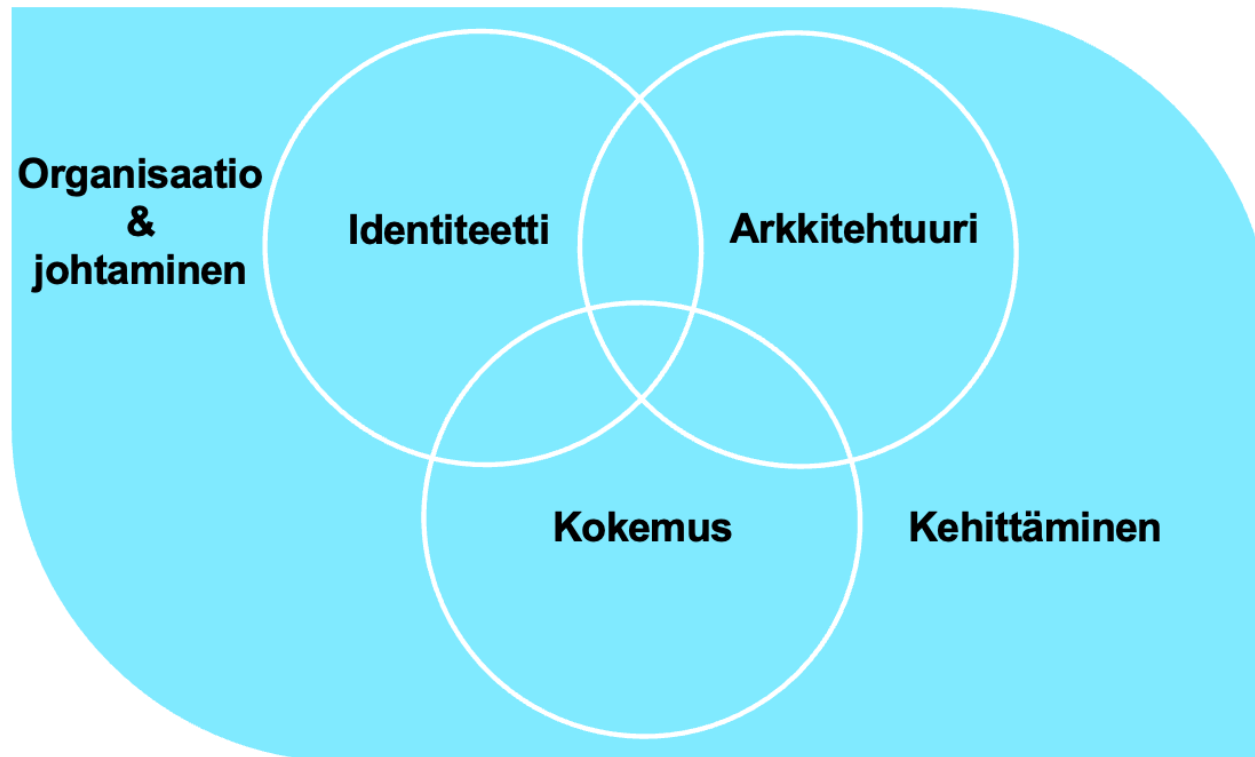


## Liiketoiminnan kehittämisen käsitteistö ja sanasto

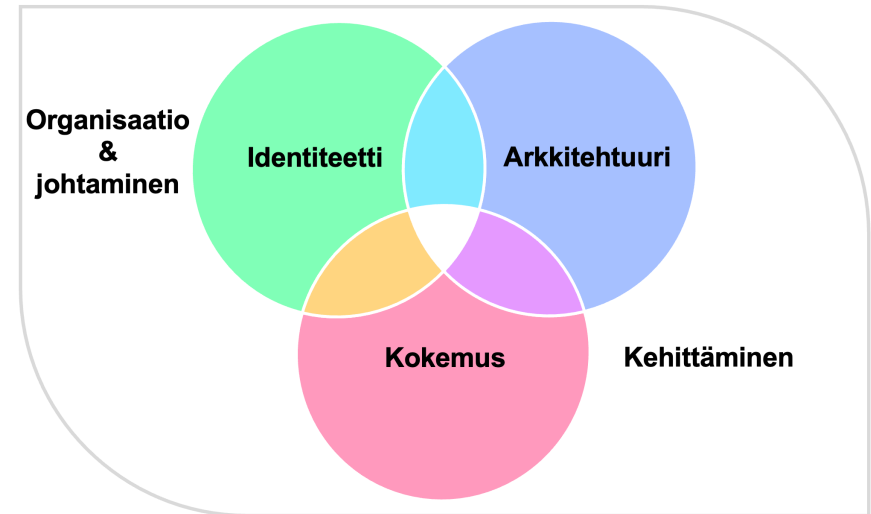


Koonnut: Eero Hosiaislouma

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?                                       | <i>Miksi</i>                          |
| 2. KOKEMUS                    | Kenelle organisaatio tuottaa arvoa, mitä ihmiset tarvitsevat, tekevät ja kokevat?                              | <i>Kenelle, mitä</i>                  |
| 3. ARKKITEHTUURI              | Miten organisaatio toimii ja mikä on sen rakenne, miten osat liittyvät toisiinsa, ja mitä se tekee ja tarjoaa? | <i>Miten toimitaan</i>                |
| 4. ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN | Keitä me olemme, miten ihmiset ovat organisoituneet ja miten toimintaa johdetaan?                              | <i>Ketkä / mitkä, miten johdetaan</i> |
| 5. KEHITTÄMINEN               | Miten organisaation toimintaa ja rakennetta muutetaan paremmaksi?                                              | <i>Miten muutetaan</i>                |
| 6. TOIMINTAYMPÄRISTÖ          | Millaisessa ympäristössä organisaatio toimii, mitä tapahtuu ja mikä vaikuttaa siihen?                          | <i>Missä kontekstissa</i>             |
| 7. MENETELMÄT JA TYÖKALUT     | Mitä menetelmiä ja työkaluja liiketoiminnan kehittämisessä voi ja kannattaa hyödyntää?                         | <i>Millä menetelmillä</i>             |

**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 tarjoaman rahaksi.                                                                                                                   |                                                    | Osa Liiketoimintamallia (Business Model)                                                                  | Mainitaan Liiketoimintamallin suhteissa, mutta ei ole oma käsite.                         |
| Arvo (merkitys)     | Value                 | Asia, jota pidetään merkityksellisenä 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 pitämät periaatteet ja toimintaa ohjaavat ihanteet.                                                                                            | Arvo (merkitys), Toimintaperiaatteet               | Vaikuttavat päätöksiin, kulttuuriin ja toimintaan.                                                        | Arvot ≠ tuotettu arvo.                                                                    |
| Asemointi           | Positioning           | Näkemyksistä, millainen asema organisaatiolla tai tarjoomalla on suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin.                                                            | Markkina-asema, positioning, strateginen asemointi | Liittyy identiteettiin, brändiin, kilpailuun ja strategiaan.                                              | Täydentää kilpailuedun käsitettä.                                                         |
| Brändi              | Brand                 | Organisaatioon, tuotteeseen tai palveluun liittyvä kokonaiskuva ja merkitysten joukko sidosryhmien mielissä. Lupausten ja mielikuvien kokonaisuus, jonka muut kokevat | Brändimielikuva*, Maine                            | Liittyy identiteettiin, kokemukseen ja arvolutukseen. Vaikuttaa asiakaskokemukseen.                       | Brändi ei ole sama kuin visuaalinen ilme. Organisaation identiteetti ulkoapäin nähtynä.   |
| Brändi-identiteetti | Brand Identity        | Organisaation tavoittelema käsitys brändistä ja sen ominaisuuksista.                                                                                                  | Brand identity                                     | Perustuu identiteettiin, arvoihin ja arvolutukseen.                                                       | Organisaation määrittelemä; brändimielikuva syntyy vastaanottajalle.                      |
| Identiteetti        | Identity              | Organisaation ydinolemus ja käsitys siitä, mikä organisaatio on., johon sen piirissä olevat ihmiset ja brändimielikuva identifioituvat.                               | -                                                  | Yhdistää organisaation ja sen tarkoituksen, arvot ja (liike)toiminnan tarinan ja Brändin.                 | Määrittää, mikä organisaatio on suhteessa muihin                                          |
| Kilpailuetu         | Competitive Advantage | Etu, joka erottaa organisaation kilpailijoista.                                                                                                                       | -                                                  | Syntyy ydinkyvyyksistä, 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, tarjoaman, arvonnäytteen ja ansaintalogiikan. Kuvaa tulovirrat ja arvon toimittamisen | Eri asia kuin toimintamalli.                                                              |
| Maine               | Reputation            | Sidosryhmien muodostama arvio                                                                                                                                         | -                                                  | Vaikuttaa Brändiin ja                                                                                     | Syntyy teoista, ei viestinnästä.                                                          |

| Nimi (FI)                 | Name (EN)               | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                               | Synonyymit                              | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                           | Huomioita                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                         | organisaatiosta ajan myötä.                                                                                                                                       |                                         | Luottamukseen                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |
| Missio                    | Mission                 | Kuvaa organisaation perustehtävää ja tehtävää nykyhetkessä. Päivittävät 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.                                                                                                           | Erotuu brändi-identiteetistä.                                                                                                                                                                                              |
| Periaate                  | Principle               | Päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava yleinen sääntö.                                                                                                               | Ohjenuora                               | Konkretisoi arvoja käytännössä.                                                                                                                                       | Ohjaa käyttäytymistä eri tilanteissa.                                                                                                                                                                                      |
| Sisältö                   | Content                 | Ihmisille viestitty tieto ja informaatio.                                                                                                                         | Viestintäsisältö                        | Voi kuvata arvoja, periaatteita, strategiaa tai muutosta.                                                                                                             | Laaja yleiskäsite.                                                                                                                                                                                                         |
| 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                                                                                                          | Erotuu Missiosta hienovaraisesti: Toiminta-ajatus on usein pysyvämpi ja määrittää toimialan / liiketoiminnan lajin ("missä liiketoiminnassa olemme"), kun taas Missio kuvaa nykyhetken tehtävää ja päivittäistä toimintaa. |

| Nimi (FI)           | Name (EN)                         | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                            | Synonyymit                                                 | Suhteet muihin käsitteisiin                                                               | Huomioita                                                                                                      |
|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                   |                                                                                                                                |                                                            |                                                                                           | Usein käytetään kuitenkin synonyymeina                                                                         |
| Toimintamalli       | Operating Model                   | Organisaation päivittäinen toiminta. Kuva, 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 saavuttamiseksi.                     | Vastaa "minne olemme menossa". Ei ole täysin sama kuin tavoitetila.                                            |
| Ydinkyvykkyys       | Core Capability / Core Competence | Organisaation strategisesti kriittinen ja vaikeasti matkittava kyvykkyys, joka luo pohjan kilpailuedulle.                      | Ydinsaaminen                                               | 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.                                                                                        |
| 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 kokonaiskäsite.                              | 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 saavuttamista hän tavoittelee. Asiakkaan kokema vaatimus.                                    | Asiakkaan tarve, Tarve, Job-To-Be-Done (lähikäsite) | Synnyttää tehtäviä ja voi ohjata tarjooman kehittämistä. Käynnistää tuotteen tai palvelun käyttämisen ja/tai kehittämisen   | Abstraktimpi kuin asiakastehtävä. "Outside-in"-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            | Mitattu tyytyväisyys yksittäiseen                                                                                                                      | CSAT                                                | Mittaa Asiakaskokemusta                                                                                                     | CSAT mittaa asiakkaan                                                                                                |

| Nimi (FI)               | Name (EN)                     | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                         | Synonyymit                        | Suhteet muihin käsitteisiin                                                               | Huomioita                                                                                                                       |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | Satisfaction Score (CSAT)     | kohtaamiseen tai kokemukseen.                                                                                                               |                                   |                                                                                           | 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.                                                             |
| 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).                                                |
| 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               | Näkemyksistä, 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                    | Subjekttiivinen 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.                                                                                                   |
| 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.                                                                                 |

| Nimi (FI)            | Name (EN)                    | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                          | Synonyymit                        | Suhteet muihin käsitteisiin                                                              | Huomioita                                                                                                                                 |
|----------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                                                                                      |
| Käyttäjärühmä        | User Group                   | Käyttäjien joukko, jolla yhteisiä ominaisuuksia tai käyttötapoja.                                                                                            | Asiakasryhmä (lähikäsite)         |                                                                                          | Eri asia: käyttäjä ei aina ole asiakas.                                                                                                   |
| Luottamus            | Trust                        | Sidosryhmän kokemus varmuus siitä, että organisaatio toimii odotetusti, oikein ja luotettavasti.                                                             | Luotettavuus, trust               | Liittyy maineeseen, brändiin, asiakaskokemukseen, tietosuojaan ja vastuullisuuteen.      |                                                                                                                                           |
| 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. | Erotuu 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 määriteltä 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 Kyvykkyysien varaan                                     | Laajempi kuin yksittäinen tuote tai palvelu. Edustaa arvolupausta.                                                                        |
| Tarjoomatuote        | Offering Product             | Asiakkaalle tarjottava, omistettava tai käyttöön saatava artefakti, osa                                                                                      | Liiketoimintatuote, markkinatuote | Osa Tarjoomaa; eri käsite kuin Palvelu ja Kyvykkyys                                      | Ulospäin suuntautunut. Eri asia kuin palvelu ja kyvykkyys.                                                                                |

| Nimi (FI)              | Name (EN)           | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                     | Synonyymit                                 | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                      | Huomioita                                                                                                           |
|------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                     | organisaation tarjoomaa                                                                                                                                 |                                            |                                                                                                                                  |                                                                                                                     |
| 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 tavoitteen saavuttamiseksi.                                | Työtehtävä, työ (job to be done)           | Tarpeen toiminnallinen puoli. Aikomuksen toiminnallinen puoli. Osa toimintaa ja prosesseja (asiakaspolku tai sisäinen prosessi). | Asiakastehtävä on asiakasnäkökulman erityistapaus.                                                                  |
| Totuuden hetki         | Moment of Truth     | Kriittinen kosketuspiste, joka muokkaa merkittävästi asiakkaan mielikuvaa.                                                                              |                                            | Eryistapaus 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 Kyvykyys                                           | Erottuu kehittämistuotteesta. Kehittämisessä "tuote" kannattaa erottaa kehittämistuotoksesta. Ks. erottelutaulukko. |
| 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 | Rajapinnan erityistapaus (toinen on GUI).                                                  | Tekninen käsite.                                                                                                                              |
| Arvoketju             | Value Chain                    | Ylätason näkymä arvoa tuottaviin toimintoihin. (Vrt. M. Porter.)                                                                                                   | Value chain                       | Strategisempi kuin arvovirta.                                                              | Käytetään liiketoiminta-analyyseissä.                                                                                                         |
| 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.                                                           |
| Asetti                | Asset                          | Ks. Omaisuus                                                                                                                                                       | Omaisuus                          |                                                                                            |                                                                                                                                               |
| 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.                                                                                                   |
| 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, toimintaa. |
| COTS, ValmISRatkaisu  | COTS, Commercial Off-The-Shelf | Kaupallisesti saatavilla oleva valmISRatkaisu tai -tuote.                                                                                                          | COTS                              | Yksi omaisuususerän (asetin) hankintatapa.                                                 | Erityisesti järjestelmä- ja teknologiaratkaisuissa.                                                                                           |
| Data                  | Data                           | Rakenteistettua tai rakenteistamattomaa havainto- tai tietosisältöä, jota voidaan käsitellä ja hyödyntää.                                                          | Tietoaineisto*                    | Muodostaa tietovarantoja ja tukee toimintaa.                                               | Data on tiedon yksi muoto/näkökulma.                                                                                                          |

| Nimi (FI)                                   | Name (EN)                          | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                         | Synonyymit                                       | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                              | Huomioita                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                                                                                     | -                                                | Tukee prosesseja ja kyvykkyyskäytäntöjä.                                                                                                                 | ITSM/ITIL-kontekstissa keskeinen.                                                                                                                                                                       |
| Järjestelmä                                 | System                             | Toisiinsa liittyvien komponenttien (osajärjestelmien / moduulien) muodostama kokonaisuus, joka toteuttaa tietyn toiminnan tai tarkoituksen. | Tietojärjestelmä*                                | Tukee prosesseja ja kyvykkyyskäytäntöjä.                                                                                                                 | "Järjestelmä" voi tarkoittaa myös muuta kuin IT-järjestelmää.                                                                                                                                           |
| Järjestelmäarkkitehtuuri                    | Application / Systems Architecture | Kuvaus tietojärjestelmistä, sovelluksista ja niiden riippuvuuksista.                                                                        | Application Architecture, Systems architecture   | Kokoa 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                                                                                                                      |                                                  | Rakentaa järjestelmiä ja                                                                                                                                 | Voi olla tekninen tai                                                                                                                                                                                   |

| Nimi (FI)                   | Name (EN)                      | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                                                                                 | Synonyymit                                                           | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                   | Huomioita                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                | modulaarinen osa.                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                      | omaisuuseriä (asetteja).                                                                                                                      | toiminnallinen.                                                                                                                                                                                                                               |
| Kyvykkyys                   | Capability                     | Organisaation kyky saavuttaa tietty tulos tai suorittaa tietty toiminto käytettävissä olevien resurssien avulla.<br>Vakaa, uniikki organisaatiotasoinen (suoritus)kyky koordinoita ihmisiä, prosesseja ja resursseja (asetteja) arvon tuottamiseksi | Toimintakyvykkyys                                                    | Koostuu ihmisistä, prosesseista, tiedosta, järjestelmistä teknologiasta ja muista resursseista / aseteista (kuten tilat ja laitteet).         | Keskeinen strategian ja toiminnan yhdistävä rakenne-elementti.<br>Ks. erottelutaulukko                                                                                                                                                        |
| Kyvykkyysalue               | Capability Area                | Laaja kyvykkyysien kokonaisuus, joka muodostaa loogisen toiminnallisen alueen.                                                                                                                                                                      | Capability domain*                                                   | Sisältää kyvykkyysryhmiä ja kyvykkyyskä.                                                                                                      | Hierarkkinen jäsentelytaso / -käsite.                                                                                                                                                                                                         |
| Kyvykkyyskartta             | Capability Map                 | Kyvykkyysien jäsenneily kuvaus niiden suhteista ja hierarkiasta.                                                                                                                                                                                    | Capability model, capability map                                     | Koostuu kyvykkyysalueista, -ryhmistä ja kyvykkyyskäistä.                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kyvykkyysryhmä              | Capability Group               | Toisiinsa liittyvien kyvykkyysien ryhmä.                                                                                                                                                                                                            | Capability cluster*                                                  | Kyvykkyysalueen ja yksittäisen kyvykkyyskä välitaso.                                                                                          | Käytännöllinen erityisesti laajoissa capability-malleissa.                                                                                                                                                                                    |
| Käsitelmä                   | 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: käsitelmä on abstraktimpi ja teknologiariippumaton; kuvaa merkityksiä ja suhteita, ei attribuutteja, avaimia tai tietorakenteita. Toimii siltana käsitteiden / sanaston (termit) ja tietomallin (toteutus) välillä. |
| Käyttäytyminen              | Behavior                       | Tapa, jolla organisaatio tai järjestelmä toimii.                                                                                                                                                                                                    | Toiminta*                                                            | Kuvataan toimintojen ja prosessien avulla.                                                                                                    | Rakenteen (structure) toiminnallinen (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 (asetti).                                                                                                                | Voi olla kyvykkyyskä mahdollistaja.                                                                                                                                                                                                           |
| Liiketoiminta-arkkitehtuuri | Business Architecture          | Kuvaus organisaation strategiasta, liiketoimintamallista, kyvykkyyskäistä, arvovirroista, toiminnoista ja niiden suhteista.                                                                                                                         | Business architecture (BA)                                           | Yhdistää strategian, toimintamallin, kyvykkyyskä ja arvovuonon.                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 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.                                                                                      | Erotuu ilmiöstä ja trendistä: tapahtuma on konkreettisempi muutos.                                                                                                                                                                            |
| Modulaarisuus               | Modularity                     | Rakennepäriate, jossa kokonaisuus koostuu selkeästi rajatuista ja vaihdettavista osista.                                                                                                                                                            |                                                                      | Liittyy komponenttiin, järjestelmään, palveluun, rajapintaan ja arkitekhtuuriin.                                                              | Tärkeä kyvykkyyskä, jeryisesti järjestelmien, sekä osaltaan myös tuotteiden ja palveluiden                                                                                                                                                    |

| Nimi (FI)                | Name (EN)                    | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                                                                               | Synonyymit                                                | Suhteet muihin käsitteisiin                                                        | Huomioita                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                              |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           |                                                                                    | muunneltavuuden näkökulmasta.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Objekti                  | Object                       | Rakenteellinen tai informatiivinen entiteetti.                                                                                                                                                                                                    | -                                                         | "Asia", jota organisaatiolla on tai jota käytetään.                                | Lähellä entiteettiä ja asettia.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Omaisuserä               | Asset                        | Omistettu tai hallittu arvokas resurssi.                                                                                                                                                                                                          | Asetti                                                    | Yläkäsite esimerkiksi sovellukselle, datalle ja laitteelle.                        | Asset ≠ resurssi kaikissa yhteyksissä.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Operatiivinen arvovirta  | Operational Value Stream     | Päivittäinen toiminta asiakkaiden palvelemiseksi.                                                                                                                                                                                                 | Operational value stream                                  | Arvovirran alalaji.                                                                | Ydin arvontoimitusmekanismi.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| PaaS                     | Platform as a Service        | Kehitys- ja suoritusalue palveluna, jonka päälle rakennetaan omia sovelluksia.                                                                                                                                                                    | Alusta palveluna                                          | Erikoistapaus Alustasta                                                            | Poistaa tarpeen hallita käyttöjärjestelmä- ja ajoympäristötasoa itse.                                                                                                                                                                                                                   |
| 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, BaaS.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 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 toimintasarja, 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:<br>1) Strateginen – arvovirta / arvoketju: koko organisaation läpäisevä päästä-päähän - prosessi useiden kyvykkyyksien yli.<br>2) Keskitaso – kyvykkyyden sisäinen toiminta.<br>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.                                                                                                                                                                                                                                |
| 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.                                                                                                                                                                              | Voimavara                                                 | Ihmiset, raha, aika, tieto, teknologia ja muut resurssit.                          | Kyvykkyys hyödyntää resursseja on olennaisempi kuin resurssi                                                                                                                                                                                                                            |

| Nimi (FI)                   | Name (EN)                            | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                     | Synonyymit                           | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                           | Huomioita                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                      | Toiminnon suorittamiseen käytetty entiteetti                                                                            |                                      | Kulutetaan tai käytetään tai hyödynnetään arvon tuottamiseksi                                                                                                         | yksinään.                                                                                    |
| 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 (assetien) 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)                                                                                                       |                                                                                              |
| 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 ja käytäntöjen toteutus.                                                                             | Data management                      | Varmistaa datan käytettävyyden, laadun ja suojan.                                                                                                                     | Liittyy tietoarkkitehtuuriin.                                                                |
| 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.             |

| Nimi (FI)                                                | Name (EN)                       | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                         | Synonyymit                 | Suhteet muihin käsitteisiin                                                  | Huomioita                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tietoarkkitehtuuri                                       | Information / Data Architecture | Kuvaus organisaation tiedon rakenteesta, omistajuudesta ja virroista.                                                       | Data architecture          | Kokoa datan, informaation ja tiedonhallinnan.                                | Arkkitehtuurin yksi osa-alue.                                                                                                                     |
| Tietomalli                                               | Data Model                      | Kuvaus tiedon rakenteesta ja suhteista.                                                                                     |                            | Osa Tietoarkkitehtuuria                                                      |                                                                                                                                                   |
| 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 niiden käsittelyn oikeutta. |
| Tietovaranto                                             | Data / Information Asset        | Hallittu tietojen kokonaisuus, jolla on omistajuus ja käyttötarkoitus.                                                      | Tietoaineisto, data asset  | Käytetään prosesseissa, palveluissa ja päätöksenteossa.                      | Rajaus kannattaa määritellä organisaatiokohtaisesti.                                                                                              |
| 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 kyvykkyksiä.                  | Activity ja Function ovat englanniksi kontekstisidonnaisia. Toiminnallis- rakenteellinen konstruktio.                                             |
| Toimitila                                                | Facility                        | Fyysinen paikka tai rakennus.                                                                                               | -                          | Fyysinen omaisuus (asetti).                                                  | Voi mahdollistaa tietyn kyvykkyuden.                                                                                                              |
| 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 arvonaluontia. |
| Delegointi               | Delegation                    | Vastuun ja päätösvalan 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 Asettiin.                                                                      | Varmistaa, että kehittämiskohdetta johdetaan myös sen kypsyyss- ja alasajovaiheissa.                                                                                                                                                 |
| Etu                      | Benefit                       | Myönteinen vaikutus tai hyöty.                                                                                                                                                                                          | Hyöty                                                | Perustele 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.                                                                                                                                                                                   |
| Investointimenot (CAPEX) | Capital Expenditure (CAPEX)   | Pitkäaikaisiin omaisuuseriin ja kehityshankkeisiin sitoutuneet pääomamenot.                                                                                                                                             | Pääomamenot, CAPEX                                   | Liittyy Investointiin, Kehittämisportfolioon ja Asetteihin.                                                         | Vaatii yleensä muodollisemman 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 Organisaatorakenteen.                                                                                                                                                                                         |
| Johtaminen               | Management /                  | Toiminnan suunnan, ihmisten,                                                                                                                                                                                            | Management,                                          | Toteuttaa strategiaa ja ohjaa                                                                                       | Management ja leadership eivät                                                                                                                                                                                                       |

| Nimi (FI)                | Name (EN)                      | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                         | Synonyymit                                       | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                                              | Huomioita                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Leadership                     | resurssien ja päätöksenteon ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.                                                                                                                        | leadership                                       | toimintaa.                                                                                                                                                                               | ole täysin sama asia. On asioiden ja ijmisten johtamista.                                                                                                                                      |
| Johtoryhmä               | Management Board               | (Yliimmän) johdon muodostama päätöksentekuelin.                                                                                                                                             |                                                  | 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 kestävyuden.                                                                     |
| 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 ”näkömätön moottori”.                                                                                                                                                            |
| Kumppani                 | Partner                        | Ulkoinen toimija, joka osallistuu arvonluontiin tai toimintaan.                                                                                                                             | -                                                | Osa ekosysteemiä.                                                                                                                                                                        | Olenainen 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.                                                                                                                                  |
| 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           | Business Owner                 | Henkilö tai taho, jolla on vastuu                                                                                                                                                           | Business Owner                                   | Kytkeytyy päätöksentekoon,                                                                                                                                                               | Organisaatiokohtainen rooli.                                                                                                                                                                   |

| Nimi (FI)                   | Name (EN)                        | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                               | Synonyymit                  | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                        | Huomioita                                                                                                                                               |
|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| omistaja                    |                                  | liiketoiminta-alueesta ja sen arvosta.                                                                                                                            |                             | strategiaan ja kehittämiseen.                                                                                                      |                                                                                                                                                         |
| 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.                                                                                                                             |
| Muutoskyvykyys              | 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 muutoskyvykyys.                                                                                                                   |
| 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.                                                                                 |
| 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 asettin omistaja tai osakkeenomistajaa.                                                         | Omistajuus ja vastuu kannattaa määritellä erikseen.                                                                                                     |
| Operaatiot                  | Operations                       | Organisaation päivittäinen toiminta.                                                                                                                              | Operatiivinen toiminta      | Keskittyy jatkuvaan arvontuotantoon. Painopiste tehokkuudessa ja arvontuotossa                                                     | Erotuu kehittämistoiminnasta.                                                                                                                           |

| Nimi (FI)                 | Name (EN)                | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                                                                                     | Synonyymit                                      | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                     | Huomioita                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisaatio              | Organisation             | Ihmisten, toimintojen ja rakenteiden muodostama tavoitteellinen kokonaisuus. Jäsentynt ihmisryhmä                                                                                                                                                       | Yhteisö*                                        | Toteuttaa tarkoitusta, strategiaa ja toimintaa / toimintamallia.                                                                                | Sekä toimija että rakenne.                                                                                                                                                                                                     |
| Organisaatorakenne        | 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 määriteltä 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                                                                                           |
| 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      | Tilaaajan ja yhden tai useamman Toimittajan välinen yleissopimus, joka määrittää ehdot (mm. hinnoittelu-, toimitus- ja laatuperiaatteet) tulevaa, myöhemmin tarkentuvaa hankintaa varten, ilman että se itsessään velvoittaa yksittäisiin toimituksiin. | Puitejärjestely, Framework Contract             | Kattaa useita Toimittajia; konkretisoituu erillisillä tilauksilla/minikilpailutuksilla, joihin SLA yleensä liitetään kunkin toimituksen osalta. | Ei ole sama kuin SLA / UC: puitesopimus on ylätasoin kaupallinen kehys, joka mahdollistaa myöhemmät toimitussopimukset, se ei itsessään sisällä operatiivisia palvelutasotavoitteita, ellei niitä erikseen kirjata puitteisiin |
| Päätöksenteko             | Decision-making          | Prosessi, jossa vaihtoehtoista 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 vastu- 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                                                                                                                                                       | Sidosryhmäjohtaminen                            | Liittyy Sidosryhmiin, Muutosjohtamiseen ja Hallintoon.                                                                                          | Kriittinen menestystekijä strategisissa muutos- ja kehityshankkeissa.                                                                                                                                                          |

| Nimi (FI)                          | Name (EN)                          | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                                                                | Synonyymit                                         | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                                             | Huomioita                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                    | tueksi.                                                                                                                                                                                                                            |                                                    |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                  |
| 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?"                                                                                                                                  |
| SLA (Palvelutasosopimus)           | Service Level Agreement            | Tilaajan ja Palvelun tuottajan/Toimittajan välinen sopimus, joka määrittää Palvelun mitattavat laatu- ja saatavuustavoitteet sekä niiden alittamisen seuraamukset.                                                                 | Palvelutasosopimus, Palvelutasonmääritys           | Koskee 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.                                                                                                              |
| 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).                                                                                                                   |
| Toimija                            | Actor                              | Henkilö, ryhmä tai organisaatio, joka vaikuttaa toimintaan tai johon toiminta vaikuttaa.                                                                                                                                           | Actor                                              | Käynnistää toimintoja ja prosesseja.                                                                                                                                                    | 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 omaisuususerän (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              | Ulkoiden Toimittajan tai Alihankkijan kanssa solmittu tukisopimus, joka määrittää sen tuottaman panoksen                                                                                                                           | Tukisopimus, Alihankintasopimus                    | Vastaa OLA:aa mutta ulkoisen osapuolen (Toimittaja/Alihankkija)                                                                                                                         | ITIL-perinteestä tuttu käsite: UC = ulkoinen tukisopimus, OLA = sisäinen tukisopimus, molemmat                                                                                                                   |

| Nimi (FI)             | Name (EN)            | Kuvaus (määritelmä)                                                                         | Synonyymit                         | Suhteet muihin käsitteisiin                         | Huomioita                                                                                                                   |
|-----------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |                      | tason, jota tarvitaan ulkoisen SLA:n täyttämiseksi.                                         |                                    | kanssa; tukee Palvelun tuottajan kykyä täyttää SLA. | "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 tietyistä tehtävistä, 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 Organisaatorakenteelle                   |                                                                                                                             |
| 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.                                                                                                      |
| Business Model Canvas | Business Model Canvas (BMC)     | Työkalu (kanvaasi) liiketoimintamallin visuaaliseen kuvaamiseen.                                                     | -                                                      | Kuvaa Liiketoimintamallia                                                                                                                                       |                                                                                                                                           |
| 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, arvolutaus. 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 selvitetään.                                             | -                                                      | Testataan Kokeilulla                                                                                                                                            |                                                                                                                                           |
| 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                  | Sisältää suunnittelun, innovoinnin, muotoilun ja toteutuksen.                                                                                                   | Laajempi kuin projekti.                                                                                                                   |

| Nimi (FI)                | Name (EN)                                   | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                | Synonyymit                                                    | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                         | Huomioita                                                                                          |
|--------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                             |                                                                                                                                                                    | Development)                                                  |                                                                                                                                     |                                                                                                    |
| Kehittämislähestymistapa | Development Initiative                      | Ehdotettu tai käynnistetty toimenpidekokonaisuus kehittämistarpeen toteuttamiseksi.                                                                                | Kehitysaloite                                                 | Voi sisältää useita kehittämiskohteita ja tuotteita.                                                                                | 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 hankemuotoja.                                                           |
| Kehittämiskohde          | Development Target                          | Rajattu toiminnan tai rakenteen osa, jota kehitetään.                                                                                                              | Kehityskohde                                                  | Johdetaan kehittämistarpeesta.                                                                                                      | Esimerkiksi kyvykyys, 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 methods; Scrum, SAFe, Lean tai systeeminen suunnittelu / systeemiajattelu. | Menetelmä ei ole sama kuin lähestymistapa.                                                         |
| Kehittämisportfolio      | Development Portfolio                       | Kehittämisaloitteiden kokonaisuus, jota priorisoidaan ja johdetaan yhdessä.                                                                                        | Portfolio, Investointiporfolio                                | 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 kehittämisprojektia viedään eteenpäin.                            | Kehitystoimenpide, toimenpide                                 | Osa Kehittämisprojektia tai Iteroitumaa/Sprinttiä; toteuttaa Kehittämisvaatimusta ja tuottaa Kehittämistuotoksen.                   | Operatiivisempi ja konkreettisempi kuin laajempi kehittämisaloite. Pienin mitattava muutosaskel.   |
| Kehittämistuotos         | Development Output / Deliverable / Artifact | Kehittämisen konkreettinen aikaansaannos.                                                                                                                          | Tuotos, deliverable, kehitystuotos, artefakti                 | Voi olla uusi prosessi, tuote, palvelu, järjestelmä, malli, suunnitelma, dokumentti tai muu artefakti.                              |                                                                                                    |
| 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 tehtävistä 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                                                                | Erottuu liiketoiminnan tarjoomatuotteesta. Sisäänpäin suuntautunut; Product                        |

| Nimi (FI)                   | Name (EN)            | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                          | Synonyymit                  | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                             | Huomioita                                                                                                                     |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                      |                                                                                                                                                              |                             | hybridi) tai sisäinen<br>Asset/Kyvykkyyden osa                                                          | 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 esimerkiksi Proof of Concept (PoC), Proof of Technology (PoT).                          |
| Konsepti                    | Concept              | Kuvaus ideasta tai ratkaisumallista, jolla tunnistettu tarve voidaan ratkaista.<br>Ylätason idea uudesta ratkaisusta.                                        | Ratkaisukonsepti            | Välittää tarpeen ja toteutettavan ratkaisun välillä.<br>Kuvaa tulevaa "mitä".<br>Kytös Business Caseen. | Konsepti ei ole vielä valmis ratkaisu.<br>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.                                                                                     |
| Kypsyytaso                  | Maturity Level       | Arvio kyvykkyyden tai käytännön kehittyneisyydestä, sekä myös kehittämistarpeesta.                                                                           | Maturity level              | Käytetään nykytilan arvioinnissa.                                                                       | Voidaan määritellä usealla kypsyyssasteikolla. Esimerkiksi CMMI.                                                              |
| 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                                                        |                             | Littyy seuraaviin: Investointiperustelu, Hankintaperustelu,                                             | Konsepti → Business Case → päätös → investointi → toteutus.                                                                   |

| Nimi (FI)                  | Name (EN)                    | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                         | Synonyymit                                              | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                                  | Huomioita                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                              | tavoitellaan.                                                                                                                                                                               |                                                         | Hankeperustelu                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |
| 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 johtamista.                                                                                                                  | Muutoksen johtaminen                                    | Auttaa viemään kehittämisen tuotokset käytäntöön.                                                                                                                            | Kehittäminen ja muutosjohtaminen eivät ole sama asia.                                                                                                        |
| Muutospolku                | Change Path                  | Jäsennetty kuvaus muutoksen etenemisestä nykytilasta tavoitettiin.                                                                                                                          | 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 tavoitetilän 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.                                                                                                                  |
| 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 /                 | Ihmisten mukaan ottaminen                                                                                                                                                                   |                                                         | Liittyy yhteissuunnitteluun,                                                                                                                                                 | Osallistaminen kuvaa laajempaa                                                                                                                               |

| Nimi (FI)                    | Name (EN)          | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                       | Synonyymit                            | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                        | Huomioita                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Involvement        | suunnitteluun, päätöksentekoon tai kehittämiseen.                                                                                                         |                                       | yhteiskehittämiseen, sidosryhmähallintaan ja muutosjohtamiseen.                                                                                                    | 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 opin perusteella.                                                                    | Suunnanmuutos                         | Seuraa Validoinnista ja Hypoteesin kumoutumisesta; koskee Liikeideaa tai MVP:tä.                                                                                   |                                                                                                                                                                                                           |
| Priorisointi                 | Prioritisation     | Kehittämiskohteiden tai vaihtoehtojen järjestäminen tärkeyden perusteella.                                                                                | Priorisointi                          | Perustuu esimerkiksi arvoon, kiireellisyys, 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 Kehittamisportfolioon, sekä ohjelmajohtamiseen.                                                                             | Painottaa yksittäisten hankkeiden etenemisen ja resurssien koordinoitua, 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 Jatkuva 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.                           | Iteroituma                            | 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 lopputulokseksi (Outcome) ja edelleen 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 / |

| Nimi (FI)          | Name (EN)                     | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                             | Synonyymit                                                                                     | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                                                                                                                 | Huomioita                                                                                                                                |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                               |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                |                                                                                                                                                                                             | 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 <i>näkyvä</i> siitä, mitä kehitetään ja missä järjestyksessä. Ajallisesti jäsenneilty <i>suunnitelma</i> kehittämistoimenpiteistä.                                                    | Kehityspolku, etenemissuunnitelma, kehittämisen tiekartta, toimenpidesuunnitelma (Action plan) | Yhdistää tavoitteet, kehittämisaloitteet ja aikajänteen. Konkretisoi Strategian ja 'aloitteet' (initiatives) ajassa                                                                         | Ei ole sama asia kuin yksityiskohtainen ohjelma-, hanke- tai projektisuunnitelma, vaan ylempällä ja karkeammalla / 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 käyttötapausten 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). | Olenainen 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 lopputuloksia.                                                                                                                                                                      | Helppo mitata, ei kerro vaikuttavuudesta.                                                                                                |
| Uhka               | Threat                        | Vahingon tai menetyksen mahdollinen aiheuttaja.                                                                                                                                                 | -                                                                                              | Riskien lähde.                                                                                                                                                                              | Erotuu riskistä.                                                                                                                         |
| Vaatus             | 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 vaatus.                                                                                                     |
| Vaatusmenmukaisuus | 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, seuranta, dokumentointia ja todisteita sääntöjen noudattamisesta.                                       |
| Vaikutavuus        | Impact / Effectiveness        | Toiminnan aikaansaama pidempiaikainen muutos                                                                                                                                                    | -                                                                                              | Lähellä lopputulosta (outcome), laajemmassa mittakaavassa                                                                                                                                   | Julkisella sektorilla usein tärkeämpi kuin Tehokkuus                                                                                     |
| Vaikutus           | Impact / Effect               | Seuraus tai merkittävä muutos, jonka                                                                                                                                                            | Vaikutus, impact                                                                               | Vaikutus voi synnyttää                                                                                                                                                                      | Voi olla tarkoitettu tai                                                                                                                 |

| Nimi (FI)                | Name (EN)                      | Kuvaus (määritelmä)                                                                                  | Synonyymit                                     | Suhteet muihin käsitteisiin                                               | Huomioita                                                                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                | jokin tapahtuma, päätös tai toiminta aiheuttaa.<br>Synnyn tulos tai seuraus.                         |                                                | uuden kehittämistarpeen.<br>Se, mitä havaitaan tai koetaan                | 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 verifiointista: validointi kysyy "teemmekö oikeaa asiaa?".                                                                         |
| 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 yhteiskehittämiseksi 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 Kilpailuun.                                                                                 |                                                                                                          |
| Ehto          | Condition      | Edellytys, jonka tulee täytyä 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 arvontuontiin.                            | Liiketoimintaekosysteemi                                   | Sisältää organisaation, asiakkaat, kumppanit ja muut toimijat.                                                                    | Arvontuonti voi ylittää organisaatorajat.                                                                |
| 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 kyvykyys, 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 (triggeröidä, '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, tavoitetilä, projekti.                                                                                                           |                                                                                                                                                                 |
| Markkina    | Market       | Toimintaympäristö, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat tietyllä alueella tai toimialalla.                                          | Markkina-alue                              | Liittyy Kilpailijaan ja Toimintaympäristöön.                                                                                                                | Voi rajautua maantieteellisesti tai toimialoitain.                                                                                                              |
| Megatrendi  | Megatrend    | Laaja, pitkäkestoinen ja globaali kehityssuunta, joka muuttaa yhteiskuntaa, taloutta ja teknologiaa laaja-alaisesti.               |                                            | Syntyy Ilmiöistä; ajaa Trendejä ja Ajureita.                                                                                                                | Esim. digitalisaatio, ilmastomuutos, 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 voi kieltää systeemin vaikutusta ja |

| Nimi (FI)         | Name (EN)             | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                    | Synonyymit                          | Suhteet muihin käsitteisiin                                                            | Huomioita                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                       |                                                                                                                        |                                     |                                                                                        | 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.)                                           | Erotuu 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 toiminnalle; 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 tai merkitä virstanpylväitä.             | 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 liiketoiminnan kehittämisessä voi ja kannattaa 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.                                                                                                                                                 |
| Enterprise Design | <a href="#">Enterprise Design</a> | Kokonaisvaltainen organisaation liiketoiminnan kehittämisen lähestymistapa.                                                                                                                                                                                                            | <a href="#">EDGY</a>                | Yhdistää strategisen suunnittelun, palvelumuotoilun ja kokonaisarkkitehtuurin.                  | Kokonaisvaltainen organisaation liiketoiminnan kehittämisen lähestymistapa ja kuvauskieli. Ks. <a href="https://enterprise.design/">https://enterprise.design/</a> |
| Enterprise Wheel  | Enterprise Design Wheel           | EDGY:n näkökulmamalli ( <i>Facet Model</i> ) -työkalu, joka antaa tarkastella organisaation kokonaisuutta useasta näkökulmasta (mm. Identiteetti, Kokemus, Arkkitehtuuri, Organisaatio, Tuote, Brändi) riippumatta siitä, mistä analyysi aloitetaan.                                   | <a href="#">EDGY Facet Model</a>    | Yhdistää kaikki sanaston kuusi pääryhmää yhdeksi tarkastelumalliksi; panorama (lähikäsité)      | Ks. liite [7]                                                                                                                                                      |
| Ennakointi        | Foresight                         | Tulevaisuuden mahdollisten kehityskulkujen systemaattinen tarkastelu.                                                                                                                                                                                                                  | Tulevaisuustyö, foresight           | Liittyy skenaariotyöskentelyyn, trendeihin, epävarmuuteen ja strategiaan.                       | Ennakointi on skenaariotyöskentelyä laajempi yläkäsité.                                                                                                            |
| Kehittämiskartta  | Development Map                   | Skenaariotyökalu, jolla kuvataan kehittämiskohteen sisältöelementtien kehittymistä (evoluutiota) nykytilasta tavoitetilään. 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. <a href="#">linkki</a>                                        |
| Milky Way Map     | Milky Way Map (MWM)               | <a href="#">EDGY-viitekehityksen visualisointityökalu</a> , jolla kyvykkyydet, arvovirrat ja niiden suhteet esitetään galaksimaisena kokonaisuutena ilman perinteistä hierarkkista laatikko-kaaviota. (Ks. A. Klyver <a href="#">linkki</a> , E. Hosiaislouma <a href="#">linkki</a> ) | -                                   | Vaihtoehtoinen esitystapa Kyvykkyysskartalle; osa Enterprise Design -työkalupakkia              | Korostaa kyvykkyyksien välisiä suhteita ja painoarvoa hierarkian sijaan, soveltuu erityisesti kompleksisten, verkostomaisten kokonaisuuksien hahmottamiseen.       |
| Muotoiluajattelu  | Design Thinking                   | Ihmiskeskeinen ongelmanratkaisulähestymistapa (empatia, ideointi, prototypointi, testaus).                                                                                                                                                                                             | -                                   | Lähikäsité 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,                                                                                                                                                                                                             |                                     | Tunnistaa Ajureita ja Megatrendejä                                                              | Political (P), Economical (E), Social (S), Technical                                                                                                               |

| Nimi (FI)            | Name (EN)                                                 | Kuvaus (määritelmä)                                                                                                                                                                                                                                                         | Synonyymit           | Suhteet muihin käsitteisiin                                                                  | Huomioita                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                           | teknologiset, ympäristö- ja lainsäädäntötekijät).                                                                                                                                                                                                                           |                      |                                                                                              | (T), Ecological (E) ja Law (L).                                                                                                                                                                                          |
| SIPOC                | SIPOC<br>(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/Käyttäjäskenario: 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 kypsyyssaste (genesis → custom-built → product → commodity). Käytetään ennakoimaan komponenttien evoluutiota ja tekemään strategisia päätöksiä. | Wardley Mapping      | Laajentaa Arvoketjua ja Kyvykkyysskarttaa; tukee Skenaariotyöskentelyä ja Kilpailustrategiaa | Kehittäjä Simon Wardley. Yhdistää arvoketjuajattelun (Porter) ja teknologian/kyvykkyyksien evoluution, täydentää staattista Arvoketju-käsitettä dynaamisella, ajassa etenevällä näkökulmalla.                            |

## 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 Goebel, [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](#)

