ihmiset tarvitsevat, tekevät ja kokevat?	*Kenelle, mitä varten*
3. ARKKITEHTUURI	Miten organisaatio toimii ja mikä on sen rakenne, miten osat liittyvät toisiinsa, ja mitä se tekee ja tarjoaa?	*Miten ja millä toimitaan*
4. ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN	Keitä me olemme, miten ihmiset ovat organisoituneet, miten toimintaa ja ihmisiä johdetaan?	*Ketkä,* mitkä, miten
5. KEHITTÄMINEN	Miten organisaation toimintaa ja rakennetta muutetaan paremmaksi?	*Miten muutetaan*
6. TOIMINTAYMPÄRISTÖ	Millaisessa ympäristössä organisaatio toimii, mitä tapahtuu ja mikä vaikuttaa siihen?	*Missä kontekstissa*
7. MENETELMÄT JA TYÖKALUT	Mitä menetelmiä ja työkaluja liiketoiminnan kehittämisessä voi ja kannattaa hyödyntää?	*Millä menetelmillä*

1. Identiteetti (*Identity*)
Millainen organisaatio on, miksi se on olemassa ja mihin se on menossa?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Ansaintalogiikka	Revenue Model	Tapa, jolla organisaatio muuttaa tarjooman rahaksi.		Osa Liiketoimintamallia (Business Model)	Mainitaan Liiketoimintamallin suhteissa, mutta ei ole oma käsite.
Arvo (merkitys)	Value	Asia, jota pidetään merkityksellisenä, tärkeänä ja tavoiteltavana, ja joka ohjaa toimintaa tai päätöksiä. Organisaatiokulttuuria ohjaava uskomus tai hyöty.	Merkityksellinen asia, Periaate (lähikäsite)	Arvot ohjaavat strategiaa ja toimintaa, päätöksentekoa ja kulttuuria.	Eri merkitys kuin asiakkaalle syntyvä arvo (asiakasarvo). Sekä uskomus että lopputulos.
Arvot	Values	Organisaation tärkeinä ja tavoiteltavina pitämät asiat tai ominaisuudet, sekä toimintaa ohjaavat ihanteet.	Arvo (merkitys), Toimintaperiaatteet	Vaikuttavat päätöksiin, kulttuuriin ja toimintaan. Arvot määrittävät, mitä pidetään tärkeänä.	Arvot ≠ tuotettu arvo.
Asemointi	Positioning	Näkemys siitä, millainen asema organisaatiolla tai tarjoomalla on suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin.	Markkina-asema, positioning, strateginen asemointi	Liittyy identiteettiin, brändiin, kilpailuetuun ja strategiaan.	Täydentää kilpailuedun käsitettä.
Brändi	Brand	Organisaatioon, tarjoomaan, tuotteeseen tai palveluun, tai toiminnalliseen osaan liittyvä kokonaiskuva ja merkitysten joukko sidosryhmien mielissä. Lupausten ja mielikuvien kokonaisuus, jonka muut kokevat.	Brändimielikuva*, Maine, mielikuva	Liittyy identiteettiin, kokemukseen ja arvolupaukseen. Vaikuttaa asiakaskokemukseen.	Brändi ei ole sama kuin visuaalinen ilme. Organisaation identiteetti ulkoapäin nähtynä. Henkilöilläkin on ‘henkilöbrändi’: ‘se, mitä ihmiset puhuvat sinusta silloin, kun et itse ole huoneessa’.
Brändi-identiteetti	Brand Identity	Organisaation tavoittelema käsitys brändistä ja sen ominaisuuksista.	Brand identity	Perustuu identiteettiin, arvoihin ja arvolupaukseen.	Organisaation määrittelemä; brändimielikuva syntyy vastaanottajalle.
Brändilupaus	Brand Promise	Laaja ja pitkäaikainen (ydin)lupaus siitä laadusta, arvosta ja kokemuksesta, jonka organisaatio lupaa sidosryhmilleen ja takaa asiakkailleen kaikissa kohtauspisteissä.	Brändilupaus, asiakassitoumus	Pohjautuu organisaation Identiteettiin (Purpose, Arvot); ohjaa Arvolupausta (Value Proposition) ja Brändikokemusta (BX).	Eroaa arvolupauksesta siinä, että se koskee koko yritystä ja brändiä, ei vain yksittäistä tuotetta tai palvelua.
Brändimaine	Brand Reputation	Sidosryhmien ja suuren yleisön yleinen käsitys ja arvostus organisaation toiminnasta, eettisyydestä ja luotettavuudesta.	Yrityskuva, maine	Muodostuu suorassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön, median ja yhteiskunnan kanssa.	Maineriski voi heikentää brändin arvoa nopeasti; kytkeytyy vahvasti ESG-teemoihin. Environmental, Social, and Governance (ympäristö, sosiaalinen vastuullisuus ja hyvä hallintotapa).
Bränditarina	Brand Narrative / Story	Jäsennelty kertomus (narratiivi), joka sanoittaa ja välittää organisaation tarkoituksen, historian, identiteetin ja arvot sekä tulevaisuuden vision ymmärrettävässä muodossa innostavaksi kokonaisuudeksi.	Yritystarina	Kytkee brändi-identiteetin osaksi työntekijä- ja asiakaskokemusta.	Tarinallistaminen sitouttaa niin sisäisesti (työkulttuuri) kuin ulkoisesti (asiakkaat).

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
ESG / Ympäristö, sosiaalinen vastuullisuus ja hyvä hallintotapa	ESG (Environmental, Social, and Governance)	Viitekehys, jolla arvioidaan organisaation toiminnan kestävyyttä, eettisyyttä ja riskejä taloudellisia mittareita laajemmin.	Vastuullisuusraamit, kestävyyskriteerit	Muodostaa raamit brändimaineelle, strategialle ja toimitusketjun vaatimuksille.	Pohjautuu ulkoisiin odotuksiin (sijoittajat, asiakkaat, lainsäädäntö).
Identiteetti	Identity	Organisaation ydinolemus ja käsitys siitä, mikä organisaatio on., johon sen piirissä olevat ihmiset ja brändimielikuva identifioutuvat.	-	Yhdistää organisaation ja sen tarkoituksen, arvot ja (liike)toiminnan tarinan ja Brändin.	Määrittää, mikä organisaatio on suhteessa muihin
Kestävä liiketoiminta	Sustainability / Corporate Sustainability	Organisaation tapa toimia siten, että se täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia.	Yritysvastuullisuus	Ilmentää organisaation arvoja, syvempää tarkoitusta (purpose) ja brändilupausta.	Siirtynyt tukitoiminnasta suoraan liiketoimintastrategian ytimeen.
Kilpailuetu	Competitive Advantage	Etu, joka erottaa organisaation kilpailijoista.	-	Syntyy ydinkyvykkyyksistä, tarjoomasta tai toimintamallista.	Julkisella sektorilla voidaan puhua vaikuttavuus- tai palveluedusta / palvelulupauksesta.
Liikeidea	Business Idea	Ydinajatus siitä, mitä myydään kenelle ja miten.		Konkretisoi Missiota ja Liiketoimintamallia	Usein sekoitetaan Missioon; suppeampi ja käytännönläheisempi.
Liiketoiminta-arvo	Business Value	Organisaatiolle syntyvä merkittävä hyöty tai vaikutus.	Business value	Voi liittyä tuottoon, tehokkuuteen, riskiin, strategiaan tai muuhun tavoitteeseen.	Ei rajoitu taloudelliseen arvoon.
Liiketoimintamalli	Business Model	Kuvaa logiikkaa, miten organisaatio luo, toimittaa ja saa arvoa.	Business model	Yhdistää asiakkaat, tarjooman, arvonluonnin ja ansaintalogiikan. Kuvaa tulovirrat ja arvon toimittamisen	Eri asia kuin toimintamalli.
Maine	Reputation	Sidosryhmien muodostama arvio organisaatiosta ajan myötä.	-	Vaikuttaa Brändiin ja Luottamukseen	Syntyy teoista, ei viestinnästä.
Missio	Mission	Kuvaa organisaation perustehtävää ja tehtävää nykyhetkessä. Päivittäiset toimet, joilla Tarkoitusta toteutetaan	Perustehtävä	Konkretisoi tarkoitusta.	Vastaa ”mitä teemme?”. Käytännössä usein lähellä tarkoitus (purpose) -käsitettä. Vastaa "mitä teemme".
Organisaatio-identiteetti	Organisational Identity	Organisaation käsitys siitä, mikä se on ja mikä tekee siitä omanlaisensa.	Identiteetti	Perustuu tarkoitukseen, arvoihin, historiaan ja toimintaan.	Erottuu brändi-identiteetistä.
Periaate	Principle	Päätöksentekoa ja toimintaa sekä kehittämistä ohjaava yleinen sääntö.	Ohjenuora	Konkretisoi arvoja käytännössä. Arvot määrittävät, mitä pidetään tärkeänä; periaatteet konkretisoivat, miten näiden arvojen mukaisesti toimitaan.	Ohjaa käyttäytymistä eri tilanteissa. Eli “miten toimimme arvojemme mukaisesti”.
Sisältö	Content	Ihmisille viestitty tieto ja informaatio.	Viestintäsisältö	Voi kuvata arvoja, periaatteita, strategiaa tai muutosta.	Laaja yleiskäsite.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Strategia	Strategy	Valintoihin perustuva näkemys siitä, miten tarkoitus ja tavoitteet saavutetaan. Ylätason valinnat ja suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.	Strateginen suunta	Yhdistää tarkoituksen, tavoitteet ja valinnat. Konkretisoituu tavoitteiksi, tiekartaksi (Roadmap), aloitteiksi (initiative) eli ohjelmiksi, hankkeiksi, projekteiksi.	Strategia kertoo suunnan, ei yksityiskohtaista toteutustapaa. Strategia on valinta, ei toivelista.
Strateginen asemointi	Strategic Positioning	Tapa, jolla organisaatio sijoittuu markkinoilla suhteessa kilpailijoihin ja asiakastarpeisiin.	Strateginen positiointi	Liittyy Strategiaan, Kilpailijaan ja Arvolupaukseen.	Määrittää, miten organisaatio erottuu markkinalla.
Strateginen teema	Strategic Theme	Laaja strateginen painopiste, jonka ympärille tavoitteita ja kehittämistä organisoidaan.	Strateginen painopiste, focus area	Yhdistää strategian, tavoitteet ja kehittämisportfolion.	Hyödyllinen välikäsite strategian ja yksittäisten tavoitteiden välillä.
Strateginen päätös	Strategic Decision	Päätös, jolla merkittävä strateginen suunta, valinta tai sitoumus vahvistetaan.	Strateginen linjaus	Toteuttaa strategisen valinnan päätöksenteossa.	Päätös on teko; valinta on vaihtoehtojen välillä tehty (strateginen) ratkaisu.
Strateginen tavoite	Strategic Objective	Merkittävä tavoite, jonka saavuttaminen vie organisaatiota strategian suuntaan.	Strateginen päämäärä	Johdetaan strategiasta.	Konkretisoituu tuloksiksi ja vaikutuksiksi. Tavoite on ensisijaisesti laadullinen
Strateginen valinta	Strategic Choice	Tietoinen valinta siitä, mihin keskitytään ja mitä tehdään tai jätetään tekemättä.	Strateginen priorisointi	Vaikuttaa tavoitteisiin, investointeihin ja kehittämiseen.	Valinta ei vielä ole sama kuin päätös.
Tarkoitus	Purpose	Perustava (perimmäinen) syy organisaation olemassaololle.	Olemassaolon tarkoitus	Ohjaa strategiaa ja tavoitteita. Ohjaa Missiota, Visiota ja Strategiaa.	Vastaa kysymykseen ”miksi olemme olemassa?”.
Toiminta-ajatus	Business Mission	Vakiintunut kuvaus siitä, mitä liiketoimintaa organisaatio harjoittaa ja miksi se on olemassa markkinassa / toimialalla. Perinteinen suomalainen strategiakäsite.	Missio (läheinen), Business idea (osin)	Läheinen Missiolle ja Tarkoitukselle; konkretisoi Liikeideaa	Erottuu Missiosta hienovaraisesti: Toiminta-ajatus on usein pysyvämpi ja määrittää toimialan / liiketoiminnan lajin ("missä liiketoiminnassa olemme"), kun taas Missio kuvaa nykyhetken tehtävää ja päivittäistä toimintaa. Usein käytetään kuitenkin synonyymeina
Toimintamalli	Operating Model	Organisaation päivittäinen toiminta. Kuvaa, miten organisaatio on järjestänyt toimintansa strategian toteuttamiseksi.	Operating model	Kytkee strategian organisaatioon, kyvykkyyksiin ja toimintaan. Organisaation "konehuone";	Liiketoimintamalli kertoo miten arvoa luodaan; toimintamalli miten organisaatio toimii sen mahdollistamiseksi.
Vastuullisuus / ESG	Sustainability / ESG	Organisaation sitoutuminen ympäristöllisten, sosiaalisten ja hyvän hallintotavan periaatteiden noudattamiseen ja edistämiseen.	ESG (Environmental, Social ja Governance), kestävä kehitys	Ohjaa Arvoja, Tarkoitusta ja Strategiaa.	Nykyään keskeinen osa organisaation identiteettiä ja brändiä.
Visio	Vision	Inspiroiva kuvaus tavoitellusta tulevaisuuden tilasta.	Tulevaisuuskuva, Tavoitetila	Ohjaa Strategiaa. Strategia määrittää keinoja vision	Vastaa "minne olemme menossa". Ei ole täysin sama

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
				saavuttamiseksi.	kuin tavoitetila.
Visuaalinen ilme	Visual Identity	Graafiset ja visuaaliset elementit (logo, värit, typografia, kuvamaailma), joilla brändi tekee itsensä tunnistettavaksi.	Visuaalinen identiteetti, ilme, Brändi-ilme, graafinen ilme	Brändi-identiteetin konkreettinen, näkyvä osa.	Määritellään ja ohjeistetaan yleensä brändikäsikirjassa.
Ydinkyvykkyys	Core Capability / Core Competence	Organisaation strategisesti kriittinen ja vaikeasti matkittava kyvykkyys, joka luo pohjan kilpailuedulle.	Ydinosaaminen	Liittyy Kyvykkyyteen ja Kilpailuetuun.	Kilpailuedun kulmakivi, joka erottaa tavallisista kyvykkyyksistä.

2. Kokemus (*Experience*)
Kenelle organisaatio tuottaa arvoa, mitä ihmiset tarvitsevat, tekevät ja kokevat?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Arvo (hyöty/vaikutus)	Value	Asiakkaalle, organisaatiolle tai muulle sidosryhmälle syntyvä hyöty, merkitys tai vaikutus.	Hyöty, liiketoiminta-arvo, asiakasarvo	Syntyy toiminnan ja kokemuksen seurauksena.	Erotettava arvot-käsitteestä.
Arvokysyntä	Value Demand	Asiakkaan todellisesta tarpeesta syntyvä kysyntä, johon organisaation tehtävän, tarjooman (tuotteiden ja/tai palveluiden) ja toiminnan on tarkoitus vastata. Onnistuessaan siihen vastaaminen tuottaa asiakkaalle hyötyä ja asiakasarvoa.	Arvoa tuottava kysyntä	Liittyy asiakastarpeeseen, asiakastehtävään, palveluun, tarjoomaan ja asiakasarvoon.	Kuvaa organisaation tarkoituksenmukaista kysyntää: asiakkaan alkuperäistä tarvetta, johon organisaatio pyrkii vastaamaan. Ks. tarkemmin *Häiriökysyntä*.
Arvolupaus	Value Proposition	Lupaus siitä, mitä arvoa tarjooma (Offering), eli tuotteet ja/tai palvelut, tuottaa kohderyhmälle.	Value proposition	Yhdistää asiakkaan tarpeen ja tarjooman.	Ei ole sama kuin toteutunut asiakasarvo.
Asiakas	Customer	Henkilö tai organisaatio, joka hankkii, käyttää tai vastaanottaa organisaation tarjoamaa arvoa. Rooli, joka ostaa tai käyttää organisaation tarjoomaa.	Asiakasorganisaatio*	Asiakkaalla on tarpeita, tehtäviä ja tavoitteita. Arvonluonnin keskipiste; kokee Asiakaspolun.	Asiakas ei aina ole sama kuin käyttäjä.
Asiakasarvo	Customer Value	Asiakkaan kokema hyöty. Asiakkaalle syntyvä koettu tai toteutunut hyöty suhteessa hänen tarpeeseensa ja panokseensa.	Customer value	Riippuu asiakastarpeesta, kokemuksesta ja tarjoomasta. Asiakas määrittää, ei organisaatio	Asiakas määrittää lopulta kokemansa arvon.
Asiakaskokemus (CX)	Customer Experience	Asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus organisaatiosta, palvelusta tai tuotteesta. Kaikkien vuorovaikutusten kokonaiskäsitys.	CX	Syntyy asiakaspolun ja kohtaamisten / kosketuspisteiden seurauksena. Muodostuu kosketuspisteistä (Touchpoints) yli ajan.	Kokemusta ei voi täysin suunnitella, mutta sen edellytyksiä voidaan suunnitella. Mitataan usein NPS:llä tai CSAT:lla
Asiakaspolku	Customer Journey	Asiakkaan eteneminen vaiheiden ja kohtaamisten kautta kohti tavoitetta. Tapahtumien kulku henkilön näkökulmasta. “Slice of life”.	Asiakasmatka, Asiakaskokemuspolku, Palvelupolku	Muodostuu asiakkaan tehtävistä, kohtaamisista / kosketuspisteistä (touchpoints) ja kokemuksista. Peilaa sisäistä prosessia.	Palvelumuotoilun keskeinen käsite.
Asiakasryhmä	Customer Segment	Asiakkaiden ryhmä, jolla on yhteisiä tarpeita tai ominaisuuksia.	Asiakassegmentti	Segmentointi tukee tarjooman ja palvelujen suunnittelua.	Segmentointi voi perustua tarpeisiin, käyttäytymiseen tai muihin tekijöihin.
Asiakasskenaario	Customer Scenario	Kuvaus tilanteesta, jossa asiakas toimii tietyn tarpeen tai tavoitteen saavuttamiseksi.	Asiakastilanne	Liittyy asiakaspolkuun ja asiakastehtäviin.	Kuvaa tilanteen, ei koko asiakaspolkua.
Asiakastarve	Customer Need	Asia, jonka asiakas tarvitsee, haluaa ratkaista tai jonka	Asiakkaan tarve, Tarve, Job-To-Be-	Synnyttää tehtäviä ja voi ohjata tarjooman	Abstraktimpi kuin asiakastehtävä. "Outside-in"-kehittämisen

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		saavuttamista hän tavoittelee. Asiakkaan kokema vaatimus.	Done (lähikäsite)	kehittämistä. Käynnistää tuotteen tai palvelun käyttämisen ja/tai kehittämisen	lähtökohta
Asiakastehtävä	Customer Task / Job	Konkreettinen tehtävä, jonka asiakas haluaa saada tehdyksi.	Asiakkaan tehtävä, Job to Be Done*	Johdetaan usein tarpeesta ja tavoitteesta.	JTBD on läheinen lähestymistapa, ei täysin yksi yhteen synonyymi.
Asiakastyytyväisyys	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Mitattu tyytyväisyys yksittäiseen kohtaamiseen tai kokemukseen.	CSAT	Mittaa Asiakaskokemusta	CSAT mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun lyhyellä aikavälillä. Mittaus esim. välittömästi asiakaspalvelutapahtuman jälkeen (palaute).
Asiakasymmärrys	Customer Insight	Syvällinen ymmärrys asiakkaan käyttäytymisestä, tarpeista ja motiiveista.	Customer insight	Suunnittelun ja innovoinnin perusta.	Tärkeä outside-in-kehittämisessä.
Asiakkaan elinkaariarvo	Customer Lifetime Value (CLV)	Arvioitu kokonaisarvo tai -tuotto, jonka yksittäinen asiakassuhde tuo organisaatiolle sen keston aikana.	CLV, LTV	Liittyy Asiakkaaseen, Kannattavuuteen ja Liiketoiminta-arvoon.	Tärkeä mittari asiakashankinnan ja pito-strategioiden arvioinnissa.
Asiakkaan tavoite	Customer Goal	Tila tai tulos, jonka asiakas haluaa saavuttaa.	Käyttäjän tavoite	Tarve motivoi, tehtävä kuvaa tekemistä ja tavoite haluttua lopputulosta.	Hyödyllinen erityisesti käyttötapausten yhteydessä.
Asiakkaan ääni (VoC)	Voice of Customer (VoC)	Prosessimainen tapa kerätä, analysoida ja hyödyntää asiakkaiden palautetta, toiveita ja odotuksia.	Asiakaspalaute / Asiakasääni	Liittyy Asiakasymmärrykseen ja ohjaa Kehittämistä.	Keskeinen menetelmällinen käsite asiakaskeskeisessä kehittämisessä.
Brändikokemus	Brand Experience (BX)	Kaikkien niiden mielikuvien, tunteiden ja aistikokemusten summa, jotka syntyvät vuorovaikutuksesta brändin kanssa eri kosketuspisteissä.	Brändimielikuva	Muodostuu asiakaskokemuksen (CX) ja työntekijäkokemuksen (EX) summana.	Laajempi käsite kuin yksittäinen palvelukokemus; kattaa myös mainonnan ja maineongelmat.
Emotionaalinen arvo	Emotional Value	Tunneperäinen hyöty, jonka asiakas kokee.	Tunnearvo	Osa Asiakasarvoa	Täydentää toiminnallista/taloudellista arvoa.
Hyöty	Gain / Benefit / Advantage	Tavoiteltu myönteinen etu tai vaikutus.	Gain, etu	Liittyy arvolupaukseen ja asiakasarvoon.	Käytössä usein asiakaslähtöisessä suunnittelussa (ks. Value Proposition Canvas).
Häiriökysyntä	Failure Demand	Vältettävissä oleva lisäkysyntä, joka syntyy, kun asiakkaan alkuperäiseen tarpeeseen ei ole onnistuttu vastaamaan oikein, kokonaan, sujuvasti tai oikea-aikaisesti. Se aiheuttaa asiakkaalle ylimääräistä vaivaa ja organisaatiolle tarpeetonta lisätyötä.	Virhekysyntä	Liittyy ’kipuun’ (pain), asiakaskokemukseen, palvelun laatuun, prosessiin, kehittämistarpeeseen ja toistuvaan asiointiin.	Esimerkiksi asiakkaan yhteydenotto, koska asia jäi hoitamatta, tehtiin väärin tai asiakas ei saanut tarvitsemaansa tietoa. Häiriökysyntä lisää työtä tuottamatta vastaavaa uutta arvoa. Ks. tarkemmin ’*Häiriökysyntä*’.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Ihminen	Person / Human	Yksilö, joka osallistuu, vaikuttaa tai on palvelun tai toiminnan kohteena.	Henkilö	Voi toimia asiakkaana, käyttäjänä, työntekijänä tai sidosryhmän edustajana.	Laajempi kuin asiakas tai käyttäjä.
JTBD	Jobs To Be Done	Näkemys siitä, mitä ”työtä” varten asiakas palkkaa tuotteen tai palvelun.	Job to Be Done	Liittyy asiakastarpeeseen ja asiakastehtävään.	Painottaa tavoitetta ominaisuuden sijaan.
Kanava	Channel	Väline tai paikka, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Esim. chatbot, puhelin, s-posti, toimisto, verkkopalvelu, mobiilisovellus (app), some jne.	-	Rakentaa kosketuspisteitä (touchpoints)	Kokemuksen "missä"; “mitä kautta”, “minkä välityksellä”.
Kipu	Pain	Kielteinen kokemus, ongelma tai este, usein asiakkaan kannalta tarkasteltuna, osana asiakaskokemusta	Pain point	Voi synnyttää kehittämistarpeen. Tarvitsee “lievitystä” palvelu- ja/tai tuotekehityksessä	Käytössä usein asiakaslähtöisessä suunnittelussa (ks. Value Proposition Canvas).
Kokemus	Experience	Subjektiivinen käsitys vuorovaikutuksesta tai tilanteesta.	Asiakaskokemus, Henkilöstökokemus	Kuvataan Asiakaspolun ja vaiheiden avulla	Yläkäsite asiakas- ja käyttäjäkokemukselle.
Kosketuspiste	Touchpoint	Yksittäinen vuorovaikutushetki organisaation ja asiakkaan välillä.	Touchpoint	Liittyy kanavaan ja asiakaspolkuun.	Asiakaspolun rakennuspalikka.
Kysyntä	Demand	Asiakkaiden tai muiden toimijoiden tarpeista syntyvä palveluihin, tuotteisiin tai muuhun tarjontaan kohdistuva tarve, pyyntö tai halu ja siihen liittyvä kysyntä.	Palvelukysyntä	Asiakastarve voi synnyttää kysyntää. Kysyntä kohdistuu tarjoomaan, tuotteeseen, palveluun tai muuhun organisaation toimintaan. Kysyntä voi olla arvokysyntää tai häiriökysyntää.	Kysyntä voi tulla asiakkaalta, käyttäjältä, kumppanilta tai organisaation sisältä. Kysyntä käynnistää tai ohjaa toimintaa ja voi synnyttää kehittämistarpeita.
Käytettävyys	Usability	Aste, jolla tietty käyttäjä voi käyttää tuotetta tai palvelua saavuttaakseen tavoitteensa tehokkaasti ja miellyttävästi.	Helppokäyttöisyys	Osa Käyttäjäkokemusta (UX); liittyy Saavutettavuuteen.	Keskeinen laatutekijä / laatusuure digitaalisessa ja fyysisessä muotoilussa.
Käyttäjä	User	Henkilö tai toimija, joka käyttää tuotetta, palvelua, järjestelmää tai toimintoa.	Loppukäyttäjä	Voi olla asiakas, työntekijä tai kumppani.	Asiakas ja käyttäjä voivat olla eri henkilöitä.
Käyttäjäkokemus (UX)	User Experience	Käyttäjän kokemus tuotteen, palvelun tai järjestelmän käytöstä.	UX	Osa asiakas- tai palvelukokemusta tilanteesta riippuen.	UX on usein rajatumpi kuin CX.
Käyttäjärooli	User Role	Tietty rooli järjestelmä- tai palvelukontekstissa.	-	Määrittää oikeuksia ja tehtäviä.	Liittyy rooliin ja käyttötapaukseen.
Käyttäjäryhmä	User Group	Käyttäjien joukko, jolla yhteisiä ominaisuuksia tai käyttötapoja.	Asiakasryhmä (lähikäsite)		Eri asia: käyttäjä ei aina ole asiakas.
Luottamus	Trust	Sidosryhmän kokema varmuus siitä, että organisaatio toimii odotetusti, oikein ja luotettavasti.	Luotettavuus, trust	Liittyy maineeseen, brändiin, asiakaskokemukseen, tietosuojaan ja vastuullisuuteen.	

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Palvelu	Service	Asiakkaalle tuotettava toiminnallinen kokonaisuus, jonka kautta arvo syntyy tai mahdollistuu. Arvonluonti asiakkaalle ilman omistuksen siirtoa (vrt. Tuote).	Palvelutarjooma*	Toteuttaa osan tai koko tarjoomasta. Toteutuu Prosessien kautta; koetaan Asiakaspolulla.	Erottuu tuotteesta. Palvelu syntyy usein asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. Voi koostua useista tuotteista ja toiminnoista
Palvelumalli	Service Blueprint	Visuaalinen kuvaus palvelusta, joka yhdistää asiakkaan näkyvät kosketuspisteet organisaation sisäisiin prosesseihin ja järjestelmiin.	Blueprint, palvelukaavio	Laajentaa Asiakaspolkua; yhdistää Kosketuspisteen, (tausta)Prosessin ja Palvelun.	Asiakaspolku ja Kosketuspiste kytkeytyvät sisäiseen toimintaan palvelumalli -työkalun avulla.
Palvelukokemus	Service Experience	Asiakkaan kokemus palvelun käytöstä ja palvelun eri vaiheista.	Asiakaskokemus	Asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen lähikäsite.	Hyödyllinen, jos palvelu erotetaan tuotteesta.
Palvelulupaus	Service Promise, proposition	Konkreettinen lupaus siitä, mitä (arvoa, hyötyä) palvelu tuottaa käyttäjälle.		Toteuttaa Arvolupausta palvelutasolla	Eri asia kuin Arvolupaus, joka on tarjoomatason käsite.
Palvelutuote	Service Product	Tuotteistettu palvelukokonaisuus, jolla on määritelty sisältö, kohderyhmä ja arvolupaus.	Palvelutuote	Yhdistää palvelun ja tuotemaisen tarjonnan piirteitä.	Hyödyllinen erityisesti tuotteistamisessa.
Saavutettavuus	Accessibility / Inclusivity	Periaate ja käytäntö, jolla varmistetaan tuotteen tai palvelun käytettävyys kaikille ihmisille rajoitteista riippumatta.	Esteettömyys, saavutettavuus	Liittyy Käyttäjäkokemukseen (UX) ja Laatuun.	Erityisen tärkeä digitaalisissa palveluissa ja lainsäädännössä.
Sidosryhmä	Stakeholder	Henkilö, ryhmä tai organisaatio, jolla on intressi tai vaikutus organisaation toimintaan, tai on sen vaikutuksen alainen.	Intressiryhmä	Sisäinen tai ulkoinen. Sisältää asiakkaat, henkilöstön, kumppanit, omistajat jne.	Sidosryhmä on asiakasta laajempi käsite.
Suositteluhalukkuus	Net Promoter Score (NPS)	Mittari, joka kuvaa asiakkaan halukkuutta suositella organisaatiota ja sen tarjoomaa (palveluita / tuotteita).		Mittaa Asiakaskokemusta	
Tarjooma	Offering	Tuotteiden, palvelujen ja niiden muodostaman kokonaisuuden tarjoaminen asiakkaalle. Organisaation ‘tarjontojen’ (tuotteet + palvelut) summa.	Tarjonta, offering	Toteuttaa arvolupausta. Rakentuu Kyvykkyyksien varaan	Laajempi kuin yksittäinen tuote tai palvelu. Edustaa arvolupausta.
Tarjoomatuote	Offering Product	Asiakkaalle tarjottava, omistettava tai käyttöön saatava artefakti, osa organisaation tarjoomaa	Liiketoimintatuote, markkinatuote	Osa Tarjoomaa; eri käsite kuin Palvelu ja Kyvykkyys	Ulospäin suuntautunut. Eri asia kuin palvelu ja kyvykkyys.
Tarve	Need	Toimintaa motivoiva puute tai tavoite.	-	Tarve → tehtävä → toiminta.	”Miksi” ihmisen toiminnan taustalla.
Tehtävä	Task	Asia, jonka henkilö haluaa saada tehdyksi. Konkreettinen työ tai tekeminen, joka suoritetaan	Työtehtävä, työ (job to be done)	Tarpeen toiminnallinen puoli. Aikomuksen toiminnallinen puoli. Osa toimintaa ja	Asiakastehtävä on asiakasnäkökulman erityistapaus.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		tavoitteen saavuttamiseksi.		prosesseja (asiakaspolku tai sisäinen prosessi).	
Totuuden hetki	Moment of Truth	Kriittinen kosketuspiste, joka muokkaa merkittävästi asiakkaan mielikuvaa.		Erityistapaus Kosketuspisteestä	Hyödyllinen priorisoinnissa asiakaspolussa.
Tuote	Product	Asiakkaalle tarjottava kokonaisuus, joka tuottaa tai mahdollistaa arvoa. Konkreettinen tai digitaalinen artefakti, jonka asiakas omistaa/saa käyttöönsä	Tuotetarjooma*, Kehitystuote, Palvelutuote	Voi olla fyysinen, digitaalinen tai palvelullinen. Eri käsite kuin Palvelu ja Kyvykkyys	Erottuu kehittämistuotteesta. Kehittämisessä ”tuote” kannattaa erottaa kehittämistuotoksesta.
Työntekijäkokemus (EX)	Employee Experience	Työntekijän käsitys työpaikastaan	EX	Vaikuttaa kulttuuriin ja operatiiviseen tehokkuuteen.	Sisäinen kokemusnäkökulma. Kriittinen operatiiviselle tehokkuudelle

3. Arkkitehtuuri (*Architecture*)
Millä tavalla organisaation toiminta ja rakenne muodostuvat ja miten niiden osat liittyvät toisiinsa?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Alusta	Platform	Ratkaisujen rakentamisen tai toteuttamisen perusta.	Platform	Mahdollistaa uudelleenkäytön ja skaalautuvuuden.	Voi olla liiketoiminta- tai teknologia-alusta.
API	API	Ohjelmistojen välinen tekninen rajapinta.	Application Programming Interface; Tekninen rajapinta *	Rajapinnan erityistapaus (toinen on GUI).	Tekninen käsite. Sähköinen liityntäpinta tietojärjestelmien välillä automaattista tiedonsiirtoa ja kyselyitä varten.
Arvoketju	Value Chain	Ylätason näkymä arvoa tuottaviin toimintoihin. (Vrt. M. Porter.)	Value chain	Strategisempi kuin arvovirta.	Käytetään liiketoiminta-analyysissä.
Arvonluonti	Value Creation	Tapa, jolla organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä itselleen.	Arvon tuottaminen	Kytkee tarpeet, toiminnan, kyvykkyydet ja tuotokset toisiinsa.	Keskeinen liiketoiminnan peruslogiikka.
Arvovirta	Value Stream	Päästä päähän -askeleet arvon toimittamiseksi. Toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuus, jonka kautta arvoa tuotetaan asiakkaalle tai muulle vastaanottajalle.	Value stream	Kulkee useiden kyvykkyyksien läpi. Yhdistää asiakkaan tarpeen, toiminnan ja lopputuloksen.	Yli siilojen ulottuva arvonluonti. Prosessia asiakas- ja arvonäkökulmasta laajempi.
Asiakirja	Document / Record	Tallenne, kirjallinen tai sähköinen esitys tai viesti, joka sisältää tiettyä asiaa koskevia tietoja. Kirjallinen, kuvallinen tai muu tallenne/viesti, joka liittyy asian käsittelyyn tai toimintaan.	Dokumentti, tallenne, taltio	Muodostaa osia Tietoaineistoon; liittyy Tietoon ja Prosessin vaiheisiin.	Tiedonhallintalain mukaan tietoaineistot rakentuvat asiakirjoista ja vastaavista tiedoista. Voi olla fyysinen tai digitaalinen.
Assetti	Asset	Objekti, jota tarvitaan ja käytetään kyvykkyyksien suorittamiseen. Ks. Omaisuuserä.	Omaisuuserä	Prosessi tarvitsee assettia; kyvykkyys tarvitsee assettia. Assetti on objekti (Object) käsitteen alalaji / erikoistyyppi. lähikäsite *resurssi*	Assetit voivat olla aineellisia tai aineettomia (rakennukset, koneet, raaka-aineet, sovellukset, data, taloudelliset varat, osaaminen). Käsite juontaa taloustieteestä, strategisesta johtamisesta ja rahoituksesta; assettien ostaminen toimittajilta kytkee organisaation toimitusketjuun.
Automaatio	Automation	Teknologian hyödyntäminen prosessien tai tehtävien suorittamiseksi ilman ihmisen suoraa väliintuloa.	Prosessiautomaatio, RPA	Tehostaa Prosesseja; hyödyntää Teknologiaa ja Järjestelmiä.	Vapauttaa ihmisresursseja vaativampiin tehtäviin.
Arkkitehtuuri	Architecture	Kokonaisuuden osien, rakenteiden ja niiden välisten suhteiden kuvaus.	Rakennekuvaus*	Kuvaa toiminnan ja rakenteen kokonaisuutta.	Arkkitehtuuri ei tarkoita vain teknologiaa.
Arkkitehtuurilinjaus	Architecture Guideline / Direction	Ajassa elävä, useita päätöksiä ohjaava arkkitehtuurinen suuntaviiva tai painotus, joka on periaatetta		Sijoittuu Arkkitehtuuriperiaatteen (pysyvä sääntö) ja Arkkitehtuuripäätöksen	

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		konkreettisempi/aikasidonnaisempi mutta yksittäistä päätöstä laajempi ja pysyvämpi.		(kertaluontoinen valinta) väliin; useat Arkkitehtuuripäätökset voivat toteuttaa samaa linjausta.	
Arkkitehtuuriperiaate	Architecture Principle	Arkkitehtuuria ja ratkaisujen suunnittelua ohjaava (pysyvä) periaate.	Suunnitteluperiaate	Liittyy periaatteeseen, arkkitehtuuriin, hallintoon, ratkaisuihin ja päätöksentekoon.	
Arkkitehtuuripäätös	Architecture Decision	Päätös, jolla valitaan ratkaisuun tai kokonaisuuteen vaikuttava arkkitehtuurinen linja.	Suunnittelupäätös, linjaus	Liittyy strategiseen päätökseen, ratkaisuihin, periaatteisiin ja teknologiaan.	Hyödyllinen ratkaisujen jäljitettävyyden ja perustelujen kannalta.
BPaaS	Business Process as a Service	Kokonainen liiketoimintaprosessi (esim. palkanlaskenta) ulkoistettuna palveluna, joka toteutetaan pilvipohjaisesti.	Liiketoimintaprosessi palveluna	Yhdistää Prosessin, Palvelun ja Pilvipalvelun	Eroaa muista XaaS-tasoista: kohde on liiketoimintaprosessi, ei tekninen komponentti, siksi lähellä myös Arvovirtaa ja Kyvykkyyttä, toimitntoa.
COTS, Valmisratkaisu	COTS, Commercial Off-The-Shelf	Kaupallisesti saatavilla oleva valmisratkaisu tai -tuote.	COTS	Yksi omaisuuserän (assetin) hankintatapa.	Erityisesti järjestelmä- ja teknologiaratkaisuissa.
Data	Data	Rakenteistettua tai rakenteistamatonta havainto- tai tietosisältöä, jota voidaan käsitellä ja hyödyntää.	Tietoaineisto*	Muodostaa tietovarantoja ja tukee toimintaa.	Data on tiedon yksi muoto/näkökulma.
Domain-arkkitehtuuri, Osa-aluearkkitehtuuri	Domain Architecture	Tietyn liiketoiminta- tai toiminta-alueen kokonaisuutta kuvaava arkkitehtuuri.	Osa-aluearkkitehtuuri	Kokonaisarkkitehtuurin rajattu tarkastelutaso.	Käsite kannattaa määritellä organisaatiokohtaisesti.
Entiteetti	Entity	Erillinen liiketoiminnallinen tai tietosisällöllinen objekti.	-	Datamallin tai liiketoimintamallin ydin.	Läheinen objektin kanssa.
Funktio	Function	Erikoistunut vastuualue tai organisaation toiminnallinen kokonaisuus.	Function	Usein organisaatioyksikkö; lähellä kyvykkyyttä.	Eri merkitys kuin toiminnolla joissain yhteyksissä.
IaaS	Infrastructure as a Service	Laskenta-, tallennus- ja verkkokapasiteetti palveluna, ilman fyysistä laitteistoa.	Infrastruktuuri palveluna	Erikoistapaus Infrastruktuurista	Matalin XaaS-taso; esim. AWS EC2, Azure VM.
Informaatio	Information	Kontekstiin asetettua tai tulkittua dataa.	-	Data jalostuu informaatioksi ja tiedoksi.	Information ≠ data ≠ knowledge.
Infrastruktuuri	Infrastructure	Fyysinen ja tekninen perusta, jonka varaan järjestelmät ja toiminta rakentuvat.	Tekninen infrastruktuuri	Mahdollistaa teknologian ja järjestelmien toiminnan.	Voi sisältää pilvi-, verkko-, laite- ja toimitilainfrastruktuuria.
Integraatio	Integration	Järjestelmien tai toimijoiden tai prosessien välisen tiedonvaihdon toteutus.		Toteutuu Rajapintojen kautta	
IT-palvelu	IT Service	Liiketoimintaa tukeva tekninen palvelu. Toimii siltaavana hallinta- ja vastuurajapintana	-	Tukee prosesseja ja kyvykkyyksiä.	ITSM/ITIL-kontekstissa keskeinen. IT-palvelu ei ole liiketoiminnan

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		liiketoiminnan ja IT-tuotannon välillä. Se niputtaa yhteen tekniset resurssit, toimintamallit ja organisaatioroolit siten, että kokonaisuutta voidaan hallita, ylläpitää, hallita sopimusteksinesti ja pystyttää sen ympärille jatkuvuus- sekä palvelutasohallinta (SLA/OLA).			arvonluonnin käsite, vaan liiketoiminnan ja järjestelmä- / teknologiatoimituksen välisen hallinnan ja vastuunjaon käsite; abstrakti kooste, joka on merkityksellinen IT-palvelun elinkaaren hallinnan, tuotannon ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.
Järjestelmä	System	Toisiinsa liittyvien komponenttien (osajärjestelmien / moduulien) muodostama kokonaisuus, joka toteuttaa tietyn toiminnan tai tarkoituksen.	Tietojärjestelmä*	Tukee prosesseja ja kyvykkyyksiä.	”Järjestelmä” voi tarkoittaa myös muuta kuin IT-järjestelmää.
Järjestelmäarkkitehtuuri	Application / Systems Architecture	Kuvaus tietojärjestelmistä, sovelluksista ja niiden riippuvuuksista.	Application Architecture, Systems architecture	Kokoaa sovellukset, rajapinnat ja komponentit.	Linkittyy IT-toimintamalliin.
Järjestelmäsalkku / Sovellusportfolio	Application Portfolio	Kokonaiskuva organisaation käytössä olevista järjestelmistä / sovelluksista sekä niiden tilasta ja käyttötarkoituksesta.	Sovellussalkku, Järjestelmäportfolio	Liittyy Järjestelmään, Sovellukseen ja Arkkitehtuuriin.	Käytetään mm. järjestelmien elinkaaren, päällekkäisyyksien ja teknisen velan hallintaan.
Kehitysarvovirta	Development Value Stream	Uusien ratkaisujen rakentamisen toiminta.	Kehittämisen arvovirta, Development value stream	Arvovirran alalaji.	Innovoinnin ja muutoksen ”putki”.
Kokonaisarkkitehtuuri	Enterprise Architecture	Kokonaisvaltainen kuvaus organisaation toiminnasta, rakenteesta, tiedosta, järjestelmistä ja teknologiasta sekä niiden suhteista.	EA	Yhdistää organisaation eri arkkitehtuurinäkökulmat. Kattaa useita arkkitehtuurinäkökulmia: Toiminta-, Tieto-, Järjestelmä- ja Teknologia-arkkitehtuurit.	Koko organisaation abstraktiotaso / tarkastelutaso. “Sisältä-ulos” tarkastelu, jossa asiakas ei ole ‘pääosassa’. Viitekehyksiä: Togaf, sekä Suomen julkishallinnossa vakiintunut JHS-suositus (JHS179).
Komponentti	Component	Suuremman järjestelmän modulaarinen osa.		Rakentaa järjestelmiä ja omaisuuseriä (assetteja).	Voi olla tekninen tai toiminnallinen.
Konfiguraatio	Configuration	IT-palvelun toteutukseen kuuluvien komponenttien ja niiden välisten suhteiden muodostama kokonaisuus.	-	Liittää IT-palvelun esimerkiksi sovelluksiin, järjestelmiin, infrastruktuuriin ja muihin komponentteihin.	Eri asia kuin yleinen rakenne. ITSM / CMDB-kontekstissa hyödyllinen.
Kyvykkyys	Capability	Organisaation kyky saavuttaa tietty tulos tai suorittaa tietty toiminto käytettävissä olevien resurssien avulla. Vakaa, uniikki organisaatiotasoinen (suoritus)kyky koordinoida ihmisiä,	Toimintakyvykkyys; toiminnallinen kokonaisuus, suorityskyky	Koostuu ihmisistä, prosesseista, tiedosta, järjestelmistä teknologiasta ja muista resursseista / asseteista (kuten tilat ja laitteet).	Keskeinen strategian ja toiminnan yhdistävä elementti. Organisaation kyky yhdistää, koordinoida ja hyödyntää resursseja tarkoituksenmukaisesti tietyn tuloksen aikaansaamiseksi. Kyvykkyys ei ole resurssi sinänsä,

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		prosesseja ja resursseja (assetteja) arvon tuottamiseksi.			vaan resurssien organisoitu käyttötapa, se syntyy resurssien vuorovaikutuksesta, toiminnasta ja osaamisesta.
Kyvykkyysalue	Capability Area	Laaja kyvykkyyksien kokonaisuus, joka muodostaa loogisen toiminnallisen alueen.	Capability domain*	Sisältää kyvykkyysryhmiä ja kyvykkyyksiä.	Hierarkkinen jäsentelytaso / -käsite.
Kyvykkyyskartta	Capability Map	Kyvykkyyksien jäsennelty kuvaus niiden suhteista ja hierarkiasta.	Capability model, capability map	Koostuu kyvykkyysalueista, -ryhmistä ja kyvykkyyksistä.	
Kyvykkyysryhmä	Capability Group	Toisiinsa liittyvien kyvykkyyksien ryhmä.	Capability cluster*	Kyvykkyysalueen ja yksittäisen kyvykkyyden välitaso.	Käytännöllinen erityisesti laajoissa capability-malleissa.
Käsitemalli	Conceptual Model	Kuvaus tietyn aihealueen keskeisistä käsitteistä, niiden merkityksistä ja välisistä suhteista. Kuvaa mitä asioita on olemassa ja miten ne liittyvät toisiinsa, ilman toteutustason (tietokanta, järjestelmä) yksityiskohtia.	Domain Model (lähikäsite), Semanttinen malli, Ontologia (lähikäsite)	Ylätaso Tietomallille (Data Model); pohjautuu Käsitteistöön/Sanastoon (määritelmiin); ohjaa Tietoarkkitehtuuria ja Entiteettien tunnistamista	Eri asia kuin Tietomalli: käsitemalli on abstraktimpi ja teknologiariippumaton; kuvaa merkityksiä ja suhteita, ei attribuutteja, avaimia tai tietorakenteita. Toimii siltana käsittteiden / sanaston (termit) ja tietomallin (toteutus) välillä.
Käyttäytyminen	Behavior	Tapa, jolla organisaatio tai järjestelmä toimii.	Toiminta*	Kuvataan toimintojen ja prosessien avulla.	Rakenteen (structure) toiminnnallinen (dynaaminen) puoli.
Käyttöliittymä	Graphical User Interface (GUI)	Ihmisen ja järjestelmän välinen visuaalinen vuorovaikutusrajapinta.	Graphical User Interface	Rajapinnan erityistapaus.	Ei rajoitu graafiseen käyttöliittymään nykyisin.
Laite	Device	Fyysinen tekninen väline.	-	Fyysinen omaisuuserä (assetti).	Voi olla kyvykkyyden mahdollistaja.
Liiketoiminta-arkkitehtuuri	Business Architecture	Kuvaus organisaation strategiasta, liiketoimintamallista, kyvykkyyksistä, arvovirroista, toiminnoista ja niiden suhteista.	Business architecture (BA)	Yhdistää strategian, toimintamallin, kyvykkyydet ja arvonluonnin.	
Liiketoimintasääntö	Business Rule	Organisaation toimintaa tai päätöksentekoa ohjaava sääntö tai ehto.	Toimintasääntö	Vaikuttaa prosesseihin, päätöksiin ja järjestelmien toimintaan.	Voi perustua lainsäädäntöön, politiikkaan tai omaan päätökseen.
Liiketoimintatapahtuma	Business Event	Liiketoimintaympäristön merkityksellinen tilamuutos, joka voi käynnistää toimintaa tai syntyä toiminnan seurauksena.	Business event, tapahtuma*	Tapahtuma voi toimia toimintaa käynnistävänä triggerinä.	Erottuu ilmiöstä ja trendistä: tapahtuma on konkreettisempi muutos.
Modulaarisuus	Modularity	Rakenneperiaate, jossa kokonaisuus koostuu selkeästi rajatuista ja vaihdettavista osista.		Liittyy komponenttiin, järjestelmään, palveluun, rajapintaan ja arkkitehtuuriin.	Tärkeä kyvykkyyksien, jerityisesti ärjestelmien, sekä osaltaan myös tuotteiden ja palveluiden muunneltavuuden näkökulmasta.
Objekti	Object	Rakenteellinen tai informatiivinen entiteetti.	-	”Asia”, jota organisaatiolla on tai jota käytetään.	Lähellä entiteettiä ja assettia.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Omaisuuserä	Asset	Omistettu tai hallittu arvokas resurssi.	Assetti	Yläkäsite esimerkiksi järjestelmälle, datalle ja laitteelle.	Organisaation omaisuutta.
Ominaisuus	Attribute / Property	Entiteetin, objektin, toimijan, tuotteen, järjestelmän tai muun asian tunnistettava piirre tai luonnehdinta, joka kuvaa millainen se on.	Attribuutti, piirre	Liittyy Entiteettiin, Objektiin, Käsitemalliin ja Tietomalliin (attribuutti = entiteetin ominaisuus tietomallissa); yläkäsite myös Arvoille, Asiakasryhmälle ja Brändi-identiteetille kuvattaville piirteille.	Kaksi eri käyttötasoa syytä erottaa selvästi: 1) yleinen / kuvaileva ominaisuus (esim. asiakasryhmän tai brändin piirre) ja 2) tietomallinnuksen attribuutti (entiteetin kenttä / arvo).
Operatiivinen arvovirta	Operational Value Stream	Päivittäinen toiminta asiakkaiden palvelemiseksi.	Operational value stream	Arvovirran alalaji.	Ydin arvontoimitusmekanismi.
PaaS	Platform as a Service	Kehitys- ja suoritusalusta palveluna, jonka päälle rakennetaan omia sovelluksia.	Alusta palveluna	Erikoistapaus Alustasta	Poistaa tarpeen hallita käyttöjärjestelmä- ja ajoympäristötasoa itse.
Palvelukatalogi	Service Catalogue	Jäsennelty luettelo organisaation tarjoamista IT-palveluista ja niiden keskeisistä ominaisuuksista.	IT-palveluluettelo, IT-palvelusalkku	Liittyy IT-palveluun ja palveluportfolioon.	
Pilvipalvelu	Cloud Service	Verkon yli tarjottava, skaalautuva tietotekninen palvelu.		Erikoistapaus IT-palvelusta ja Infrastruktuurista	
Pilvipalvelumalli (XaaS)	Anything as a Service (XaaS)	Yläkäsite tavoille tarjota tietotekniikkaa tai liiketoimintaa palveluna verkon yli, ilman että asiakas omistaa tai ylläpidä infrastruktuuria itse.	XaaS, As-a-Service-malli	Erikoistapaus Pilvipalvelusta ja IT-palvelusta	Kattaa mm. SaaS, PaaS, IaaS, BpaaS.
Perinnejärjestelmä	Legacy System	Vanhentunut mutta edelleen käytössä oleva järjestelmä, jonka ylläpito tai korvaaminen on usein haastavaa.	Legacy-järjestelmä	Liittyy Tekniseen velkaan ja Järjestelmäsalkkuun.	
Prosessi	Process	Toisiinsa liittyvien toimintojen ja tapahtumien muodostama toistettava kokonaisuus, joka tuottaa lopputuloksen (outcome). Toistettava toimintosarja, joka tuottaa lähtötietojen (input) sekä logiikan perusteella määritellyn tuotoksen (output).	Liiketoimintaprosessi, Työnkulku (workflow) (alempi taso)	Toteuttaa toimintaa ja arvovirtoja. Toimii Kyvykkyyden sisällä; osana kyvykkyyttä.	Prosesseja on kolmella tasolla: 1) Strateginen – arvovirta / arvoketju: koko organisaation läpäisevä päästä-päähän -prosessi useiden kyvykkyyksien yli. 2) Keskitaso – kyvykkyyden sisäinen toiminta. 3) Operatiivinen – työnkulku (Workflow): yksityiskohtaiset työtehtävät.
Rajapinta	Interface	Määritelty kohta tai mekanismi, jonka kautta kaksi osaa ovat vuorovaikutuksessa. Kohta, jossa järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa.	Interface	Mahdollistaa järjestelmien, palvelujen tai organisaatioiden välisen yhteistyön.	Voi olla tekninen, organisatorinen tai palvelurajapinta.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Rakenne	Structure	Organisaation toimintaa mahdollistavien elementtien ja niiden suhteiden kokonaisuus.	Rakenteellinen kokonaisuus	Mahdollistaa toiminnan. Antaa "rungon" Käyttäytymiselle	Rakenne ilman tarkoituksenmukaista toimintaa ei ole mielekäs päämäärä.
Ratkaisuarkkitehtuuri	Solution Architecture	Tietyn ratkaisun toiminnan, rakenteen ja teknisen toteutuksen kuvaus.	Solution architecture	Kytkeytyy kokonais- ja domain-arkkitehtuuriin.	Tarkempi kuin kokonaisarkkitehtuuri.
Resurssi	Resource	Organisaation käytettävissä oleva toiminnan mahdollistava voimavara. Toiminnon suorittamiseen käytetty entiteetti	Voimavara	Ihmiset, raha, aika, tieto, teknologia ja muut resurssit. Kulutetaan tai käytetään tai hyödynnetään arvon tuottamiseksi	Mikä tahansa panos, voimavara tai tekijä, jota organisaatio voi käyttää toimintansa tuottamiseen: raha, aika, ihmiset, tieto, teknologia, raaka-aineet, maine jne. Resurssi voi olla aineellinen tai aineeton, omistettu tai ei-omistettu (esim. lainattu, vuokrattu, tai jopa jaettu ekosysteemissä).
SaaS	Software as a Service (SaaS)	Valmis sovellus, jota käytetään selaimen/asiakasohjelman kautta ilman itse asennettavaa/ylläpidettävää ohjelmistoa.	Ohjelmisto palveluna	Erikoistapaus Sovelluksesta ja Pilvipalvelusta	Yleisin XaaS-malli; esim. Microsoft 365, Salesforce.
Sijainti	Location	Maantieteellinen tai looginen paikka	-	Määrittää Omaisuuserien (assettien) spatiaalisen jakauman	Voi liittyä myös palvelun saatavuuteen.
Sovellus	Application	Ohjelmisto, joka toteuttaa käyttäjälle tai toiselle järjestelmälle toiminnallisuutta. Liiketoimintaa tukeva ohjelmisto.	Ohjelmisto, applikaatio; Järjestelmä	Osa digitaalista ratkaisua ja järjestelmäkokonaisuutta. Osa järjestelmää / järjestelmän osa / osajärjestelmä / moduuli / komponentti. Tekninen Omaisuuserä (assetti).	Sovellus ≠ järjestelmä kaikissa tapauksissa.
Standardi	Standard	Sovittu sääntö, määrittely tai käytäntö, jota käytetään yhdenmukaisuuden varmistamiseksi.	Normi, määritys	Liittyy arkkitehtuuriin, vaatimustenmukaisuuteen, rajapintoihin ja laatuun.	Standardi eroaa velvoittavasta sääntelystä.
Tekninen velka	Technical Debt	Kertynyt haitta, joka syntyy nopeista tai puutteellisista ratkaisuista.		Liittyy Järjestelmäsalkkuun (sekä Teknologiasalkkuun) ja Ylläpitoon	
Teknologia	Technology	Teknologiset välineet ja ratkaisut, joilla toimintaa ja järjestelmiä toteutetaan.	Teknologiaratkaisu	Mahdollistaa järjestelmät ja digitaaliset kyvykkyydet.	Laajempi kuin yksittäinen teknologia.
Teknologia-arkkitehtuuri	Technology Architecture	Kuvaus teknologia-alustoista, (tietoliikenne)verkoista ja infrastruktuurista.		Yksi perinteisen kokonaisarkkitehtuurin osa-alue (TOGAF/JHS179)	

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Tekoäly / Generatiivinen AI	Artificial Intelligence (AI) / GenAI	Tietojärjestelmien kyky simuloida inhimillistä päättelyä, oppimista ja sisällön luomista.	AI, tekoäly, koneoppiminen	Osa Teknologiaa; tukee Automaatiota ja Prosesseja. On eräs assetti.	Keskeinen uusi toimintamallien ja kyvykkyyksien uudistaja.
Tiedonhallinta	Data Management	Tietopolitiikkojen (ylätason periaatteita, sääntöjä ja linjauksia), prosessien ja käytäntöjen toteutus datan ja tiedon elinkaaren hallitsemiseksi.	Data management, tietovarantojen hallinta	Varmistaa Data / Tiedon ja Tietovarantojen laadun, käytettävyyden ja suojan; toteuttaa Tietoarkkitehtuuria	Liittyy tietoarkkitehtuuriin. Kattaa laadun-, tietoturva-, tietosuoja- ja elinkaarenhallinnan. Luo pohjan tietojohtamiselle, analytiikalle ja järjestelmien yhteentoimivuudelle
Tieto	Data / Information / Knowledge	Organisaation toiminnassa tarvittava ja hyödynnettävä merkityksellinen sisältö. Raakafaktat ja luvut	Informaatio*, tietämys*	Liittyy dataan, päätöksentekoon, prosesseihin ja järjestelmiin. Jalostuu Informaatioksi	Data, information ja knowledge kannattaa erottaa. Kriittinen aineeton omaisuuserä (assetti).
Tieto / osaaminen	Knowledge	Kyky soveltaa informaatiota kokemuksen ja oppimisen perusteella.	Knowledge	Kytkeytyy osaamiseen ja päätöksentekoon. Oppimisen ja kokemuksen tulos	Eri asia kuin pelkkä data. Vrt hiljainen tieto (tacit) ja eksplisiittinen tieto.
Tiedonhallintamalli	Information Management Model	Rakenteellinen kuvaus organisaation toimintaprosesseista, tietovarannoista, tietojärjestelmistä ja niiden välisistä yhteyksistä.	Tiedonhallinnan arkkitehtuuri	Osa Kokonaisarkkitehtuuria; yhdistää Prosessit, Tietovarannot ja Järjestelmät.	Lakisääteinen velvoite (Tiedonhallintalaki 5 §) julkisessa hallinnossa toiminnan ja arkkitehtuurin kuvaamiseen.
Tietoaineisto	Data Set / Information Asset	Asiakirjoista ja muista tiedoista muodostuva tiettyyn tehtävään, palveluun tai prosessiin liittyvä looginen tietokokonaisuus.	Tietokokonaisuus, aineisto	Kuuluu osana Tietovarantoon; koostuu Asiakirjoista ja datasta; kytkeytyy Palveluun tai Prosessiin.	Tiedonhallintalain 2 §:n mukainen keskeinen käsite. Tietoaineisto on tietovarantoa rajatumpi tietokokonaisuus.
Tietoarkkitehtuuri	Information / Data Architecture	Kuvaus organisaation tiedon rakenteesta, omistajuudesta ja virroista.	Data architecture	Kokoaa datan, informaation ja tiedonhallinnan.	Arkkitehtuurin yksi osa-alue.
Tietomalli	Data Model	Kuvaus tiedon rakenteesta ja suhteista.		Osa Tietoarkkitehtuuria	
Tietopolitiikka	Data Policy / Information Policy	Organisaation yhteisesti sovittujen linjauksien ja sääntöjen kokonaisuus datan ja tiedon käsittelystä, suojauksesta ja hyödyntämisestä.	Datapolitiikka, tiedonkäytön periaatteet	Määrittelee puitteet Tiedonhallinnalle; pohjautuu Sääntelyyn ja organisaation Periaatteisiin; ohjaa Liiketoimintasääntöjä.	Toimii strategisena ohjenuorana, joka yhdistää juridiset vaatimukset (sääntelyn) ja arjen tietokäytännöt.
Tietosuoja	Data Protection / Privacy	Henkilötietojen käsittelyä koskevat oikeudelliset periaatteet ja käytännöt (mm. GDPR).	Yksityisyydensuoja	Perustuu Sääntelyyn (esim. GDPR); toteutuu Tietoturvan keinoin	Oikeudellinen / eettinen käsite, ei tekninen, siksi sillä on vahva suhde myös Sääntely- ja Vaatimustenmukaisuus-käsitteisiin.
Tietoturva	Information Security	Toimenpiteet ja periaatteet, joilla suojataan tiedon luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus.	Kyberturvallisuus (osin)	Suojaa Tietoa, Dataa ja Järjestelmiä; liittyy Riskiin ja Haavoittuvuuteen	Eri asia kuin Tietosuoja: Tietoturva suojaa kaikkea tietoa teknisesti, Tietosuoja koskee nimenomaan henkilötietoja ja

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
					niiden käsittelyn oikeutta.
Tietovaranto	Data Repository / Data Asset/ Information Asset	Tiettyyn toimintakokonaisuuteen liittyvien tietoaineistojen muodostama looginen hallintakokonaisuus, jolla on määritelty käyttötarkoitus ja omistajuus.	Data repository, tietovarat, data asset	Sisältää Tietoaineistoja; toteuttaa Tietoarkkitehtuuria; toimii Järjestelmien ja Prosessien tietolähteenä. Käytetään päätöksenteossa.	Tiedonhallintalain (2 § 6 kohta) mukainen yläkäsite loogiselle tietokokonaisuudelle. Ei ole sama asia kuin tietoaineisto, vaan kytkee useat tietoaineistot yhteen omistajuuden ja käyttötarkoituksen alle.
Tietovaranto (yhteinen)	Shared Data Repository	Useiden toimijoiden yhteiseen käyttöön ylläpidetty tietovaranto, jonka tiedot ovat luovutettavissa eri tarkoituksiin.	Yhteisvaranto; kuvauskanta (repository)		
Toiminta	Activity / Operations	Se, mitä organisaatio tekee tarkoituksensa ja tavoitteidensa saavuttamiseksi.	Operatiivinen toiminta	Toteuttaa strategiaa ja tuottaa arvoa.	Rakenteen rinnalla käsitteistön toinen pääulottuvuus.
Toiminto (organisatorinen / toiminnallis-rakenteellinen)	Activity / Function	Organisaation toiminnan yksittäinen tai looginen osa, jolla on tietty tarkoitus. Koostuu sekä toiminnasta että rakenteesta.	Funktio* Business Function	Koostuu tehtävistä ja toteuttaa prosesseja tai kyvykkyyksiä.	Activity ja Function ovat englanniksi kontekstisidonnaisia. Toiminnallis- rakenteellinen konstruktio.
Toimitila	Facility	Fyysinen paikka tai rakennus.	-	Fyysinen omaisuuserä (assetti).	Voi mahdollistaa tietyn kyvykkyyden.
Työnkulku	Workflow	Tehtävien ja niiden etenemisen järjestys tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi.	Workflow	Prosessin konkreettinen toteutustapa.	Usein prosessia yksityiskohtaisempi.
Viitearkkitehtuuri	Reference Architecture	Yleistetty malli, jota käytetään ratkaisujen suunnittelun pohjana.	Referenssiarkkitehtuuri	Ohjaa Ratkaisuarkkitehtuuria	Yleinen julkishallinnon kontekstissa.
Yhteentoimivuus	Interoperability	Kyky toimia yhdessä muiden järjestelmien, organisaatioiden, toimijoiden tai prosessien kanssa.	Interoperabiliteetti	Liittyy rajapintaan, integraatioon, tietoon, standardeihin ja ekosysteemiin.	Erittäin tärkeä julkishallinnon ja verkostomaisen toiminnan käsite.

4. Organisaatio ja johtaminen (Organisation & Management)
Keitä olemme organisaationa, miten ihmiset järjestetään ja miten toimintaa johdetaan?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Alihankkija	Subcontractor / Supplier	Ulkoinen toimija tai toimittaja, joka tuottaa sopimussuhteisesti määritellyn osasuorituksen, tuotoksen tai resurssin organisaation omalle toiminnalle tai asiakastoimitukselle, ilman suoraa sopimussuhdetta tilaajaan.	Toimittaja, alihankintayritys, ostopalvelun tuottaja	Osa Toimintamallia ja Resursseja; kytkeytyy käsitteisiin Kumppani, Ekosysteemi, Toimitusketjun riski ja Sidosryhmä.	Eroaa strategisesta Kumppanista: alihankintasuhde on yleensä ostettavaan suoritteeseen (laajuus, hinta, SLA) pohjautuva transaktiomainen suhde, kun taas kumppanuudessa jaetaan usein yhteistä riskiä, tavoitteita ja arvonluontia.
Brändin hallinta	Brand Management	Strateginen ja operatiivinen toiminta, jolla ylläpidetään, kehitetään ja suojataan brändin arvoa ja mielikuvaa.	Brändijohtaminen	Osa organisaation strategista johtamista; ohjaa markkinointia, viestintää ja asiakaspalvelua.	Varmistaa, että organisaatio toimii brändilupauksensa mukaisesti kaikilla tasoilla.
Delegointi	Delegation	Vastuun ja päätösvallan siirtäminen toiselle henkilölle tai roolille tietyn tehtävän hoitamiseksi.	Vallan siirto	Liittyy Mandaattiin, Rooliin ja Vastuuseen.	
Ekosysteemi	Ecosystem	Verkosto toimijoita, jotka yhdessä tuottavat arvoa.	Liiketoimintaekosysteemi	Ylittää organisaation rajat.	Sisältää asiakkaat, kumppanit ja muut toimijat.
Elinkaaren hallinta	Lifecycle Management	Tuotteen, palvelun tai muun omaisuuserän (assetin) hallinta sen eri vaiheissa aina ideoinnista ja lanseerauksesta käytöstä poistamiseen.	Elinkaarihallinta, PLM	Kohdistuu Tuotteeseen, Palveluun tai Assettiin.	Varmistaa, että kehittämiskohdetta johdetaan myös sen kypsyys- ja alasajovaiheissa.
Etu	Benefit	Myönteinen vaikutus tai hyöty.	Hyöty	Perustelee kehittämisinvestointeja.	Lähellä arvoa ja vaikutusta.
Hallinto	Governance	Päätöksenteon, ohjauksen, vastuiden ja valvonnan järjestelmä.	Hallintomalli, Hallintamalli, ohjausmalli	Määrittää, kuka päättää mistä ja millä periaatteilla.	Ei ole sama kuin johtaminen.
Hallitus	Board of Directors	Organisaation ylin valvova ja ohjaava toimielin.	-	Osa Hallintoa/Governancea	Erityisen tärkeä julkishallinnon ja yhtiöiden kontekstissa.
Hallintomalli	Governance Model	Rakenteet ja päätöksentekomekanismit ohjaukseen	Ohjausmalli	Rajaa päätöksentekoa organisaatiossa. Hallinto/Governance konkretisoituu hallintomallissa.	Julkishallinnossa erityisen keskeinen
Henkilöstö	Personnel / Workforce / Staff	Organisaation palveluksessa oleva ihmisjoukko, joka toteuttaa toimintaa.	Työntekijät	Koostuu Rooleista, Ryhmistä ja Tiimeistä; liittyy Osaamiseen.	Eri asia kuin Sidosryhmä, joka on laajempi käsite.
Hyvä hallintotapa	Corporate Governance	Periaatteet, rakenteet ja prosessit, joilla organisaatiota johdetaan, valvotaan ja ohjataan eettisesti ja läpinäkyvästi.	Hallinnointikoodi, ohjausmalli	ESG:n G-pari; liittyy suoraan organisaation päätöksenteko-oikeuksiin ja vaatimuksenmukaisuuteen.	Kattaa mm. korruptionvastaisuuden, tietosuojan ja hallituksen riippumattomuuden.
Investointimenot	Capital	Pitkäaikaisiin omaisuuseriin ja	Pääomamenot,	Liittyy Investointiin,	Vaatii yleensä muodollisemman

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
(CAPEX)	Expenditure (CAPEX)	kehityshankkeisiin sitoutuneet pääomamenot.	CAPEX	Kehittämisportfolioon ja Assetteihin.	investointipäätöksen ja Business Casen.
Kannattavuus	Profitability	Kyky tuottaa taloudellista voittoa suhteessa käytettyihin resursseihin.	Tuottavuus (talous)	Liittyy Liiketoimintamalliin ja Arvoon.	Keskeinen mittari liiketoiminnan onnistumiselle.
Liiketoiminta-alue	Strategic Business Unit (SBU)	Organisaation looginen kokonaisuus, jolla oma tarjooma ja tulos.	SBU	Koostuu Kyvykkyyksistä	Yhdistää strategian ja Organisaatiorakenteen.
Johtaminen	Management / Leadership	Toiminnan suunnan, ihmisten, resurssien ja päätöksenteon ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.	Management, leadership	Toteuttaa strategiaa ja ohjaa toimintaa.	Management ja leadership eivät ole täysin sama asia. On asioiden ja ijmisten johtamista.
Johtoryhmä	Management Board	(Ylimmän) johdon muodostama päätöksentekoelin.		Käyttää Valtaa / Päätösvaltaa / toimeenpanovaltaa	
Kannustin	Incentive	Tekijä, joka ohjaa ihmisten tai organisaatioiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan.	Palkkio, motivointitekijä, insentiivi	Liittyy johtamiseen, kulttuuriin, tavoitteisiin ja suorituskyvyn johtamiseen.	Auttaa ymmärtämään, miksi organisaatio (tai ihmiset) toimii kuten toimii.
Kehittämismalli	Development Model	Toimintatapa, jolla organisaatiota muutetaan ja kehitetään.	-	Määrittää innovoinnin, suunnittelun ja toteutuksen tapaa.	Eri asia kuin kehittämismenetelmä.
Kestävyys	Sustainability	Aste (tai arvio), jolla ratkaisu, toimintamalli tai organisaation toiminta säilyy elinkelpoisena, vastuullisena ja toimintakykyisenä pitkällä aikavälillä.	Kestävä kehitys, pitkäjänteisyys, sustainability	Liittyy elinkelpoisuuteen, resilienssiin, vastuullisuuteen, jatkuvaan kehittämiseen ja toimintaympäristöön.	Ei tarkoita vain ympäristökestävyyttä. Voi sisältää taloudellisen, sosiaalisen, organisatorisen ja ekologisen kestävyyden.
Kilpailija	Competitor	Toinen toimija, joka tarjoaa samoja tai korvaavia tuotteita/palveluja samoille asiakkaille.	Kilpakumppani	Liittyy Kilpailuetuun ja Strategiaan	Kilpailuedun määrittely edellyttää kilpailijoiden tuntemista.
Kokonaiskustannus (TCO)	Total Cost of Ownership (TCO)	Järjestelmän, palvelun, laitteen tai muun omaisuuserän kaikkien välittömien ja välillisten hankinta-, käyttö-, ylläpito- ja luopumiskustannusten arvioitu summa sen koko elinkaaren ajalta.	Elinkaarikustannus, TCO, kokonaiskustannus	Kohdistuu käsitteisiin Assetti, Järjestelmä, Sovellus ja Infrastruktuuri; yhdistää käsitteet CAPEX ja OPEX; kytkeytyy Elinkaaren hallintaan (PLM), Toteutettavuuteen ja Business Caseen.	Estää tuijottamasta pelkkään lisenssi- tai hankintahintaan päätöksenteossa. Huomioi myös näkymättömät kulut, kuten koulutuksen, ylläpidon, integraatiot, teknisen velan ja poistokustannukset.
Kulttuuri	Culture	Organisaation jaetut arvot, uskomukset ja käyttäytymismallit.	Organisaatiokulttuuri	Vaikuttaa toimintaan ja muutokseen.	Organisaation ”näkymätön moottori”.
Kumppani	Partner	Ulkoinen toimija, joka osallistuu arvonluontiin tai toimintaan.	-	Osa ekosysteemiä.	Olennainen verkottuneelle organisaatiolle. Kumppani ≠ alihankkija kaikissa tapauksissa.
Kumppanuus	Partnership	Kahden tai useamman toimijan pitkäjänteinen yhteistyösuhde yhteisen hyödyn saavuttamiseksi.	Partner relationship	Osa ekosysteemiä ja arvonluontia.	Voi olla operatiivinen / liiketoiminnallinen tai strateginen.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Kustannus	Cost	Toimintoon tai tuotokseen kuluva resurssi, kuten raha, aika tai vaiva.	-	Punnitaan suhteessa tulemaan ja hyötyyn.	Nähdään usein investointina tai rajoitteena
Käyttömenot (OPEX)	Operational Expenditure (OPEX)	Organisaation jatkuvat, operatiiviset toimintakustannukset.	Operatiiviset menot, OPEX	Liittyy Operatiiviseen toimintaan ja Kannattavuuteen.	Eroaa investoinneista; modernit pilvipalvelut siirtävät kustannuksia CAPEXista OPEXiin.
Liiketoiminnan jatkuvuus	Business Continuity	Organisaation valmius ja prosessit toiminnan jatkamiseksi häiriö- tai kriisitilanteissa.	Jatkuvuudenhallinta, BCP	Liittyy Resilienssiin, Riskiin ja Operatiiviseen toimintaan.	Kriittinen osa varautumista ja riskienhallintaa.
Liiketoiminnan omistaja	Business Owner	Henkilö tai taho, jolla on vastuu liiketoiminnallisesta osa-alueesta (kuten liiketoiminta-alue, sen rajatusta osasta kuten arvovirta, kyvykkyys, tuote, palvelu tai tms.) ja sen arvosta.	Business Owner	Kytkeytyy päätöksentekoon, strategiaan ja kehittämiseen.	Organisaatiokohtainen rooli. Voidaan kytkeä mihin tahnsa liiketoiminnan kannalta merkitykselliseen toiminnalliseen tai rakenteelliseen asiaan.
Mandaatti	Mandate	Oikeutus ja valtuutus toimia, päättää tai edustaa tietyssä asiassa.	Toimivalta, valtuutus	Liittyy valtaan, vastuuseen, rooliin, päätöksentekoon ja hallintoon.	
Mittari	Metric / KPI	Tavoitteen toteutumista seuraava tunnusluku	KPI, Tunnusluku	Mittaa lopputulosta (outcome) tai Tuotosta	KPI on mittarin erityistapaus.
Moniammatillinen yhteistyö	Multidisciplinary Collaboration	Eri asiantuntemusten, erikoisosaamisten ja ammattialojen yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.	Monialainen yhteistyö	Yhdistää erilaisia näkökulmia kehittämiseen.	Keskeinen erityisesti kompleksisessa kehittämisessä.
Muutosagentti	Change Agent	Henkilö tai rooli, joka edistää ja vie muutosta eteenpäin organisaatiossa.	-	Toteuttaa Muutosjohtamista	Konkreettinen toimijarooli.
Muutoskyvykkyys	Change Capability	Organisaation kyky toteuttaa muutoksia toistuvasti ja hallitusti.	-	Perustuu rakenteisiin, osaamiseen ja kehittämismalliin.	Eri asia kuin yksittäinen muutoshanke.
Muutosvaikutus	Change Impact	Arvio siitä, miten muutos vaikuttaa ihmisiin, organisaatioon, toimintaan, kyvykkyyksiin ja teknologiaan.	-	Liittyy muutokseen, muutosjohtamiseen, riskiin ja käyttöönottoon.	Tärkeä silta suunnittelusta muutoksen toteuttamiseen.
Muutosvalmius	Change Readiness	Organisaation valmius ottaa vastaan ja toteuttaa tietty muutos.	-	Liittyy muutoskyvykkyyteen ja muutosvaikutukseen.	Eri asia kuin yleinen muutoskyvykkyys.
Muutosvastarinta	Resistance to Change	Yksilöiden tai ryhmien tietoinen tai tiedostamaton vastustus muutosta kohtaan.	Vastustus	Liittyy Muutosjohtamiseen, Muutosvalmiuteen ja Kulttuuriin.	Muutosvalmius käsitteen "vastapari".
Ohjelmajohtaminen	Program Management	Toisiinsa liittyvien hankkeiden tai projektien koordinoitu johtaminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä strategisten lopputulosten aikaansaamiseksi.	-	Kohdistuu Ohjelmaan; koordinoi useita Hanke/projekti-kokonaisuuksia; liittyy Kehittämisportfolioon.	Eroaa Projektijohtamisesta laajuudeltaan: keskittyy hankkeiden väliseen koordinointiin ja hyötyjen realisointiin, ei yksittäisen hankkeen toteutukseen.
OKR-malli	Objectives and Key Results (OKR)	Tavoitejohtamisen malli, jossa asetetaan kunnianhimoiset laadulliset tavoitteet ja niille mitattavat avaintulokset.	OKR	Kytkee Strategiset tavoitteet operatiiviseen toimintaan ja Tiimeihin.	Erittäin suosittu ketterissä ja moderneissa kehittämisorganisaatioissa.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
OLA (Operatiivinen sopimus)	Operational Level Agreement	Organisaation sisäisten yksiköiden tai toimintojen välinen sopimus, joka määrittää tukitason, jota tarvitaan ulkoisen SLA:n täyttämiseksi.	Sisäinen palvelutasosopimus	Tukee SLA:n täyttymistä; solmitaan Organisaatio-yksiköiden (esim. tiimien) välillä; liittyy Prosessi/Kyvykkyys-tason vastuunjakoon	OLA on aina sisäinen, jos toinen osapuoli on ulkoinen, kyseessä on aina SLA (tai UC, Underpinning Contract), ei OLA
Omistaja	Owner	Taho, jolla on lopullinen vastuu tietystä asiasta, toiminasta tai omaisuuserästä (assetista).	-	Voi olla liiketoiminnan, datan tai assetin omistaja tai osakkeenomistajaa.	Omistajuus ja vastuu kannattaa määritellä erikseen.
Operaatiot	Operations	Organisaation päivittäinen toiminta.	Operatiivinen toiminta	Keskittyy jatkuvaan arvontuotantoon. Painopiste tehokkuudessa ja arvontuotossa	Erottuu kehittämistoiminnasta.
Organisaatio	Organisation	Ihmisten, toimintojen ja rakenteiden muodostama tavoitteellinen kokonaisuus. Jäsentynyt ihmisryhmä	Yhteisö*	Toteuttaa tarkoitusta, strategiaa ja toimintaa / toimintamallia.	Sekä toimija että rakenne.
Organisaatiorakenne	Organisational Structure	Tapa, jolla organisaation yksiköt, roolit, vastuut ja suhteet on järjestetty.	Organisaatiomalli*, Organisaatio	Tukee toimintamallia ja strategiaa.	Rakenne ei ole sama asia kuin organisaation toiminta.
Organisaatioyksikkö	Organisational Unit	Organisaation rakenteellinen yksikkö, jolla on määritelty tehtävä ja vastuualue.	Yksikkö, organisaatioyksikkö	Koostuu usein ryhmistä, tiimeistä, rooleista ja niiden tehtävistä.	Esim. liiketoiminta-alue, osasto tai palvelualue.
Osaaminen	Competence	Tiedon, taitojen, kokemuksen ja kyvyn kokonaisuus, jota toiminnassa tarvitaan.	Kompetenssi; vrt. Tieto / osaaminen (Knowledge)	Mahdollistaa kyvykkyyksien toteutumisen.	Osaaminen on yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla.
Palvelun tuottaja	Service Provider	Organisaatio (sisäinen tai ulkoinen) tai sen osa, joka vastaa Palvelun toteuttamisesta ja ylläpidosta sovitun tason mukaisesti.	Palveluntarjoaja, Service Owner (lähikäsite)	Tuottaa Palvelu; sitoutuu SLA:han; voi käyttää Alihankkija(oita) ja Toimittaja(ia) toteutukseen	Voi olla joko organisaation oma yksikkö (sisäinen palveluntuottaja) tai ulkoinen kumppani, käsite ei itsessään kerro omistussuhdetta
Palvelutaso	Service Level	IT-palvelulle määritelty ja sovittu suorituskyvyn tai laadun taso.	palvelutason tavoite, service level target	Liittyy IT-palveluun, palvelutasosopimukseen (SLA) ja palvelun tuottamiseen.	Erottuu palvelutason sopimuksesta.
Palvelutasosopimus (SLA)	Service Level Agreement (SLA)	Tilaajan ja Palvelun tuottajan / Toimittajan välinen sopimus, joka määrittää Palvelun mitattavat laatu- ja saatavuustavoitteet sekä niiden alittamisen seuraamukset.	Palvelutasosopimus, Palvelutasonmääritys, SLA	Koskee IT-Palvelu-elementtiä; solmitaan Toimittaja/Palvelun tuottaja -suhteessa tilaajaan; voi edellyttää alla OLA:n täyttymistä.	Ulkoinen, sopimusoikeudellisesti sitova taso, ei sisäinen tavoite vaan osapuolten välinen sitoumus.
Psykologinen turvallisuus	Psychological Safety	Yhteinen käsitys siitä, että ryhmässä tai tiimissä voi ottaa riskejä, ilmaista mielipiteitä ja tehdä virheitä ilman rangaistuksen pelkoa.	-	Vaikuttaa Kulttuuriin, Tiimiin ja Suorituskyvyn johtamiseen.	Keskeinen moderni organisaatiokäsite, joka puuttuu kokonaan.
Puitesopimus	Framework Agreement	Tilaajan ja yhden tai useamman Toimittajan välinen yleissopimus, joka	Puitejärjestely, Framework Contract	Kattaa useita Toimittajia; konkretisoituu erillisillä	Ei ole sama kuin SLA / UC: puitesopimus on ylätason

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		määrittää ehdot (mm. hinnoittelu-, toimitus- ja laatuperiaatteet) tulevaa, myöhemmin tarkentuvaa hankintaa varten, ilman että se itsessään velvoittaa yksittäisiin toimituksiin.		tilauksilla/minikilpailutuksilla, joihin SLA yleensä liitetään kunkin toimituksen osalta.	kaupallinen kehys, joka mahdollistaa myöhemmät toimitussopimukset, se ei itsessään sisällä operatiivisia palvelutasotavoitteita, ellei niitä erikseen kirjata puitteisiin
Päätöksenteko	Decision-making	Prosessi, jossa vaihtoehdoista valitaan toimintatapa.	Päätöksenteko	Perustuu tavoitteisiin, tietoon, sääntöihin ja valtaan.	Strateginen päätös on päätöksenteon erityistapaus.
RACI-malli	RACI Matrix	Vastuunjakomalli (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).	-	Konkretisoi Roolin ja Vastuun	Yleisesti käytetty työkalu.
Riskienhallinta	Risk Management	Systemaattinen prosessi riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja hallitsemiseksi.	Riskienhallintaprosessi	Yhdistää Riskin, Vaikutusarvion ja Resilienssin.	
Rooli	Role	Määritelty vastuu- ja tehtäväkokonaisuus, joka liittyy toimintaan tai päätöksentekoon. Määritelty vastuiden joukko.	Tehtävärooli*, Tehtävä (löyhempi)	Rooliin liittyvät vastuut, oikeudet ja osaamiset. Liittää Ihmiset toimintaan (Prosesseihin).	Rooli ei ole sama kuin henkilö tai tehtävänimike. Ei sidottu tiettyyn henkilöön.
Ryhmä	Group	Ihmisten muodollinen tai epämuodollinen ‘kokoelma’.	-	Hierarkiassa esimerkiksi organisaation, yksikön ja tiimin välissä. Muodollinen tai epämuodollinen	Tiimi on erityinen ryhmä.
Sidosryhmähallinta	Stakeholder Management	Toimintatapa, jolla tunnistetaan, analysoidaan ja sitoutetaan sidosryhmiä muutoksen tai toiminnan tueksi.	Sidosryhmäjohtaminen	Liittyy Sidosryhmiin, Muutosjohtamiseen ja Hallintoon.	Kriittinen menestystekijä strategisissa muutos- ja kehityshankkeissa.
Sijoitetun pääoman tuottoaste	Return on Investment (ROI)	Mittari, jolla arvioidaan kehittämis- tai investointihankkeen taloudellista kannattavuutta suhteessa panostettuihin resursseihin.	ROI, takaisinmaksuarvio	Kytkeytyy Business Caseen ja Investointiin.	Vastaa kysymykseen: "Kuinka moninkertaisesti investoitu raha saadaan takaisin?"
Suorituskyvyn johtaminen	Performance Management	Systemaattinen prosessi, jolla seurataan, arvioidaan ja kehitetään organisaation, tiimien ja yksilöiden tuloksellisuutta.	Suoritusjohtaminen	Liittyy Johtamiseen, Mittareihin (KPI) ja Tavoitteisiin.	Varmistaa, että toiminta tuottaa haluttuja tuloksia ja vaikuttavuutta.
Tehokkuus	Efficiency	Panosten ja tuotosten välinen suhde.	-	Eri asia kuin vaikuttavuus.	Tehokas toiminta voi olla silti vaikutuksetonta.
Tiimi	Team	Ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.	Työryhmä*	Toteuttaa toimintaa ja kehittämistä. Yhteistyön perusyksikkö.	Tiimi voi olla pysyvä tai tilapäinen tai “virtuaalinen” (organisaatiorakenteesta riippumaton).
Tiimitopologiat	Team Topologies	Viitekehys, joka kuvaa neljä perustiimityyppiä (stream-aligned, platform, enabling, complicated-subsystem) ja kolme vuorovaikutustapaa (collaboration, X-as-a-Service, facilitating)	Team Topologies -malli	Liittyy Tiimiin, Organisaatiorakenteeseen, Arvovirtaan, Kyvykkyyteen ja Kehitysarvovirtaan; kytkös Conwayn lakiin (organisaatiorakenne	Erityisen käytetty ohjelmistokehitys- ja alustaorganisaatioissa

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		tiimirakenteen ja arvonvirtauksen suunnitteluun.		heijastuu järjestelmäarkkitehtuuriin).	
Toimija	Actor	Henkilö, ryhmä tai organisaatio, joka vaikuttaa toimintaan tai johon toiminta vaikuttaa.	Actor	Käynnistää toimintaa (prosesseja) ja / tai osallistuu siihen.	Voi toimia tietyssä roolissa.
Toiminto (toiminnallinen)	Function, Activity	Mikä tahansa toiminta tai käyttäytyminen	Funktio (Function)	Rakentaa Prosesseja ja Asiakaspolkuja	
Toimittaja	Supplier / Vendor	Ulkoinen organisaatio, jonka kanssa on sopimussuhde Tuotteen, Palvelun tai resurssin toimittamisesta tilaajalle.	Vendor, Palvelutoimittaja (kun toimittaa palvelua)	Toimittaa Tuote/Palvelu; sopimussuhde sisältää usein SLA:n; voi käyttää Alihankkijoita.	Laajempi yläkäsite kuin Palvelun tuottaja: kattaa myös esim. laite- tai lisenssitoimittajat, ei pelkästään palvelutuotantoa
Tuottavuus	Productivity	Panosten ja tuotosten välinen suhde toiminnassa.	-	Liittyy Tehokkuuteen ja Resursseihin.	Eri asia kuin Vaikuttavuus, joka mittaa pidempiaikaista vaikutusta.
Tuotteen elinkaaren hallinta (PLM)	Product Lifecycle Management (PLM)	Systemaattinen lähestymistapa, prosessi ja malli tuotteen, palvelun tai omaisuuserän (assetin) tietojen ja vaiheiden hallintaan sen koko elinkaaren ajan aina ideoinnista ja suunnittelusta ylläpitoon ja käytöstä poistamiseen.	Elinkaarihallinta, PLM, tuote-elinkaaren hallinta	Kohdistuu käsitteisiin Tuote, Tarjooma, Palvelu ja Assetti; hyödyntää prosessina Toimintamallia ja Kehittämisprosessia; liittyy käsitteisiin Kokonaiskustannus (TCO) ja Elinkelpoisuus.	Varmistaa, että tuotetta johdetaan eheästi myös sen kypsyys-, päivitys- ja alasajovaiheissa (End-of-Life). Digitaalisessa kehittämisessä yhdistää ketterän tuotejohtamisen ja jatkuvan parantamisen periaatteet.
Tuoteomistaja	Product Owner (PO)	Kehitystuotteen tai tuotteen kehityksestä ja kehitysjonosta vastaava rooli.	PO	Silta liiketoimintatarpeiden ja kehityksen välillä.	Scrum/ketterä konteksti.
UC (Alihankintasopimus)	Underpinning Contract	Ulkoisen Toimittajan tai Alihankkijan kanssa solmittu tukisopimus, joka määrittää sen tuottaman panoksen tason, jota tarvitaan ulkoisen SLA:n täyttämiseksi.	Tukisopimus, Alihankintasopimus	Vastaa OLA:aa mutta ulkoisen osapuolen (Toimittaja/Alihankkija) kanssa; tukee Palvelun tuottajan kykyä täyttää SLA.	ITIL-perinteestä tuttu käsite: UC = ulkoinen tukisopimus, OLA = sisäinen tukisopimus, molemmat "kannattelevat" ylempää SLA:ta.
Valta / päätösvalta	Authority	Oikeus tehdä päätöksiä tai käyttää resursseja määritellyissä rajoissa.	Toimivalta, päätösvalta, mandaatti	Kytkeytyy vastuuseen ja hallintaan (governance).	Vastuu ilman toimivaltaa on ongelmallinen.
Vastuu	Responsibility	Velvollisuus huolehtia tietystä tehtävästä, tuloksesta tai päätöksestä.	Vastuualue*	Liittyy rooleihin, governanceen ja päätöksentekoon.	Vastuu ja valta kannattaa erottaa.
Verkosto-organisaatio	Network Organisation	Organisaatiomalli, jossa toiminta perustuu joustaviin verkostosuhteisiin hierarkian sijaan.	-	Vaihtoehto Organisaatiorakenteelle	
Yhteisö	Community	Ihmisten muodostama ryhmä, jota yhdistää yhteinen tarkoitus, kiinnostus tai toiminta.	Yhteisöorganisaatio*	Tukee yhteistyötä, oppimista ja tiedon jakamista.	Ei välttämättä ole muodollinen organisaatio. Erikoistapauksia Community of Excellence (CoE) ja Community of Practice (CoP).

5. Kehittäminen (Development)
Miten organisaation toimintaa ja rakennetta muutetaan paremmaksi?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Ajuri	Driver	Tekijä, joka synnyttää tai ohjaa muutosta tai vaikuttaa tavoitteisiin. Motivaatiota synnyttävä tekijä.	Muutosajuri, driver, Muutospaine, Syy	Voi syntyä ilmiöistä, asiakkaista, sääntelystä tai strategiasta. Perustelee Tavoitteen.	Ajuri vastaa kysymykseen ”miksi muutos tapahtuu?”. Kehittämisen syy tai juurisyy
Aloite	Initiative	Rakenteellinen määrittely muutosponnistukselle.	Hanke (löyhä)	Yläkäsite ohjelmille, hankkeille ja projekteille.	Ei vielä itse muutos tai lopputulos.
Brändin laajentaminen	Brand Extension	Olemassa olevan vakiintuneen brändinimen hyödyntäminen uudessa tuotekategoriassa tai uuden palvelun lanseerauksessa.	Brändilaajennus	Hyödyntää olemassa olevaa brändipääomaa ja laajentaa tarjoomaa.	Riskinä on brändin vesittyminen, jos uusi alue ei vastaa brändin ydintä.
Brändiuudistus	Rebranding	Toiminta, jossa brändin identiteettiä, viestintää, ilmettä tai positiota muutetaan merkittävästi vastaamaan uutta strategiaa.	Brändin uudistaminen	Osa laajempaa liiketoimintamallin muutosta tai strategista kehittämistä.	Voi olla osittainen (esim. ilmeen raikastus) tai täydellinen (strateginen uudelleensuuntaus).
Dekomissio	Decommissioning	Assetin / elementin (järjestelmä, sovellus, infrastruktuuri) tai palvelun hallittu käytöstä poistaminen elinkaaren päätyttyä.	Alasajo, käytöstä poisto	Vastapari Kehittämiselle; liittyy Assetin / Omaisuuserän, Sovelluksen ja Teknologian elinkaareen; usein oma Projekti tai Aloite (Initiative)	Usein aliarvioitu työmäärältään ja riskeiltään; unohtuu helposti roadmapeista, koska ei tuota näkyvää uutta arvoa
DevOps	DevOps	Kulttuuri, käytännöt ja työkalut, joilla yhdistetään ohjelmistokehitys (Dev) ja IT-operaatiot (Ops) nopeamman, luotettavamman ja jatkuvan ohjelmistotoimituksen mahdollistamiseksi.	DevOps-kulttuuri	Läheinen Ketterälle kehittämiselle (Agile Development) ja Jatkuvalle parantamiselle; hyödyntää Automaatiota; liittyy IT-palveluun ja Kehitysarvovirtaan.	Laajenee usein muotoihin DevSecOps (tietoturva mukaan) ja SRE (Site Reliability Engineering); käytännön toteutus tyypillisesti CI/CD-putkien kautta. Myös BizDevOps muoto ollut esillä.
Elinkelpoisuus	Viability	Arvio, jolla ratkaisu on liiketoiminnallisesti, taloudellisesti ja organisatorisesti perusteltu ja ylläpidettävissä.	Liiketoiminnallinen elinkelpoisuus, business viability	Arvo, kustannus, investointi, Business Case, riski. Osa kokonaisarviointia: Haluttavuus, Toteutettavuus, Elinkelpoisuus (Desirability, Feasibility, Viability).	Vastaa kysymykseen ”Kannattaako tämä?”
Haluttavuus	Desirability	Arvio, jolla ratkaisu vastaa ihmisten tarpeisiin ja on heidän näkökulmastaan tavoittelemisen arvoinen.	-	Asiakastarve, asiakasarvo, kokemus, arvolupaus. Osa kokonaisarviointia: Haluttavuus, Toteutettavuus, Elinkelpoisuus (Desirability, Feasibility, Viability).	Vastaa kysymykseen ”Haluavatko ihmiset tämän?”
Hanke / projekti	Program / Project	Väliaikainen ponnistus tietyn tuloksen saavuttamiseksi	-	Osa Ohjelmaa tai itsenäinen	Selkeä alku, loppu, laajuus
Hypoteesi	Hypothesis	Testattava oletus, jonka paikkansapitävyyttä kehittämisessä	-	Testataan Kokeilulla	

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		selvitetään.			
Innovaatio	Innovation	Uusi tai merkittävästi parannettu ratkaisu, joka tuottaa arvoa.	Uudistus	Syntyy Kehittämisestä ja Kokeiluista; voi johtaa uuteen Konseptiin tai Ratkaisuun. Alkaa ideasta.	Voi olla luonteeeltaan asteittaista tai radikaalia. Huom! On tuotantoon viety, julkaistu asia, ei enää pelkkä idea / keksintö / 'lupaus'.
Investointi	Investment	Resurssien kohdentaminen tulevan hyödyn tai arvon saavuttamiseksi.		Business Case, kustannus, hyöty, portfolio, päätös.	Erittäin tärkeä strategian ja kehittämisen yhdistäjä.
Investointiportfolio	Investment Portfolio	Kokonaisuus, jossa organisaation investointeja tarkastellaan ja priorisoidaan yhdessä.	Investointisalkku	Liittyy Kehittämisportfolioon ja Kannattavuuteen.	Painottaa taloudellista ohjausta; Kehittämisportfolio painottaa toteutuksen priorisointia.
Jatkuva parantaminen	Continuous Improvement / Kaizen	Toimintamalli, jossa toimintaa, tuotteita tai palveluita parannetaan jatkuvasti pienin askelin.	Kaizen, jatkuva kehittäminen	Osa Kehittämislähestymistapaa ja Operatiivista toimintaa.	Korostaa oppimista ja arjen pienten hukkien poistamista.
Kehittäminen	Development	Organisaation toiminnan ja rakenteen muuttamiseen tähtäävät toimet.	Liiketoiminnan kehittäminen (Business Development)	Sisältää suunnittelun, innovoinnin, muotoilun ja toteutuksen.	Laajempi kuin projekti.
Kehittämisaloite	Development Initiative	Ehdotettu tai käynnistetty toimenpidekokonaisuus kehittämistarpeen toteuttamiseksi.	Kehitysaloite	Voi sisältää useita kehittämiskohteita ja tuotoksia.	Aloite ei välttämättä ole vielä hanke.
Kehittämishanke	Development Project	Rajattu, tavoitteellinen kehittämiskokonaisuus, jolla on aikataulu ja resurssit.	Kehitysprojekti, projekti	Toteuttaa yhden tai useamman kehittämisaloitteen.	Kaikki kehittäminen ei ole hankemuotoista.
Kehittämiskohde	Development Target	Rajattu toiminnan tai rakenteen osa, jota kehitetään.	Kehityskohde	Johdetaan kehittämistarpeesta.	Esimerkiksi kyvykkyys, tuote, palvelu tai prosessi.
Kehittämislähestymistapa	Development Approach	Periaatteet ja ajattelutapa, jotka ohjaavat kehittämistä.	Approach, toimintatapa	Määrittää miten kehittämistä lähestytään.	Esimerkiksi Enterprise Design voidaan nähdä lähestymistapana.
Kehittämismenetelmä	Development Method	Määritelty tapa toteuttaa tietynlainen kehittämistehtävä tai -prosessi.	Menetelmä	Esimerkiksi palvelumuotoilu, ketterä kehittäminen (agile emthods; Scrum, SAFe, Less jne.), Lean tai systeeminen suunnittelu / systeemiajattelu.	Menetelmä ei ole sama kuin lähestymistapa.
Kehittämisportfolio	Development Portfolio	Kehittämisaloitteiden kokonaisuus, jota priorisoidaan ja johdetaan yhdessä.	Portfolio, Investointiportfolio	Yhdistää strategian, investoinnit ja kehittämisen.	Kokonaisuuden ohjaamisen väline.
Kehittämistarve	Development Need	Tunnistettu tarve muuttaa tai parantaa nykyistä toimintaa tai rakennetta.	Kehitystarve, muutostarve	Voi syntyä ongelmasta, mahdollisuudesta, strategiasta tai ympäristön muutoksesta / -tapahtumasta.	Kehittämisen lähtökohta.
Kehittämistoimenpide	Development Action	Konkreettinen kehittämistyön tekeminen, teko tai askel, jolla kehittämisvaatimus toteutetaan tai	Kehitystoimenpide, toimenpide	Osa Kehittämishanketta tai Iteraatiota / Sprinttiä; toteuttaa	Operatiivisempi ja konkreettisempi kuin laajempi kehittämisaloite. Pienin mitattava

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		kehittämishanketta viedään eteenpäin.		Kehittämisvaatimusta ja tuottaa Kehittämistuotoksen.	muutosaskel.
Kehittämistuotos	Development Output / Deliverable / Artifact	Kehittämisen konkreettinen aikaansaannos.	Tuotos, deliverable, kehitystuotos, artifakti	Voi olla uusi prosessi, tuote, palvelu, järjestelmä, malli, suunnitelma, dokumentti tai muu artifakti.	
Kehittämisvaatimus	Development Requirement	Täsmennetty ehto, ominaisuus tai suorituskyky vaatimus, joka kehittämisratkaisun tai -tuotoksen on täytettävä, jotta tunnistettuun kehittämistarpeeseen vastataan.	Kehitysvaatimus, muutosvaatimus, vaatimus	Johdetaan Kehittämistarpeesta ja Asiakastarpeesta; ohjaa Kehittämistoimenpidettä ja ratkaisun suunnittelua.	Vaatimus ei ole vielä ratkaisu. Auttaa rajaamaan ja määrittelemään kehittämisen laajuutta (scope).
Kehitysjono	Backlog	Priorisoitu lista tehtävästä kehittämistyöstä.	Backlog	Hallitsee kehittämisen virtaa.	Tyypillinen ketterässä kehittämisessä.
Kehitystarve	Development Need	Erityinen tarve uusille ratkaisuille	Kehittämistarve	Synnyttää Aloitteita	
Kehitystuote	Development Product	Kehitystiimin vastuulla oleva ratkaisukokonaisuus, jota kehitetään iteratiivisesti	Kehityskohde, tuote (ketterässä mielessä), Tuote (lähikäsite)	Voi olla sisäinen tai asiakkaalle näkyvä Tarjoomatuote (digitaalinen hybridi) tai sisäinen Asset/Kyvykkyyden osa	Erottuu liiketoiminnan tarjoomatuotteesta. Sisäänpäin suuntautunut; Product Ownerin vastuulla; ei aina näy asiakkaalle sellaisenaan - sekoittuu helposti Tarjoomatuotteeseen
Ketteryys	Agility	Kyky reagoida muutokseen nopeasti ja joustavasti.	-	Liittyy Kehittämismenetelmään (agile methods) ja Muutoskyvykkyyteen.	Ilmenee usein iteratiivisina kehittämistapoina / käytäntöinä (kuten Scrum, Kanban).
Ketterä kehittäminen	Agile Development	Iteratiivinen, inkrementaalinen kehittämisen menetelmäperhe.	Agile	Toteutuu Sprintteinä, käyttää Kehitysjonoa	
Kokeilu	Experiment	Rajattu toimenpide, jolla testataan oletusta, ideaa tai ratkaisua.	Pilotti*, testi*	Tuottaa oppimista ennen laajempaa toteutusta.	Pilotti on yksi kokeilun muoto. Muita esimerksi Proof of Conecept (PoC), Proof of Technology (PoT).
Konsepti	Concept	Kuvaus ideasta tai ratkaisumallista, jolla tunnistettu tarve voidaan ratkaista. Ylätason idea uudesta ratkaisusta.	Ratkaisukonsepti	Välittää tarpeen ja toteutettavan ratkaisun välillä. Kuvaa tulevaa "mitä". Kytkös Business Caseen.	Konsepti ei ole vielä valmis ratkaisu. Business Case voidaan kuvata esimerkiksi Business Model Canvas (BMC) mallin avulla.
Kuilu	Gap	Nykytilan ja tavoitetilan välinen ero.	Kuilu, Erotus, Puute	Tunnistaa, mitä pitää muuttaa. Määrittää kehittämistyön laajuuden.	Gap ei vielä kerro, miten muutos tehdään.
Kypsyystaso	Maturity Level	Arvio kyvykkyyden tai käytännön kehittyneisyydestä, sekä myös kehittämistarpeesta.	Maturity level	Käytetään nykytilan arvioinnissa.	Voidaan määritellä usealla kypsyysasteikolla. Esimerkiksi CMMI.
Kysynnänhallinta	Demand Management	Liiketoimintakyvykkyys, jolla organisaatio tunnistaa, vastaanottaa,	Tarpeiden hallinta (osittain)	Kohdistuu kysyntään ja kehittämis- ja	Kysynnänhallinta on kyvykkyys, ei menetelmä. Sen toteuttaminen

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		jäsentää, arvioi, priorisoi ja ohjaa eri lähteistä syntyvää kysyntää ja erityisesti kehittämis- ja muutostarpeita tarkoituksenmukaiseen käsittelyyn.		muutostarpeisiin. Liittyy strategiaan, tavoitteisiin, priorisointiin, päätöksentekoon, konseptisuunnitteluun, portfoliohallintaan, resursseihin, rajoitteisiin ja kehittämiseen.	voi olla jatkuvaa toimintaa. Moniammatillinen yhteistyömalli voi toimia yhtenä tapana organisoida ja toteuttaa kysynnänhallintaa.
Käyttäjäskenaario	User Scenario	Kuvaa tietyn käyttäjätilanteen ja siinä tapahtuvan toiminnan.	Skenaario, käyttöskenaario*	Käyttäjätarina voi johtaa skenaarioihin ja käyttötapauksiin.	Skenaario on tilannekuvaus, ei sama kuin use case.
Käyttäjätarina	User Story	Käyttäjän näkökulmasta esitetty kuvaus tarpeesta tai halutusta toiminnallisuudesta.	User story	Yhdistää käyttäjän tarpeen kehittämiseen. Muoto: "roolina haluan..., jotta..."	Ei ole sama kuin käyttötapaus.
Käyttötapaus	Use Case	Kuvaa, miten toimija käyttää ratkaisua tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Askeleet tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.	Use case	Perustuu toimijaan, tavoitteeseen ja vuorovaikutukseen ratkaisun / järjestelmän kanssa.	Erityisen hyödyllinen ratkaisukehityksessä.
Käyttöönotto	Deployment	Uuden toimintatavan, tuotteen, palvelun tai ratkaisun ottaminen käytännön käyttöön.	adoption	Kehittämistuotos → käyttöönotto → uusi toimintatapa → outcome.	
Liiketoiminnan kehittäminen	Business Development	Organisaation toiminnan ja rakenteen tarkoituksellista kehittämistä paremman arvon, suorituskyvyn, asiakaskokemuksen tai strategisen aseman saavuttamiseksi.	Business development	Kohdistuu koko kokonaisuuteen, ei vain yksittäiseen prosessiin tai järjestelmään.	Käsitteistön kokoava pääkäsite.
Liiketoimintaperustelu	Business Case	Perustelu kehittämiselle tai investoinnille: mitä tehdään, miksi, millä kustannuksilla ja mitä hyötyä tavoitellaan.		Littyy seuraaviin: Investointiperustelu, Hankintaperustelu, Hankeperustelu	Konsepti → Business Case → päätös → investointi → toteutus.
Liiketoimintatarve	Business Need	Organisaation toiminnallinen tai strateginen tarve, joka edellyttää muutosta tai uutta ratkaisua.	-	Ajuri → liiketoimintatarve → tavoite → kehittämistarve.	Asiakastarve ja kehittämistarve ovat erikseen, mutta tämä on niiden väliin sijoittuva käsite.
Lopputulos	Outcome	Toiminnan aikaansaama mitattava (kvantitatiivinen) tai merkityksellinen tulos.	Tulema, Vaikutus (lähikäsite), Hyöty, (loppu)tulema	Seuraa tavoitteista ja tuotoksista.	Eri asia kuin tuotos.
Mahdollisuus	Opportunity	Tilanne tai mahdollisuus, jota hyödyntämällä voidaan saavuttaa parempi lopputulos, hyöty tai parannus.	Kehitysmahdollisuus, tilaisuus	Voi synnyttää kehittämistarpeen ilman olemassa olevaa ongelmaa. Voi käynnistää kehittämisen.	Ongelma- ja mahdollisuuslähtöinen kehittäminen ovat eri lähtökohtia.
Muutos	Change	Organisaation toiminnan, rakenteen, käyttäytymisen tai ympäristön tilan muuttuminen.	Muutos	Kehittäminen tuottaa tarkoituksellisia muutoksia.	Muutos voi olla myös ulkoa tuleva.
Muutosjohtaminen	Change Management	Muutoksen vaikutusten, ihmisten ja käyttöönoton systemaattista	Muutoksen johtaminen	Auttaa viemään kehittämisen tuotokset käytäntöön.	Kehittäminen ja muutosjohtaminen eivät ole sama

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		johtamista.			asia.
Muutospolku	Change Path	Jäsennetty kuvaus muutoksen etenemisestä nykytilasta tavoitetilaan.	Muutoksen etenemispolku	Liittyy siirtymään, tiekarttaan, käyttöönottoon ja muutosjohtamiseen.	Muutospolku painottaa muutoksen loogista etenemistä, erotuksena tietkarttaan.
Muutostarve	Need for Change	Tarve muuttaa organisaation toimintaa ja/tai rakennetta jossain laajuudessa.	Kehittämistarve	Usein ajurin tai ongelman laukaisema.	Lähellä kehittämistarvetta.
MVP (Pienin toimiva tuote)	Minimum Viable Product (MVP)	Varhaisin versio tuotteesta/palvelusta, jossa on juuri riittävästi ominaisuuksia varhaisten käyttäjien palvelemiseksi ja oppimisen keräämiseksi.	-	Liittyy Kokeiluun, Kehitystuotteeseen ja Iteratiiviseen kehittämiseen.	Auttaa validoimaan oletuksia mahdollisimman pienellä investoinnilla ja riskillä.
Nykytila	Current State	Kuvaus organisaation nykyisestä toiminnasta, rakenteesta ja kyvykkyyksistä.	As-is, nykyinen tila	Vertailukohta tavoitetilalle.	Ei ole vain nykyinen organisaatiokaavio.
Nykytila-analyysi	Current State Analysis	Nykytilan systemaattinen tarkastelu ja ymmärtäminen.	As-is-analyysi	Tuottaa perustan tavoitetilan ja kehittämistarpeiden määrittelylle.	Voi kohdistua toimintaan, rakenteeseen tai molempiin.
Ohjaava tekijä	Governing Factor / Driver	Ulkoinen tai sisäinen tekijä, joka joko motivoi muutosta tai rajoittaa toiminnan ja kehittämisen vaihtoehtoja. Kattaa mm. lait, säädökset, regulaation, standardit ja sisäiset periaatteet.	Reunaehto, Vaikuttava tekijä, Toimintaympäristön tekijä	Jakautuu ajuriin (Driver) (motivoi) ja rajoitteeseen (Constraint) (rajoittaa); vaikuttaa Prosessiin, Kyvykkyyteen ja Organisaatioon; voi synnyttää Vaatimuksia (Requirement)	Laki/säädös/regulaatio on tämän yläkäsitteen ulkoinen, pakottava alalaji, erotuksena esim. sisäisistä Periaatteista, jotka ovat organisaation itse asettamia
Ohjelma	Program	Ryhmä toisiinsa liittyviä hankkeita, joilla tavoitellaan strategista tulemaa.	Program	Koostuu projekteista.	Strategisen muutoksen toteuttamisen väline.
Ominaisuus (tuote/ratkaisu	Feature	Tuotteen, palvelun tai ratkaisun konkreettinen, usein käyttäjälle näkyvä toiminnallinen piirre.	Feature	Erikoistapaus Arkkitehtuuri -ryhmän Ominaisuus-käsitteestä; läheinen Toiminnallisuus/Functionality -käsitteelle, jonka synonyyminä se nyt esiintyy.	Ks. Toiminnallisuus
Ongelma	Problem	Ei-toivottu nykytila, este tai hidaste, joka haittaa tavoitteen saavuttamista. Ratkaisua vaativa asia.	Pulma, kipupiste	Voi synnyttää kehittämistarpeen. Toimii usein kielteisenä Ajurina	Haaste on laajempi lähikäsite.
Osallistaminen	Engagement / Involvement	Ihmisten mukaan ottaminen suunnitteluun, päätöksentekoon tai kehittämiseen.		Liittyy yhteissuunnitteluun, yhteiskehittämiseen, sidosryhmähallintaan ja muutosjohtamiseen.	Osallistaminen kuvaa laajempaa mukaan ottamisen tapaa kuin yhteiskehittäminen.
Persoona	Persona	Fiktiivinen, tutkimukseen perustuva kuvaus tyypillisestä käyttäjästä tai asiakkaasta.	Käyttäjäpersoona, Asiakaspersoona	Perustuu Asiakasymmärrykseen; täydentää Käyttäjärooli- ja Asiakasryhmä-käsitteitä.	Auttaa eläytymään käyttäjän tarpeisiin suunnittelussa.
Pivotointi	Pivot / Pivoting	Strategian tai ratkaisun suunnan merkittävä muutos kokeilusta saadun	Suunnanmuutos	Seuraa Validoinnista ja Hypoteesin kumoutumisesta;	

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		opin perusteella.		koskee Liikeideaa tai MVP:tä.	
Priorisointi	Prioritisation	Kehittämiskohteiden tai vaihtoehtojen järjestäminen tärkeyden perusteella.	Priorisointi	Perustuu esimerkiksi arvoon, kiireellisyyteen, riskiin ja strategiseen merkitykseen.	Tarvitaan rajallisten resurssien kohdentamiseen.
Projekti	Project	Ks. Hanke / projekti			
Projektisalkku / Hankesalkku	Project Portfolio	Kokonaisuus, jossa organisaation käynnissä olevia projekteja/hankkeita koordinoidaan ja seurataan yhdessä.	Projektiportfolio, Hankeportfolio	Liittyy Hanke/projekti-käsitteeseen ja Kehittämisportfolioon, sekä ohjelmajohtamiseen.	Painottaa yksittäisten hankkeiden etenemisen ja resurssien koordinointia, ei niinkään strategista priorisointia.
Prototyyppi	Prototype	Keskeneräinen mutta kokeiltava esitys tuotteesta, palvelusta tai ratkaisusta.	Prototyyppi	Tukee kokeilua ja yhteissuunnittelua.	Ei ole välttämättä tuotantokelpoinen ratkaisu.
Rajoite	Constraint	Tekijä, joka rajoittaa mahdollisia toimintatapoja tai ratkaisuja.	Reunaehto	Vaikuttaa suunnitteluun ja kehittämiseen.	Voi olla tekninen / teknologinen, taloudellinen, juridinen tai organisatorinen.
Ratkaisu	Solution	Toteutettavaksi tarkoitettu kokonaisuus, jolla tarve tai ongelma ratkaistaan.	Kehittämisratkaisu	Toteuttaa konseptin ja vaatimukset.	Voi sisältää toimintaa ja rakennetta (kuten organisaatiota ja teknologiaa).
Retrospektiivi	Retrospective	Tiimin yhteinen tilaisuus, jossa arvioidaan toimintaa ja opitaan siitä.	Retro	Osa Jatkuvaa parantamista, liittyy Sprinttiin	Ketterän kehittämisen keskeinen käytäntö.
Skaalaaminen	Scaling	Ratkaisun, toimintamallin tai käytännön laajentaminen laajempaan käyttöön.	Laajentaminen, käyttöönoton laajennus	Liittyy kokeiluun, pilottiin, käyttöönottoon, toimintamalliin ja kyvykkyyksiin.	Hyödyllinen ero: pilotti osoittaa toimivuuden, skaalaaminen tekee siitä laajasti käytetyn.
Siirtymä	Transition	Hallittu vaihe nykytilan ja tavoitetilan välisessä muutoksessa.	Välitila, välivaihe	Mahdollistaa hallitun muutoksen.	Voi sisältää useita välitiloja.
Sprintti	Sprint / Iteration	Kiinteän pituinen (time boxed) ajanjakso (esim. 1–4 viikkoa), jonka aikana kehitystiimi toteuttaa ennalta määritellyt tehtävät.	iteraatio	Osa Ketterää kehittämistä (Agile) ja Kehitysjonoa (Backlog).	Ketterän projektinhallinnan ja ohjelmistokehityksen perussykli.
Tavoite	Goal	Laadullinen (kvalitatiivinen) aikomus tai tila, johon pyritään; kuvaa mihin suuntaan halutaan mennä. “Mikä on se muutos jonka haluamme nähdä tapahtuvan.”	Päämäärä, tarkoitus, objective	Konkretisoituu loputulokseksi (Outcome) ja edellleen tuotokseksi (Output); liittyy Missioon, Strategiseen tavoitteeseen, Tavoitetilaan ja Asiakkaan tavoitteeseen.	Ero lopputulokseen (Outcome): tavoite asetetaan alussa ("mihin pyrimme"), lopputulos todennetaan lopussa ("mitä saavutettiin"). Tavoite voi olla laadullinen, lopputulos yleensä mitattava/ määrällinen / todennettava.
Tavoitetila	Target State	Kuvaus siitä, millainen toiminnan tai rakenteen halutaan olevan tulevaisuudessa.	Tuleva tila	Nykytila → tavoitetila muodostaa kehittämisen muutostarpeen.	Tavoitetila on konkreettisempi kuin visio.
Tiekartta	Roadmap	Ajallinen *näkymä* siitä, mitä kehitetään ja missä järjestyksessä. Ajallisesti jäsennelty *suunnitelma* kehittämistoimenpiteistä.	Kehityspolku, etenemissuunnitelma, kehittämisen tiekartta, toimenpide-	Yhdistää tavoitteet, kehittämisaloitteet ja aikajänteen. Konkretisoi Strategian ja	Ei ole sama asia kuin yksityiskohtainen ohjelma-, hanke- tai projektisuunnitelma, vaan ylemmällä ja karkeammalla /

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
			suunnitelma (Action plan)	‘aloitteet’ (initiatives) ajassa	korkeammalla tasolla.
Toimenpide	Action	Yksittäinen askel muutoksen edistämiseksi.	Action	Kehittämisen pienin / pienimpiä yksiköitä.	Voi olla osa hanketta tai jatkuvaa kehittämistä.
Toiminnallisuus	Functionality / Feature	Ratkaisun kyky suorittaa tietty toiminto tai tarjota ominaisuus.	Funktio, ominaisuus	Voi toteuttaa käyttötapauksen tai vaatimuksen.	Feature on usein käyttäjälle näkyvä ominaisuus.
Toteutettavuus	Feasibility	Arvio siitä, voidaanko ratkaisu toteuttaa käytännössä käytettävissä olevilla kyvykkyyksillä, resursseilla ja teknologioilla, teknisesti, taloudellisesti, organisatorisesti ja muilla ehdoilla.	Feasibility assessment	Konsepti, ratkaisu, rajoite, kustannus, riski, Kyvykkyys, resurssi, teknologia. Osa kokonaisarviointia: Haluttavuus, Toteutettavuus, Elinkelpoisuus (Desirability, Feasibility, Viability).	Olennainen ennen merkittävää päätöstä. Vastaa kysymykseen ”Pystymmekö tähän?”
Triggeri	Trigger	Tapahtuma tai ehto, joka käynnistää toiminnan, prosessin tai päätöksen.	Laukaisin, käynnistin	Liiketoimintatapahtuma voi toimia triggerinä.	Voi olla myös ajastettu tai sääntöperustainen.
Tulema	Outcome	Todennettu, usein laadullinen lopputulos, joka saavutetaan toiminnan seurauksena.	Lopputulos, tulos, lopputulema	Vastapari Tavoitteelle (Goal); syntyy Tuotoksen (Output) kautta	Ero Tuotokseen: Tuotos on konkreettinen aikaansaannos, Tulema sen vaikutus/hyöty.
Tuotos	Output, Deliverable, Artifact	Toiminnon suora, konkreettinen aikaansaannos.	Artifakti	Tuottaa lopptuloksia.	Helppo mitata, ei kerro vaikuttavuudesta.
Uhka	Threat	Vahingon tai menetyksen mahdollinen aiheuttaja.	-	Riskien lähde.	Erottuu riskistä.
Vaatimus	Requirement	Määritelty ehto, tarve tai ominaisuus, jonka ratkaisun tulee täyttää.	Requirement, määrittely*	Johdetaan tarpeista, tavoitteista, säännöistä ja rajoitteista. Ohjaa suunnittelua ja toteutusta	Tarve ei automaattisesti ole vaatimus.
Vaatimustenmukaisuus	Compliance	Organisaation tila ja prosessi, jolla varmistetaan ja osoitetaan sääntelyn, standardien ja sisäisten sääntöjen noudattaminen.	Komplianssi, normienmukaisuus	Liittyy Hallintoon (Governance), Riskiin ja Liiketoimintasääntöihin; toteutuu prosessien ja valvonnan kautta	Edellyttää aktiivista toimintaa, seurantaa, dokumentointia ja todisteita sääntöjen noudattamisesta.
Vaikuttavuus	Impact / Effectiveness	Toiminnan aikaansaama pidempiaikainen muutos	-	Lähellä lopptulosta (outcome), laajemmassa mittakaavassa	Julkisella sektorilla usein tärkeämpi kuin Tehokkuus
Vaikutus	Impact / Effect	Seuraus tai merkittävä muutos, jonka jokin tapahtuma, päätös tai toiminta aiheuttaa. Syyn tulos tai seuraus.	Vaikutus, impact	Vaikutus voi synnyttää uuden kehittämistarpeen. Se, mitä havaitaan tai koetaan	Voi olla tarkoitettu tai tarkoittamaton.
Validointi	Validation	Sen varmistaminen, että ratkaisu, oletus tai tarve vastaa todellista käyttötarkoitusta.	Todentaminen käyttäjän näkökulmasta	Liittyy hypoteesiin, kokeiluun, asiakastarpeeseen, MVP:hen ja konseptiin.	Erotettava verifioinnista: validointi kysyy “teemmekö oikeaa asiaa?”.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Value Proposition Canvas	Value Proposition Canvas (VPC)	Työkalu arvolupauksen ja asiakastarpeen yhteensovittamiseen.	-	Kytkee Arvolupauksen ja Asiakastarpeen	
Verifiointi	Verification	Sen varmistaminen, että ratkaisu täyttää määritellyt vaatimukset.	Tarkastaminen, todentaminen vaatimuksia vasten	Liittyy vaatimuksiin, testaukseen, ratkaisuun ja laatuun.	Verifiointi kysyy “teemmekö asian oikein?”.
Yhteiskehittäminen	Co-creation	Eri osapuolten osallistumista yhdessä arvon, ratkaisun tai lopputuloksen luomiseen / toteuttamiseen.	Co-creation	Perustuu yhteistyöhön ja osallistamiseen.	Laajempi kuin yhteissuunnittelu.
Yhteissuunnittelu	Co-design	Eri osapuolten osallistumista yhdessä suunnitteluun ja ratkaisun muotoiluun.	Co-design	Yksi yhteiskehittämisen muoto (osallistava alkuvaihe).	”Suunnitellaan yhdessä” vs. ”luodaan yhdessä”. Suunnitteluun pyritään osallistamaan kaikki oleelliset osapuolet, kuten asiakkaat / käyttäjät.
Yhteistyö	Collaboration	Eri osapuolten työskentely yhdessä yhteisen asian tai tavoitteen edistämiseksi.	Yhteistoiminta	Yläkäsite yhteiskehittämiselle ja yhteissuunnittelulle.	Ei edellytä, että lopputulos luodaan yhdessä.

6. Toimintaympäristö (Operating Environment)
Millaisessa ympäristössä organisaatio toimii (konteksti), mitä tapahtuu ja mikä vaikuttaa siihen? Yleisiä liiketoimintaympäristön peruskäsitteitä.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Disruptio	Disruption	Merkittävä muutos, joka murtaa vallitsevan markkina- tai toimialalogiikan.	Murros	Liittyy Innovaatioon, Megatrendiin ja Kilpailuetuun.	
Ehto	Condition	Edellytys, jonka tulee täyttyä toiminnan tai ratkaisun toteutumiseksi.	Edellytys	Vaikuttaa toimintaan, päätöksiin ja ratkaisuihin.	Liiketoimintasääntö voi sisältää ehtoja.
Ekosysteemi	Ecosystem	Toimijoiden verkosto, jossa toimijat ovat riippuvaisia toisistaan ja osallistuvat yhteiseen arvonluontiin.	Liiketoimintaekosysteemi	Sisältää organisaation, asiakkaat, kumppanit ja muut toimijat.	Arvonluonti voi ylittää organisaatiorajat.
Elementti	Element	Kokonaisuuden tunnistettava osa, jolla on oma merkitys ja suhteita muihin osiin. Toiminnallinen tai rakenteellinen kokonaisuuden osa.	Rakenneosa, rakennuspalikka (building block), komponentti*	Organisaation elementtejä ovat esimerkiksi kyvykkyys, tuote, palvelu, prosessi, tieto ja järjestelmä, toimija, rooli, tila, laite.	Yleiskäsite organisaation liiketoiminnan kokonaisuuden (kokonaisarkkitehtuurin) mallinnukseen.
Emergenssi	Emergence	Ilmiö, jossa kokonaisuuden käyttäytyminen syntyy osien vuorovaikutuksesta eikä palaudu yksittäisiin osiin.	Nouseva ilmiö	Liittyy systeemiajatteluun, kompleksisuuteen, organisaatiokäyttäytymiseen ja ilmiöihin.	Hyödyllinen systeemisen kehittämisen käsitteenä.
Epävarmuus	Uncertainty	Tiedon tai ennustettavuuden puute tulevasta tilasta tai tapahtumasta.	Epäselvyys	Luo riskejä mutta myös mahdollisuuksia.	Ei ole sama kuin riski.
Haaste	Challenge	Vaativa tilanne tai asia, joka edellyttää suunnittelua, muotoilua, ratkaisua tai kehittämistä.	-	Voi ajaa (trggeröidä, ‘draivata’) innovaatiota ja parannusta.	Laajempi kuin ongelma. Usein liiketoiminnallisesti merkittävä uudistumisen tai muutoksen taustavaikutin.
Haavoittuvuus	Vulnerability	Hyödynnettävissä oleva heikkous, joka voi altistaa vahingolle.	-	Liittyy riskeihin ja turvallisuuteen.	Haavoittuvuuden vähentäminen lisää turvallisuutta, resilienssiä (joistavuutta, toipumiskykyä).
Ilmiö	Phenomenon	Tunnistettu tai nouseva asia tai kehityskulku, jolla voi olla vaikutuksia organisaatioon.	Nouseva ilmiö	Voi kehittyä trendiksi, ajuriksi, riskiksi tai tapahtumaksi.	Ei vielä välttämättä ole vakiintunut trendi tai konkreettinen tapahtuma.
Kokonaisuus	Whole / System	Toisiinsa liittyvien osien muodostama tarkasteltava järjestelmä.	Kokonaisjärjestelmä	Elementit ja suhteet muodostavat kokonaisuuden. Systeemiajattelu, systeemiäly (E. Saarinen).	Liiketoiminnan kehittämisessä kokonaisuuden ymmärtäminen on keskeistä.
Kompleksisuus	Complexity	Tilanne, jossa osien väliset suhteet, epävarmuus ja vaikutukset tekevät kokonaisuudesta vaikeasti ennustettavan.	Monimutkaisuus, kompleksisuus	Liittyy systeemiajatteluun, epävarmuuteen, riskiin ja kehittämiseen.	
Konteksti	Context	Tilanne ja ympäristö, jossa asiaa (kehittämiskohdetta) tarkastellaan ja jossa sen merkitys muodostuu.	Asiayhteys, Toimintaympäristö	Vaikuttaa käsitteiden tulkintaan ja ratkaisujen toimivuuteen.	Sama asia voi tarkoittaa eri asioita eri konteksteissa.
Kysyntä	Demand	Pyyntö tai halu saada organisaation	Demand	Ajaa toimintaa ja	Voi tulla asiakkaalta tai

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		tarjoomaa tai palvelua; niitä kohtaan.		kehittämistarpeita.	organisaation sisältä. Vaikuttaa muutos- ja kehittämistoimenpiteiden käsittelyyn ja käynnistymiseen.
Laatu	Quality	Aste, jolla toiminta, toiminto, tuote tai palvelu vastaa asetettuja vaatimuksia ja odotuksia.	Toiminnan taso	Liittyy Tehokkuuteen ja Vaikuttavuuteen	Voidaan mitata sekä objektiivisesti että koettuna (asiakaskokemus
Laajuus	Scope	Rajaus siitä, mitä kehittämiseen, ratkaisuun tai tarkasteluun kuuluu ja mitä ei.	rajaus	Kehittämiskohde, vaatimus, tavoitetila, projekti.	
Markkina	Market	Toimintaympäristö, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat tietyllä alueella tai toimialalla.	Markkina-alue	Liittyy Kilpailijaan ja Toimintaympäristöön.	Voi rajautua maantieteellisesti tai toimialoittain.
Megatrendi	Megatrend	Laaja, pitkäkestoinen ja globaali kehityssuunta, joka muuttaa yhteiskuntaa, taloutta ja teknologiaa laaja-alaisesti.		Syntyy Ilmiöistä; ajaa Trendejä ja Ajureita.	Esim. digitalisaatio, ilmastonmuutos, syntyvyyden aleneminen tai väestön vanheneminen.
Oletus	Assumption	Asia, jonka oletetaan olevan totta ilman täydellistä varmuutta.	Lähtöoletus	Kehittämissuunnitelmat perustuvat usein oletuksiin.	Oletuksia kannattaa testata, niiden varaan ei voida laskea.
Resilienssi	Resilience	Organisaation kyky sietää häiriöitä, mukautua muutoksiin ja toipua kriiseistä tai odottamattomista tapahtumista.	Joustavuus, muutosjoustavuus, toipumiskyky	Liittyy Riskiin, Epävarmuuteen ja Muutoskyvykkyyteen.	Tärkeä käsite toimintavarmuuden ja jatkuvuuden hallinnassa.
Riippuvuus	Dependency	Suhde, jossa yhden asian toiminta, muutos tai olemassaolo vaikuttaa toiseen.	Riippuvuussuhde	Erityisen tärkeä kehittämisen vaikutusten arvioinnissa.	Kaikki suhteet eivät ole riippuvuuksia.
Riski	Risk	Epävarma tapahtuma tai olosuhde, joka toteutuessaan voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteisiin vaikuttava epävarmuus	Uhka*	Liittyy epävarmuuteen, vaikutukseen ja todennäköisyyteen. On hallittava resilienssin (liiketoiminnan jatkuvuuden, toipumisen/palautumisen) varmistamiseksi.	Uhka on riskiä suppeampi lähikäsite.
Seuraus	Consequence	Jonkin tapahtuman, päätöksen tai toiminnan aiheuttama lopputulema.	Lopputulema, Effect	Voi olla vaikutus, hyöty, haitta tai muu tulos.	Vaikutus painottaa merkitystä; seuraus itse tapahtunutta lopputulemaa.
Signaali	Signal	Heikko tai vahva havainto mahdollisesta muutoksesta, ilmiöstä tai trendistä.	Heikko signaali	Liittyy ilmiöön, trendiin, megatrendiin, ennakointiin ja toimintaympäristöön.	Ennakoinnin käsitteenä hyödyllinen.
Suhde	Relationship	Kahden tai useamman asian välinen merkityksellinen yhteys.	Yhteys, linkki, assosiaatio	Voi olla riippuvuus, omistus, käyttö tai koostumus.	Yläkäsite erilaisille yhteyksille.
Systeemiäly		Systeemiajattelua systeemin sisältä katsoen ja toimien. (E. Saarinen & R. Hämäläinen).			Toimimme aina osana jotain vuorovaikutteista kokonaisuutta; systeemiä (organisaatio, koti, koulu, parisuhde, yhteisö). Emme

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
					voi kieltää systeemin vaikutusta ja asettua sen ulkopuolelle. Voimme toimia älykkäästi osana systeemiä ymmärtäen ja etsien rakentavia toimintatapoja systeemin sisältä käsin.
Syy	Cause	Tekijä, joka vaikuttaa jonkin tapahtuman tai ilmiön syntymiseen. Vaikutuksen (effect) tuottava tekijä.	Aiheuttaja	Syy → tapahtuma/vaikutus. (Cause -> Effect.)	Erottuu korrelaatiosta. Syiden ymmärtäminen on diagnoosin / kehittämistarpeen ydin.
Syy-seuraussuhde	Causality	Suhde, jossa yksi tekijä aiheuttaa tai vaikuttaa toiseen.	Kausaliteetti	Liittyy syyhyn, vaikutukseen, seuraukseen, hypoteesiin ja hyötykarttaan.	Syy ja vaikutus ovat mukana, mutta syy-seuraussuhde auttaa mallintamaan kokonaisuutta.
Sääntely	Regulation	Ulkopuolisen tahon (kuten lainsäätäjän tai viranomaisen) asettama velvoittava normisto, säännöstö tai lakikokonaisuus.	Regulointi, normisto, sääntelykehys	Muodostaa Rajoitteita ja Ehtoja toiminalle; toimii kehittämisen ja muutoksen Ajurina.	Asettaa puitteet ja rajoitteet sille, mitä organisaatio saa tai mitä sen täytyy tehdä.
Tapahtuma	Business Event	Tilanmuutos (tilamuutos) toimintaympäristössä, joka voi käynnistää toimintoja.	Business Event, tilamuutos	Liiketoimintatapahtuman erityinen tai rinnakkainen nimitys.	Dokumentissa esiintyy erillisenä käsitteenä.
Tilamuutos	State Change	Muutos asian, objektin tai ympäristön tilassa.	State transition, tilanmuutos	Liiketoimintatapahtuma voi representoida merkityksellistä tilamuutosta.	
Tilasiirtymä	State Transition	Siirtymä tilasta toiseen.	Tilamuutos	Liittyy tapahtumiin ja tulemiin.	Säilytetään tässä erillisenä dokumentin mukaisesti.
Tilanne	Situation	Tietty ajallinen ja ympäristöllinen kokonaisuus, jossa toimija toimii.	Tilannekuva	Muodostuu olosuhteista, tapahtumista ja toimijoista.	Tilanne voi muuttua tapahtumien seurauksena.
Toimiala	Industry / Sector	Toimintakenttä, liiketoiminta, jolla organisaatio kilpailee.	Sektori	Rajaa Kilpailijat ja Markkinan	Vaikuttaa sääntelyyn ja kilpailudynamiikkaan.
Toimintaympäristö	Operating Environment	Organisaation toimintaan vaikuttava sisäinen ja ulkoinen ympäristö.	Liiketoimintaympäristö	Sisältää asiakkaat, kilpailijat, sääntelyn, teknologian, talouden ja ilmiöt.	Organisaatio on osa ympäristöään, ei siitä irrallinen.
Trade-off	Trade-off	Tilanne, jossa yhden tavoitteen parantaminen heikentää toista tavoitetta.	Vaihtosuhde, kompromissi	Liittyy päätöksentekoon, priorisointiin, rajoitteisiin ja strategisiin valintoihin.	Käytännössä erittäin tärkeä päätöksenteossa.
Trendi	Trend	Havaittava kehityssuunta, joka jatkuu tai voimistuu tietyn ajanjakson aikana.	Kehityssuunta	Ilmiö voi muodostua trendiksi.	Trendin tunnistaminen edellyttää ajallista jatkuvuutta.
Volatiliteetti	Volatility	Toimintaympäristön epävakauden aste.	VUCA	Liittyy Epävarmuuteen ja Riskiin	

7. Menetelmät ja työkalut (Methods & Tools)
Mitä menetelmiä ja työkaluja organisaation liiketoiminan kehittämisessä voi ja kannttaa hyödyntää?

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
Benchmarking	Benchmarking	Systemaattinen vertailu muihin toimijoihin parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi.	Vertailukehittäminen, benchmarkkaus	Tukee Kehittämistä ja Priorisointia	Yleinen menetelmä.
Business Model Canvas	Business Model Canvas (BMC)	Työkalu (kanvaasi) liiketoimintamallin visuaaliseen kuvaamiseen.	-	Kuvaa Liiketoimintamallia	
Brändikäsikirja	Brand Guidelines / Brand Book	Dokumentti tai digitaalinen ohjeisto, joka määrittelee säännöt brändin ilmeen, logon, värien ja äänensävyn käyttöön.	Brändiohjeisto, graafinen ohjeisto	Työkalu visuaalisen ilmeen ja äänensävyn sovellusten ohjaamiseen organisaatiossa.	Varmistaa brändin johdonmukaisen ilmeen eri viestintäkanavissa ja kumppaniverkostoissa.
Brändimatriisi / -kanvaasi	Brand Canvas / Matrix	Työkalu tai kuvauspohja / mallinnuspohja, jolla jäsennellään brändin ydin, arvot, kohderyhmät, erottuvuustekijät ja lupaus yhdelle näkymälle.	Brändimalli	Integroituu osaksi muita kehittämiskanvaaseja (esim. Capability Canvas, Lean Canvas).	Helpottaa brändin määrittelyä ja yhteiskehittämistä monialaisissa tiimeissä.
Enterprise Design	Enterprise Design	Kokonaisvaltainen organisaation liiketoiminnan kehittämisen lähestymistapa.	EDGY	Yhdistää strategisen suunnittelun, palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin.	Kokonaisvaltainen organisaation liiketoiminnan kehittämisen lähestymistapa ja kuvauskieli. Ks. https://enterprise.design/
Enterprise Wheel	Enterprise Design Wheel	EDGY:n näkökulmamalli (*Facet Model*) -työkalu, joka antaa tarkastella organisaation kokonaisuutta useasta näkökulmasta (mm. Identiteetti, Kokemus, Arkkitehtuuri, Organisaatio, Tuote, Brändi) riippumatta siitä, mistä analyysi aloitetaan.	EDGY Facet Model	Yhdistää kaikki sanaston kuusi pääryhmää yhdeksi tarkastelumalliksi; panoraama (lähikäsite)	Ks. liite [7]
Ennakointi	Foresight	Tulevaisuuden mahdollisten kehityskulkujen systemaattinen tarkastelu.	Tulevaisuustyö, foresight	Liittyy skenaariotyöskentelyyn, trendeihin, epävarmuuteen ja strategiaan.	Ennakointi on skenaariotyöskentelyä laajempi yläkäsite.
Kehittämiskartta	Development Map	Skenaariotyökalu, jolla kuvataan kehittämiskohteen sisältöelementtien kehittymistä (evoluutiota) nykytilasta tavoitetilaan. Pystyakselilla elementit järjestetään arvontuoton tai asiakasnäkyvyyden mukaan, vaaka-akselilla niiden evoluutiovaihe.	Wardley Map	Versioitu ja laajennettu Wardley Mapista; käyttää Kehittämiskohdetta, Elementtiä ja Skenaariota	Alkuperäistä Wardley Mapia liiketoiminnan (ei vain teknologian) kehittämiseen sovitettu työkalu. Ks. linkki
Milky Way Map	Milky Way Map (MWM)	EDGY-viitekehyksen visualisointityökalu, jolla kyvykkyydet, arvovirrat ja niiden suhteet esitetään galaksimaisena kokonaisuutena ilman perinteistä hierarkkista laatikko-kaaviota. (Ks. A. Klyver linkki, E.	-	Vaihtoehtoinen esitystapa Kyvykkyyskartalle; osa Enterprise Design -työkalupakkia	Korostaa kyvykkyyksien välisiä suhteita ja painoarvoa hierarkian sijaan, soveltuu erityisesti kompleksisten, verkostomaisten kokonaisuuksien hahmottamiseen.

Nimi (FI)	Name (EN)	Kuvaus (määritelmä)	Synonyymit	Suhteet muihin käsitteisiin	Huomioita
		Hosiaisluoma linkki)			
Muotoiluajattelu	Design Thinking	Ihmiskeskeinen ongelmanratkaisulähestymistapa (empatia, ideointi, prototypointi, testaus).	-	Lähikäsite Palvelumuotoilulle	
Palvelumuotoilu	Service Design	Lähestymistapa palvelujen (mutta myös minkä tahansa liiketoiminnallisen kokonaisuuden) suunnitteluun käyttäjä- ja kokemuslähtöisesti.	Service design	Tuottaa esimerkiksi asiakaspolkuja ja palveluita.	Menetelmä / lähestymistapa. Oleellista on ymmärtää tarve (asiakastarve, muutostarve jne.) aluksi.
PESTEL-analyysi	PESTEL Analysis	Toimintaympäristön analyysimalli (poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristö- ja lainsäädäntötekijät).		Tunnistaa Ajureita ja Megatrendejä	Political (P), Economical (E), Social (S), Technical (T), Ecological (E) ja Law (L).
SIPOC	SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)	Prosessianalyysin työkalu, joka kuvaa prosessin ylätasolla viiden elementin kautta: toimittajat, syötteet, itse prosessi, tuotokset ja asiakkaat.	SIPOC-kaavio	Jäsentää Prosessia; kytkee Toimittajan, Syötteen, Tuotoksen ja Asiakkaan yhteen kuvaukseen	Peräisin Lean/Six Sigma -perinteestä. Täydentää dokumentin Prosessi-käsitettä antamalla sille konkreettisen kartoitustyökalun, erityisen hyödyllinen prosessin rajaamisessa (scope) ennen yksityiskohtaista mallinnusta.
Skenaariotyöskentely	Scenario Planning	Menetelmä, jolla hahmotellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden tiloja.	Skenaariosuunnittelu	Tukee Strategiaa ja Epävarmuuden hallintaa	Eri asia kuin Asiakasskenaario/Käyttäjäskenaario: tämä on strategisen tason käsite.
SWOT-analyysi	SWOT Analysis	Nelikenttäanalyysi sisäisistä vahvuuksista, heikkouksista, sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista.	SWOT		Yleinen strategiatyökalu, joka yhdistäisi useita jo määriteltyjä käsitteitä.
Systeemiajattelu	Systems Thinking	Tapa hahmottaa kokonaisuuksia osien vuorovaikutuksen kautta.	-		
Riskianalyysi	Risk Analysis	Systemaattinen menetelmä, jolla tunnistetaan riskit sekä arvioidaan niiden todennäköisyys ja vaikutus.	Riskiarviointi	Tuottaa pohjan Riskille ja Vaikutusarviolle; osa Riskienhallintaa.	Eri asia kuin Riskienhallinta: analyysi on arviointivaihe, hallinta laajempi jatkuva prosessi.
Wardley-kartta	Wardley Map	Strateginen kartoitustyökalu, joka sijoittaa arvoketjun komponentit kahdelle akselille: näkyvyys asiakkaalle (arvoketju) ja kypsyysaste (genesis → custom-built → product → commodity). Käytetään ennakoimaan komponenttien evoluutiota ja tekemään strategisia päätöksiä.	Wardley Mapping	Laajentaa Arvoketjua ja Kyvykkyyskarttaa; tukee Skenaariotyöskentelyä ja Kilpailustrategiaa	Kehittäjä Simon Wardley. Yhdistää arvoketjuajattelun (Porter) ja teknologian/kyvykkyyksien evoluution, täydentää staattista Arvoketju-käsitettä dynaamisella, ajassa etenevällä näkökulmalla.

LISÄMATERIAALI (EXTRAT)

A. Tavoitenalayysi

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä konseptointivaiheessa on hyödyllista laatia kehittämiskohteen ***tarpeen kuvaus***. Siinä on olleellista tunnistaa seuraavat asiat:

1. Syyt / ajurit (drivers) - vastaavat kysymykseen *miksi* jokin muutos on nyt tarpeellinen. Syyt ankkuroivat muutos- tai kehittämistarpeen johonkin ulkoiseen tai sisäiseen muutosvoimaan tai -vaikuttimeen, eivät pelkkään toiveeseen
2. Tavoitteet (goals) - ilmaisevat *mihin* suuntaan halutaan mennä, ne antavat suunnan ilman että pitää vielä tietää keinoja (toimenpiteitä).
3. Lopputulokset (outcomes) - määrittelevät miltä onnistuminen näyttää, eli mikä muuttuu käytännössä kun tavoitteet ovat toteutuneet. Tässä mielessä kyseessä on toteuneen tavoitetilan kuvaus, hyöty, vaikutus, kokemus.

Tämä on minimi jolla voidaan aloittaa, ja jolla päästään eteenpäin. Tätä voidaan jatkaa tunnistamalla seuraavia asioita:

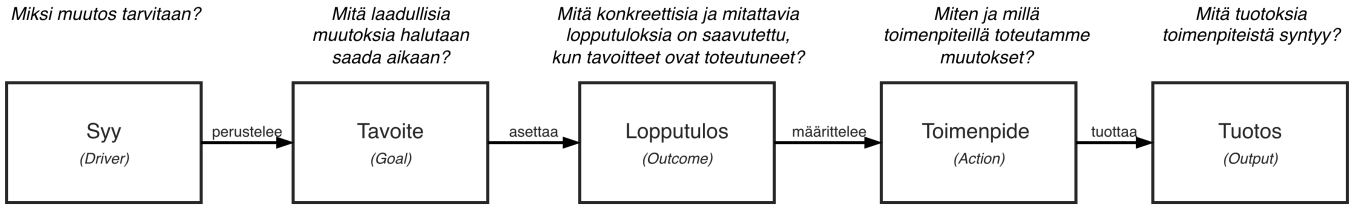
4. Toimenpiteet (actions) - ovat aktiviteetteja, joilla tavoitteiden mukaisia lopputuloksia toteutetaan. Ne kuvaavat suunniteltua toimintaa.
5. Tuotokset (outputs) - ovat konkreettisia asioita joita toimenpiteistä syntyy, kuten dokumentteja, tuotteita, palveluita, toimintamalleja tms.

Syyt - Tavoitteet - Lopputulokset muodostavat sisällöllisesti "miksi ja mihin" -tason, kun taas Toimenpiteet - Tuotokset ovat jo "miten ja millä" -tasoa.

A. *Syyt - Tavoitteet - Lopputulokset* -kokonaisuudella pystyy jo käymään mielekkään keskustelun tarpeesta ja arvioimaan, onko kehittämistyö ylipäätään perusteltua, ilman että sorrutaan ratkaisukeskeisyyteen liian aikaisin. Tämä on käytännössä sama kuin “ansa”, josssa toimenpiteet ja tuotokset tulevat mukaan liian varhain, jolloin keskustelu ajautuu helposti "mitä rakennetaan" -kysymykseen, ennen kuin "miksi rakennetaan" on kunnolla selvillä. Kolmikko (*Syyt - Tavoitteet - Lopputulokset)* toimii siis suodattimena: se sallii tarpeen arvioinnin (validoinnin), ennen kuin sitoudutaan mihinkään konkreettiseen tekemiseen.

B. *Toimenpiteet ja Tuotokset* ovat perustellusti toinen vaihe, sillä ne tuovat tarkasteluun mukaan resurssit, vastuut ja aikataulun. Eli asioita, jotka usein myös rajoittavat ja kaventavat keskustelua ennenaikaisesti, jos ne otetaan mukaan heti alussa.

Tavoiteanalyysin logiikka kuvattu alla.

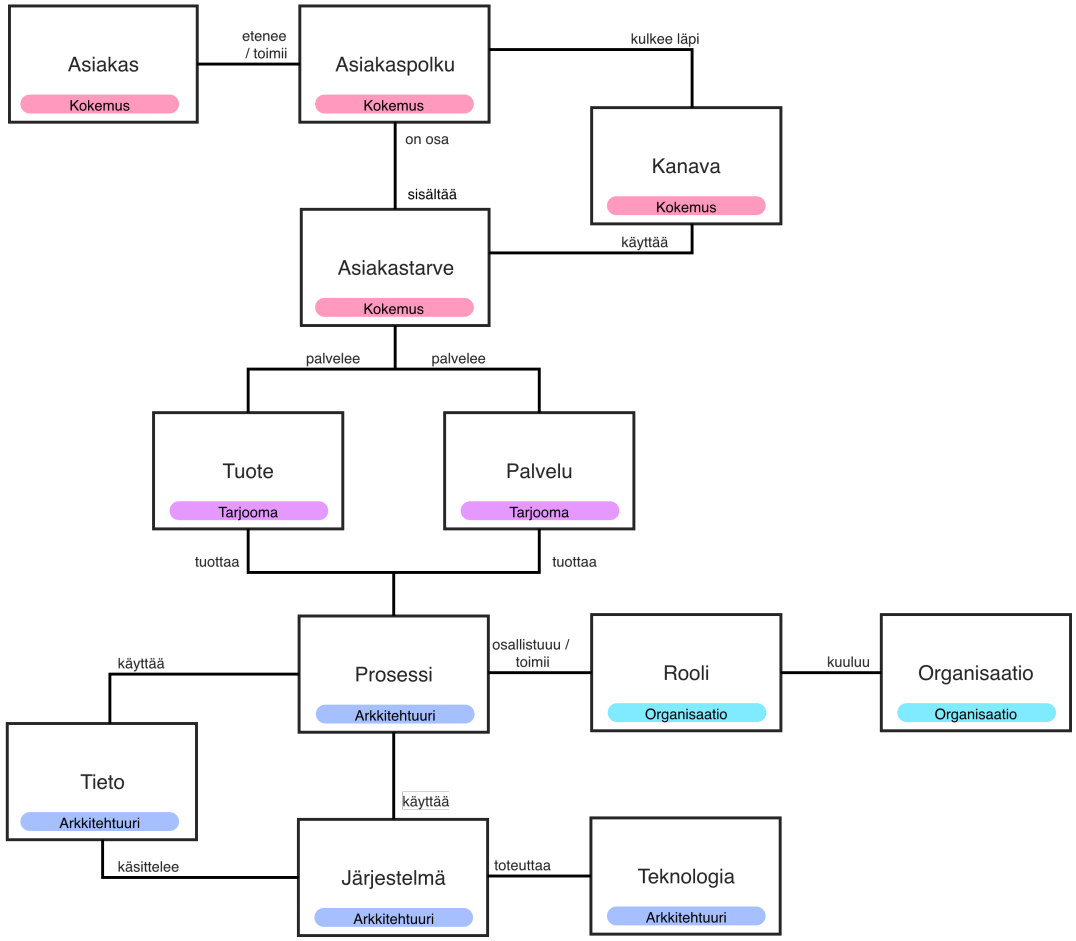


Tämä järjestys tärkeä, että 1) ensin ymmärretään syyt, eli *miksi* jotain tarvitsee tehdä tai muuttaa, sitten 2) *mitä* muutosta halutaan saada aikaan, ja sitten 3) *mitä* pitää olla toteutunut, että syyt ovat korjaantuneet tavoitteiden määrittelemällä tavalla. Sen jälkeen vasta tarkastellaan 4) millä toimenpiteillä muutokset toteutetaan ja 5) mitä tuotoksia mahdollisesti tuotetaan. On oleellista, että tavoitteita tai lopputuloksia ei muotoilla toimenpiteiksi.

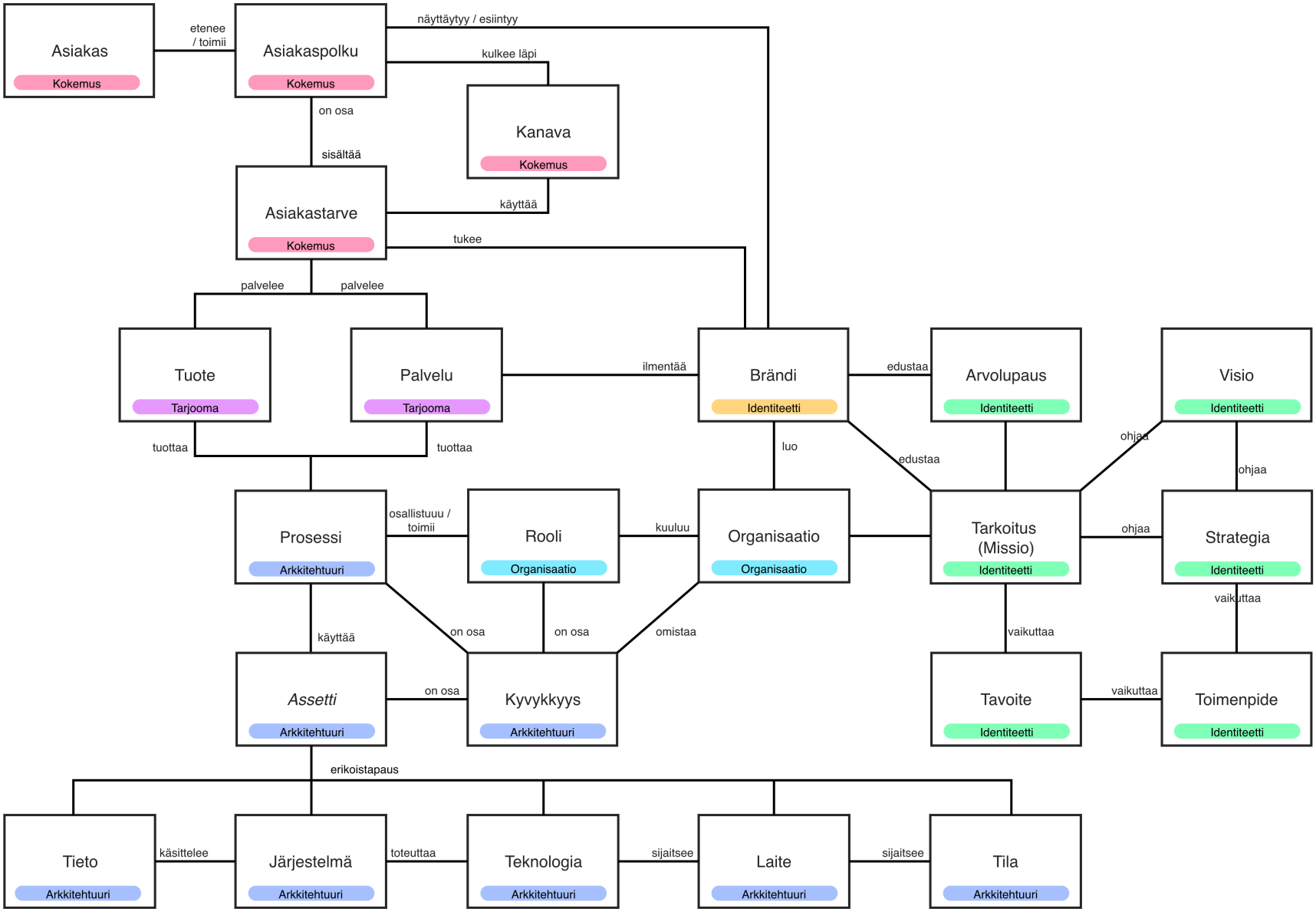
Tavoitteet ilmaisevat mikä on se *laadullinen* (kvalitatiivinen) muutos jonka haluamme saada aikaan, ja lopputulokset ovat se mitä on tapahtunut kun tavoitteet ovat toteutuneet. Nämä siis ohjaavat tekemistämme, eli mitä toimenpiteitä haluamme toteuttaa tavoitteiden mukaisten lopputulosten aikaansaamiseksi. Vasta kun nämä asiat ovat selvillä, ymmärretty ja yhdessä sovittuja, on tarkoituksenmukaista edetä toimenpiteisiin, ja niiden tuottamiin tuotoksiin. *Lopputulokset* (outcomes) ovat niitä joilla todennetaan tavoitteiden (laadullisten muutosten) toteutuminen. Lopputulokset ovat siis etukäteen ilmaistuja toivottuja hyötyjä ja vaikutuksia, mitattavissa olevia, *määrällisiä* (kvantitatiivisia) asioita, joita on toivoaksemme tapahtunut kun tavoitteet ovat toteutuneet.

B. Käsitemalli (peruskäsitteet)

Keskeisimmät peruskäsitteet, minimiversio, jolla voidaan kuvata organisaation toimintaa ja rakennetta.



C. Käsitemalli (laajennettu)



Epäselviä tai usein sekoittuvia käsitteitä ja käsitepareja

Muutostarve -ketjussa - Syyt (*drivers*) → Tavoitteet (*goals*) → Lopputulokset (*outcomes*) → Toimenpiteet (*actions*) → Tuotokset (*outputs*).

Muutos- ja kehittämistarpeilla on yksi tai useampi syy (*cause*) tai alkusyy / juurisyy (*root cause*), jota voidaan ajatella ajurina (*driver*), eli mikä ajaa meitä muutokseen.

- Tavoitteet vs. Toimenpiteet — yleisin sekaannus: toimenpide naamioidaan tavoitteeksi ("tavoitteena on ottaa käyttöön uusi järjestelmä" on itse asiassa toimenpide, ei tavoite)
- Tavoitteet vs. Lopputulokset — tavoite on laadullinen suunta ("asiakastyytyväisyyden parantaminen"), lopputulos on etukäteen määritelty mitattava vahvistus ("asiakastyytyväisyys on parantunut tasolle 4"). Näitä käytetään usein synonyymeinä, vaikka ero (kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen) on olennainen
- Toimenpiteet vs. Tuotokset — toimenpide on tekeminen, tuotos on se konkreettinen asia jonka tekeminen synnyttää; nämä menevät helposti limittäin

Tuote

"Tuote" on yksi niistä käsitteistä, jolle annetaan eri merkityksiä asiayhteydestä riippuen. Tuote on yhtäältä asiakkaille tarjottava lopputuote, ja toisaalta se on erityisesti ketterässä kehittämisessä käytetty käsite kuvaamaan kehitettävää tuotetta. Nämä voidaan erottaa puhumalla tarjoomatuotteesta ja kehittämistuotteesta, jolloin niiden merkitys avautuu, joskin kömpelöllä tavalla. Mutta tämä tapa auttaa ymmärtämään näiden merkitysten eroja.

a) Tuote liiketoiminnan kontekstissa (tarjooma)

- Tässä merkityksessä “tuote” on osa sitä, mitä organisaatio tarjoaa asiakkaalle. Se elää asiakkaan maailmassa: sillä on arvolupaus, hinta, käyttötarkoitus, ja se kuuluu asiakaspolkuun. Tuote on tässä rinnakkainen käsite palvelulle, molemmat ovat tarjooman (offering) osia, eroten lähinnä siinä, onko kyse konkreettisesta asiasta (tuote) vai suoritettavasta toiminnasta (palvelu). Ne ovat asiakasrajapinnan käsitteitä.

b) Tuote kehittämistoiminnan kontekstissa (agile/product)

- Tässä merkityksessä "tuote" ei tarkoita sitä mitä asiakas saa, vaan *organisointiyksikköä* kehitystyölle: pysyvää kokonaisuutta (kuten järjestelmä, alusta), jonka omistaa tuoteomistaja ja jota kehitystiimi iteroi jatkuvasti backlogin kautta. Tämä "tuote" voi olla täysin sisäinen, esimerkiksi asiakaspalvelun työkalu, jota asiakas ei koskaan näe. Kyse on kehitystyön rakenteesta, ei asiakastarjoomasta.

Vertailunäkökulma	Palvelu	Tarjoomatuote (Asiakastuote)	Kehitystuote
Määritelmä	Ulospäin suunnattu aineeton toimintakokonaisuus tai vuorovaikutustapahtuma, jossa asiakkaalle tuotetaan arvoa ilman omistusoikeuden siirtymistä.	Asiakkaille ja markkinoille tarjottava paketoitu hyödyke tai ratkaisu (fyysinen, digitaalinen tai aineeton kooste).	Organisaation sisäisen kehittämisen ja tuotehallinnan kohde (esim. järjestelmä, alusta tai digitaalinen tuote).
Näkökulma	Outside-In / asiakasnäkökulma: Asiakas- ja kokemuskeskeinen näkökulma: *mitä* asiakas saa; määritellään asiakkaan tarpeen ja lopputuloksen (*Outcome*) kautta.	Outside-In / asiakasnäkökulma: Asiakas- ja kaupallinen näkökulma; *mitä* asiakas saa ja *mitä* organisaatio tarjoaa (toimintaympäristöönsä) arvolupauksen muodossa.	Inside-Out / kehitysnäkökulma: Organisaation ja järjestelmätyön näkökulma; *miten* toiminnallisuuksia ja rakennetta kehitetään.
Luonne ja tuottaminen	Tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa.	Voidaan paketoida, standardoida ja usein etukäteen valmistaa ja varastoida tai lisensoida.	Jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus (esim. sovellus, ohjelmistoalusta), jolla on oma kehityselinkaari ja toteutusryhmä / -tiimi. Kehityskohde, ei aina näy asiakkaalle sellaisenaan
Arvonmuodostus ja omistajuus	Asiakas saa käyttöoikeuden ja hyödyn lopputuloksesta; omistajuus ei siirry.	Asiakas ostaa tai saa käyttöoikeuden määrättyyn tuote-instanssiin ja siihen liittyviin sopimusehtoihin.	Tuottaa arvoa mahdollistamalla tarjoomatuotteiden ja palveluiden suorittamisen.
Hallinta & Roolit	Palvelumuotoilija, palveluomistaja, asiakaspalveluroolit.	Tuotepäällikkö (kaupallinen), liiketoimintaomistaja.	Tuoteomistaja (*Product Owner*), sovellus-/alustakehitystiimit.
Esimerkkejä	Konsultointi, terveydenhoitotapahtuma, asiakastuki, huoltopalvelu, asiantuntija-apu, neuvonta.	Vakuutustuote / vakuutussopimuspaketti, pankkituote, fyysinen laite, kaupallinen SaaS-lisenssi.	Liiketoimintajärjestelmä, mobiilisovellus, sisäinen ERP-järjestelmä, mobiilisovelluksen taustajärjestelmä (API), digitaalinen sovellus tai sen ominaisuus; Tiimi julkaisee versioittain.

Kyvykkyys, Prosessi ja Toiminto

Kyvykkyys vs. Prosessi

- Kyvykkyys (capability) vastaa kysymykseen *mitä* organisaatio pystyy tekemään.
- Prosessi vastaa kysymykseen *miten* se tehdään.

Kyvykkyys on verrattain pysyvä ja uniikki, “organisaation ominaisuus”. Esimerkiksi "Hankinta" on kyvykkyys, joka esiintyy organisaatiolla riippumatta siitä, mikä yksikkö sen toteuttaa ja miten se sen toteuttaa.

Prosessi on toiminnan konkreettinen toteutustapa (input-“temput”-output), joka voi muuttua. Sama kyvykkyys voidaan toteuttaa monella eri prosessilla (manuaalisesti, puoliautomaattisesti, tekoälyavusteisesti), ja prosessi voidaan uudistaa kyvykkyyden pysyessä samana.

Kyvykkyys on kokonaisuus, joka koostuu ihmisistä (osaamisrooleista), prosesseista ja asseteista (kuten tiedot, järjestelmät, tilat, laitteet). Kyvykkyys on siis selkeärajainen, “täydellinen”, toiminnallinen kokonaisus, joka voidaan ulkoistaa. Prosessi tarvitsee muuta toimintaa ja rakennetta ympärilleen, ollakseen “täydellinen” toiminnallinen kokonaisuus. Kyvykkyys ei muutu ulospäin, vaikka sen sisäinen toteutustapa muuttuu.

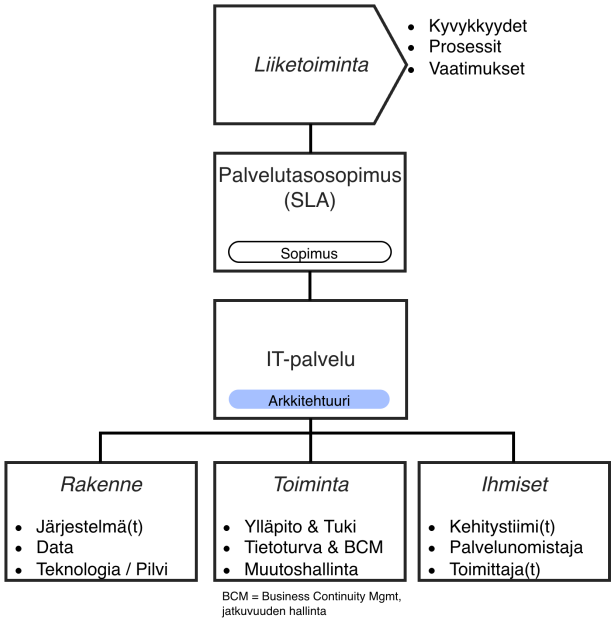
Kyvykkyys on strateginen, looginen asia, se “ei kuulu kenellekään eikä sijaitse missään”. Se on abstraktio siitä, mitä organisaatio osaa.

Toiminto (function) on *toiminnallis-organisatorinen* käsite, se on yksikkö organisaatiokaaviossa, jolla on omistaja, budjetti ja ihmisiä, sekä toimintaa.

Näiden kolmen erottelu on juuri se, mikä tekee *kyvykkyyskartasta* hyödyllisen: se antaa pysyvän, rakenteesta riippumattoman näkymän, jota vasten sekä prosesseja että organisaatiota voi muuttaa ilman että itse kartta vanhenee.

IT-palvelu

IT-palvelu toimii siltaavana hallinta- ja vastuurajapintana liiketoiminnan ja IT-tuotannon välillä. Se niputtaa yhteen tekniset resurssit, toimintamallit ja organisaatioroolit siten, että kokonaisuutta voidaan hallita, ylläpitää, hallita sopimuksia ja pystyttää sen ympärille jatkuvuus- sekä palvelutasohallinta (SLA/OLA).



Käytännössä IT-palvelu kytkeytyy seuraaviin elementteihin:

1. Rakenne- ja teknologia-elementit (Mistä palvelu koostuu?)
    a. Järjestelmät ja sovellukset (Systems & Applications): Tietojärjestelmät, sovelluskomponentit ja sovelluspalvelut, jotka toteuttavat IT-palvelun edellyttämän toiminnallisuuden.
    b. Teknologia ja infrastruktuuri (Technology Infrastructure): Palvelimet, pilvialustat (IaaS/PaaS), tietokannat, verkko- ja tietoliikenneratkaisut sekä laitteistot, joiden päällä järjestelmät ajetaan.
    c. Tieto ja datarakenteet (Data & Information): Palvelussa käsiteltävät tietorakenteet, tietovarannot, tietovirrat ja rajapinnat (API:t).
2. Organisaatio-, rooli- ja vastuuelementit (Kuka tuottaa ja hallitsee?)
    a. Kehitystiimit ja tuotantotiimit (Teams & Team Topologies): Kehittämisestä vastaavat tiimit (esim. DevOps/Stream-aligned -tiimit) ja tuotannon ylläpidosta vastaavat asiantuntijat.
    b. Omistajuus ja roolit (Roles & Ownership): Palvelunomistaja (Service Owner), IT-palvelupäällikkö, järjestelmäomistaja (System Owner), sovellusasiantuntijat ja IT-arkkitehdit.
    c. Toimittajat ja kumppanit (Suppliers & Vendors): Ulkoiset IT-toimittajat, SaaS-/pilvipalvelutarjoajat ja niiden kanssa tehdyt sopimukset (SLA/UC - Underpinning Contracts).
3. Operatiiviset ja hallinnolliset elementit (Miten toimivuus varmistetaan?)
    a. Palvelutaso- ja jatkuvuushallinta (SLA / OLA / BCM): Palvelutasosopimukset (SLA), sisäiset toimintataso-olettamat (OLA), toipumissuunnitelmat (Disaster Recovery) ja liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat. (BCM = Jatkuvuuden hallinta.)
    b. Ylläpito- ja tukiprosessit (ITSM / Operations): Tiketöinti, incident- ja problem-hallinta, muutos- ja julkaisuhallinta (Change/Release Management) sekä Service Desk.
    c. Tietoturva ja vaatimustenmukaisuus (Security & Compliance): Pääsynhallinta (IAM), tietoturvakontrollit, auditointilokit ja regulatiiviset vaatimukset (esim. GDPR, NIS2, DORA).
4. Liiketoimintarajapinta (Mihin palvelu kohdistuu?)
    a. Liiketoimintaprosessit ja -toiminnot: Liiketoiminnan prosessivaiheet tai suoritteet, joita IT-palvelu tukee ja mahdollistaa.
    b. Kyvykkyydet (Capabilities): Liiketoimintakyvykkyydet, joiden teknisenä mahdollistajana ja toiminnallisena selkärankana IT-palvelu toimii.
    c. Sopimukset ja kustannuspaikat: Sisäiset veloituskoodit, kustannusmallit, budjetointi ja liiketoimintasopimukset.

Arvot

Organisaation arvot, liiketoiminta-arvo ja asiakasarvo sekoitetaan usein keskenään, koska niissä kaikissa käytetään samaa sanaa "arvo". Ne vastaavat kuitenkin täysin eri kysymyksiin ja katsovat toimintaa eri näkökulmista:

- Organisaation arvot = Mitä pidämme tärkeänä, mikä meille merkitsee, mihin uskomme (moraalinen ja kulttuurinen kompassi, sisäiset uskomukset ja ihanteet)
- Asiakasarvo = Mitä hyötyä asiakas saa (ulkoinen näkökulma; ulkoa-sisään / outside-in)
- Liiketoiminta-arvo = Mitä hyötyä organisaatio saa (sisäinen näkökulma; sisältä-ulos / inside-out)

Arvon tyyppi	Keskeinen kysymys	Mihin se vastaa?	Esimerkki
Organisaation arvot	*Miten tämä päätös tai toiminta vastaa tärkeinä pitämiämme ihanteita?*	Toimintatapoihin, kulttuuriin ja eettisiin rajoihin.	*"Avoimuus", "Vastuullisuus", "Innovatiivisuus"*
Asiakasarvo	*Miten tämä parantaa asiakaskokemusta?*	Asiakkaan kokemaan hyötyyn ja kokemukseen.	*Säästetty aika, parempi laatu, helpompi arki, hyväksyttävä kustannus-hyöty -suhde*
Liiketoiminta-arvo	*Miten tämä edistää strategiaa ja kannattavuutta?*	Taloudelliseen tulokseen, tehokkuuteen tai kilpailukykyyn.	*Kustannussäästö, liikevaihdon kasvu, markkina-asema*

Miten nämä kolme erotetaan käytännössä?

- Organisaation arvot ovat ‘reunaehtoja’. Ne määräävät miten asiakas- ja liiketoiminta-arvoa saadaan luoda. Esimerkiksi jos organisaation arvo on ekologisuus, se ei voi hakea lyhytaikaista liiketoiminta-arvoa myymällä ympäristölle haitallisia tuotteita.
- Asiakasarvo on liiketoiminta-arvon ‘lähde’. Organisaatio ei voi luoda kestävää liiketoiminta-arvoa (kuten voittoa tai kasvua), jos se ei ensin luo todellista arvoa asiakkaalle.
- Liiketoiminta-arvo varmistaa toiminnan jatkuvuuden. Pelkkä asiakkaan ‘ilahduttaminen’ ei riitä, jos toiminta on tappiollista tai strategian vastaista. Liiketoiminta-arvo varmistaa, että asiakasarvon luominen on organisaatiolle kannattavaa tai vaikuttavaa.

Lyhyesti: Organisaation arvot ohjaavat tekemisen tapaa, asiakasarvo synnyttää kysynnän ja liiketoiminta-arvo pitää toiminnan pystyssä.

Huom! Arvokysyntä-ketju: Asiakastarve → arvokysyntä → palvelu / tuote → palveluprosessi → lopputulos → hyöty → asiakasarvo.

Arvot ja periaatteet

Arvot ja periaatteet menevät usein sekaisin, koska ne kummatkin ohjaavat toimintaa. Ero niiden välillä on kuitenkin olennainen: arvot kertovat miksi ja periaatteet kertovat miten.

- Arvo = Mitä arvostamme; *abstrakti* ihanne, uskomus, asenne, tai merkitys, jota pidämme tärkeänä taustavaikuttimena toiminnallemme.
- Periaate = Miten toimitaan; *konkreettinen* toimintaohje, sääntö tai kriteeri, joka tekee arvosta näkyvää arjessa.

Miten arvot ja periaatteet kytkeytyvät toisiinsa?

Arvot toimivat periaatteiden perusteluna: kun työntekijä tai tiimi kysyy "*Miksi meillä on tällainen linjaus tai sääntö?*", vastaus löytyy arvopohjasta. Arvoista on paha kiistellä, mutta periaatteiden toimivuutta voi arvioida. Jos periaate ei tuota haluttua tulosta, periaatetta voidaan muuttaa, vaikka taustalla oleva arvo pysyisi samana. Periaatteet ohjaavat liiketoiminnan kehittämistä: erityisesti johtamisessa, toiminnan suunnittelussa käytetään nimenomaan periaatteita, koska abstrakti arvo ei riitä tekemään valintaa kahden ratkaisuvaihtoehdon välillä. Arvo on organisaation ‘moraalinen’ kompassi, mutta periaate on pelisääntö, jonka mukaan toimitaan käytännössä.

Missio, visio, strategia

- Missio kertoo, miksi organisaatio on olemassa.
- Visio kertoo, millaiseen tulevaisuuteen se pyrkii.
- Strategia kertoo, miten organisaatio aikoo päästä sinne.

Ketju:

Missio → Visio → Strategia → Tavoitteet → Kehittämistarpeet → Kehittämistoimenpiteet → Toteutus

Missio: miksi olemme olemassa ja mitä perustehtävää toteutamme

↓

Visio: mihin haluamme päästä

↓

Strategia: mitä valitsemme tehdä ja mitä jätämme tekemättä päästäksemme sinne

↓

Tavoitteet

↓

Toimenpiteet: miten

↓

Kehittäminen

↓

Operatiivinen toiminta

Tuotos (*Output*) ja Lopputulos (*Outcome*)

Tuotos on konkreettinen esine/asia/hyödyke, ja siitä saatava hyöty tai vaikutus on *lopputulos*. Tuotos ja lopputulos sekoittuvat usein, koska ne kuvastavat kehittämisen ja tekemisen eri vaiheita. Yksinkertaisesti ilmaistuna: tuotos on se, mitä tehdään eli konkreettinen aikaansaannos, kun taas lopputulos on se vaikutus tai muutos, joka tuotoksella saadaan aikaan.

Ero on olennainen, ja se kannattaa ankkuroida muutosketjuun: Syyt → Tavoitteet → Lopputulokset → Toimenpiteet → Tuotokset.

- Tuotos (*Output*):
    - Konkreettinen asia, jonka toimenpide tuottaa: dokumentti, tuote, palvelu, toimintamalli, järjestelmä.
    - Vastaa kysymykseen "mitä tehtiin / mitä syntyi".
    - Keino, ei päämäärä, sen tarkoitus on saada aikaan jokin lopputulos.
    - Esim. "uusi asiakaspalveluprosessi on käyttöönotettu", "koulutusmateriaali on julkaistu".
- Lopputulos (*Outcome*):
    - Ennalta määritelty, mitattava/kvantitatiivinen hyöty tai vaikutus, joka osoittaa, että tavoite on toteutunut.
    - Vastaa kysymykseen "mitä on tapahtunut, kun tavoite on saavutettu".
    - Päämäärä, ei keino.
    - Esim. "asiakastyytyväisyys on parantunut tasolle 4 (asteikolla 1–5)", "häiriökysyntä on vähentynyt 20 %".

Miksi ne menevät sekaisin?

Tuotos on helppo tuottaa ja osoittaa ("teimme tämän"), joten se houkuttelee korvaamaan lopputuloksen mittarina. Mutta uuden prosessin käyttöönotto (tuotos) ei vielä todista mitään. Vasta jos asiakastyytyväisyys todella nousee (lopputulos), tavoite on oikeasti toteutunut. Tuotos voi valmistua täydellisesti ilman että toivottu vaikutus koskaan syntyy.

Käytännön testi:

- Jos kuvaus kertoo mitä tehtiin tai mitä syntyi, se on tuotos.
- Jos kuvaus kertoo mikä on muuttunut mitattavasti toimintaympäristössä tuotoksen ansiosta, se on lopputulos.

Tärkeää:

- Tavoitteita tai lopputuloksia ei pidä naamioida toimenpiteiksi tai tuotoksiksi.
- Järjestys (Syyt → Tavoitteet → Lopputulokset, vasta sitten Toimenpiteet ja Tuotokset) pitää tarkastelun selkeänä.

Vertaulutaulukko

	Tuotos (Output)	**Lopputulos (Outcome)**
Määritelmä	Konkreettinen suorite, tuote, palvelu tai aikaansaannos (artefakti). Toiminnan tai tekemisen välitön, konkreettinen tulos.	Vaikutus, arvo, hyöty tai toiminnallinen muutos, joka seuraa tuotoksen hyödyntämisestä. Toiminnan tai kehittämisen aikaansaama muutos, vaikutus tai hyöty.
Peruskysymys	*Mitä tehtiin, saatiin valmiiksi, rakennettiin, tuotettiin tai toimitettiin?*	*Mitä hyötyä, vaikutusta tai muutosta siitä syntyi, mikä muuttui, mitä saavutettiin?*
Luonne	Konkreettinen, käsin kosketeltava tai suoraan osoitettavissa oleva aikaansaannos.	Vaikutus tai muutos. Ensisijaisesti abstrakti, laadullinen tila / tilamuutos tai toiminnan vaikutus.
Näkökulma	Sisäänpäin suuntautunut (resurssien ja tekemisen mittaaminen). Tuottaja, projekti, prosessi tai toiminta.	Ulospäin suuntautunut (asiakkaan, käyttäjän tai organisaation saama arvo). Asiakas, käyttäjä, organisaatio tai muu kohde.
Mittaaminen	Helppo mitata määrällä, laajuudella ja aikataululla (esim. valmiusaste, kpl-määrä). Mitataan valmistumisena, määränä, kattavuutena tai toimituksena. Mittarit: Määrä, aikataulu, laatuvaatimukset. Sovittu asia on tuotettu ja/tai toimitettu.	Todennetaan vaikutuksilla, laadullisilla mittareilla (KPI) ja käyttäytymisen muutoksella. Mitataan muutoksena, hyötynä tai vaikutuksena. Mittarit: Vaikuttavuus, asiakas- / käyttäjähyöty, muutos. Haluttu tavoite, muutos tai hyöty todella toteutuu
Hallittavuus & Kontrolli	Kehitystiimin tai projektin suorassa hallinnassa (voidaan luvata valmiiksi).	Ei täysin suorassa hallinnassa; riippuu ihmisten toiminnasta ja ympäristöstä.
Vastuu	Tuottaja / toimittaja / tiimi.	Tilaaja / omistaja.
Aikajänne	Lyhyt, välitön. Toteutuu välittömästi työn tai projektin valmistuessa. Näkyy yleensä heti, kun työ tai toimitus valmistuu.	Pitkä, viivästetty. Toteutuu vasta viiveellä tuotoksen käyttöönoton jälkeen. Usein näkyy vasta tuotoksen käyttöönoton jälkeen.
Riippuvuussuhde	Väline (keino) lopputuloksen saavuttamiseen. Syntyy tekemisen välittömänä tuloksena.	Se lopullinen tavoitteen toteutuminen. Syntyy tuotosten käyttöönoton ja hyödyntämisen seurauksena.
Esimerkki	1. Digikehitys: Uusi mobiilisovellus on julkaistu sovelluskaupassa. 2. Koulutus: Organisaatiolle on pidetty 3 koulutussessiota. 3. Uusi digitaalinen ajanvarauspalvelu on toteutettu. 4. Uusi ominaisuus tuotannossa.	1. Asiakkaiden asiointi nopeutuu ja itsepalveluaste nousee 25 %. 2. Työntekijöiden osaaminen paranee ja virheet prosessissa vähenevät. 3. Asiakkaiden asiointi nopeutuu ja asiakastyytyväisyys paranee. 4. Asiakkaiden vaihtuvuus laskee 5 %.

OHEISMATERIAALI

[1] Enterprise Design with EDGY, “virallinen sivusto”, https://enterprise.design/

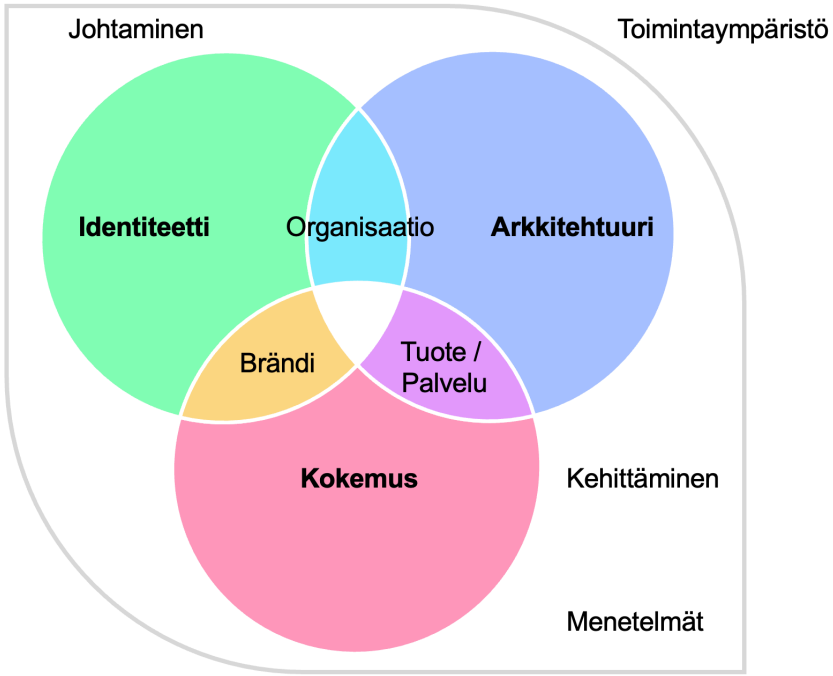
[2] Intersection Group sivut, (intro, tools, learning, events etc.) https://intersection.group

[3] *Enterprise Design Patterns*, Intersection Group book, 2020, (available as pdf) link

[4] EDGY 23 product release, launch on 29th March 2023, webinar recording, Milan Guenther & Wolfgang Goebl, link.

[5] EDGY Cookbook, Enterprise Design -lähestymistavan ja EDGY-kielen kattava opus, blog ja pdf (suositeltava)

[6] EDGY esimerkkejä, blogi, linkki

[7] Enterprise Wheel, analyysityökalu, linkki

[8] Kehittämiskartta, skenaariotyökalu, linkki