



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JARNO ROMU

Markkinatutkimus luontopäiväkodin perustamisen kannattavuudesta Tu- run seudulla

KANSAINVÄLISEN KAUPAN KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Romu, Jarno	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Markkinatutkimus luontopäiväkodin perustamisen kannattavuudesta Turunseudulla		
Tutkinto-ohjelma Kansainvälinen kauppa		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä on markkinatilanne varhaiskasvatusalalla Turussa ja sen lähikunnissa. Tämä tutkimus tehdään, jotta voidaan arvioida olisiko uudelle luontopäiväkodille kysyntää ja mille alueille kysyntä keskittyy. Tämän lisäksi selvitetään alan toiminnan avainasioita tutkimusalueella, sekä luodaan liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin pohtimisen lisäksi työssä tutkitaan varhaiskasvatusalan painotuksia ja mitkä ovat luontopäiväkodin avainprosesseja.</p> <p>Työn teoria osiossa lähteinä käytettiin perinteisten kirjojen lisäksi myös sähköisiä kirjoja, verkkosivuja, sekä työn kannalta oleellisia lakeja. Lakien vaikutus alan toimintaan käydään työssä myös läpi.</p> <p>Empiirisessä osiossa tietoa kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluista kerättyä tietoa käytettiin apuna business model canvasin ja benchmarkingin laatimiseen perustettavalle yritykselle. Edellä mainitut työkalut esiteltiin työn teoriaosiossa.</p> <p>Kyseessä oli tutkimuksellinen opinnäytetyö, joten puolistrukturoidut haastattelut soveltuivat tiedonkeruu menetelmäksi loistavasti. Haastatteluja työhön tehtiin kaikkiaan 17. Vastanneiden määrää voidaan pitää suhteellisen suurena. Vastaukset haastattelu kysymyksiin mahdollistivat työn loppuun viemisen ja työn suorittaminen sellaisenaan kuin se on olisi ollut mahdotonta.</p>		
<p><u>Asiasanat</u> Varhaiskasvatus, markkinatutkimus, benchmark, Turun seutukunta</p>		

Author(s) Romu, Jarno	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2021
	Number of pages 46	Language of publication: Finnish
Title of publication Market research on the profitability of established a new nature day care center in the Turku region		
Degree program International trade		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study is to find out what is the market situation in the early childhood education sector in Turku and its surrounding municipalities. This study will be conducted to assess whether there would be demand for a new nature day care center and in which areas the demand will be concentrated. In addition to this, the key activities of the early childhood sectors in the research area are identified, and a business model is created. In addition to making the business model, the theses examines the different themes prevalent in early childhood education and what are the key processes of a nature day care center.</p> <p>In addition to traditional books, e-books, websites, and laws relevant to the work were also used as sources in the theory section of this theses. The impact of the laws on the activities of the industry is also reviewed in the work.</p> <p>In the empirical section, data were collected through semi-structured interviews. The information gathered from the interviews was used to assist the company to be established in developing a business model canvas and benchmarking. The above tools were presented in the work theory section.</p> <p>The work in question is a research thesis, so the semi-structured interviews were a great way to collect data. 17 interviews were conducted in total. The number of respondents can be considered relatively large. The data gained from the interviews made it possible to complete the work and completing it in its current form would have been impossible without the said data.</p>		
<p><u>Key words</u></p> <p>Early childhood education, market research, benchmark, Turku region</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TAVOITTEET	6
2.1 Tutkimuksen tavoitteet	7
2.2 Tutkimuksen rajaus	7
3 BENCHMARKING	8
3.1 Sisäinen ja ulkoinen benchmarking	8
3.2 Benchmarking tapoja	9
4 TOIMINTAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ	11
4.1 Järjestämiseen vaikuttavat seikat	11
4.2 Henkilöstövaatimukset	11
4.3 Yksityinen varhaiskasvatus	12
4.4 Varhaiskasvatuksen asiakasmaksut	12
5 BUSINESS MODEL CANVAS	14
5.1 Asiakassegmentit (Customer Segments)	15
5.2 Arvolupaus (Value propositions)	15
5.3 Kanavat (Channels)	16
5.4 Asiakassuhteet (Customer relationships)	17
5.5 Tulovirrat (Revenue streams)	17
5.6 Ydinresurssit (Key resources)	18
5.7 Ydintoiminnot (Key activities)	19
5.8 Avainkumppanit (Key partners)	19
5.9 Kulurakenne (Cost Structure)	20
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
6.1 Tutkimustiedon kerääminen	20
6.2 Aineistonkeruumenetelmät	21
6.3 Tutkimustiedon käsittely ja analysointi	23
6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	24
6.5 Haastateltavien valinta	25
6.6 Haastateltavien identiteetin suojaaminen	26
7 VASTAUSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET	28
8 PERUSTETTAVAN YRITYKSEN BMC	34
8.1 Asiakassegmentit (Customer Segments)	35
8.2 Arvolupaus (Value propositions)	35
8.3 Kanavat (Channels)	37
8.4 Asiakassuhteet (Customer relationships)	37

8.5 Tulovirrat (Revenue streams).....	38
8.6 Ydinresurssit (Key resources)	38
8.7 Ydintoiminnot (Key activities)	39
8.8 Avainkumppanit (Key partners).....	40
8.9 Kulurakenne (Cost Structure)	40
9 KONSEPTIN BENCHMARKING.....	41
10 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT	43
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää mikä on markkinatilanne varhaiskasvatusalalla Turussa ja sen lähikunnissa. Tämä työ tehdään, jotta voidaan arvioida olisiko uudelle luontopäiväkodille kysyntää ja mille alueille kysyntä keskittyy. Tämän lisäksi selvitetään alan toiminnan avainasioita tutkimusalueella, sekä luodaan liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin pohtimisen lisäksi työssä tutkitaan varhaiskasvatusalan painotuksia ja mitkä ovat luontopäiväkodin avainprosesseja.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä kirjoittaja on saanut toimeksiannon tutkimuksen suorittamiseen. Tämän opinnäytetyön avulla toimeksiantaja saa lisätietoa alan toiminnasta, sekä nykyisestä markkinatilanteesta tutkimusalueella.

Tässä työssä käydään läpi ensin teoriatasolla benchmarking, lainsäädäntöä, muita alaan vaikuttavia säädöksiä ja tekijöitä, sekä liiketoimintamalli. Teoriaosuuden jälkeen empiirisessä osiossa avataan tutkimustiedonkeruuta, haastatteluja tiedon keruun välineenä, haastattelujen järjestämistä, sekä haastattelujen vastauksia. Haastatteluja avuksi käyttäen laaditaan liiketoimintamalli, sekä benchmarking perustettavalle yritykselle.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiannon kautta. Toimeksiantaja on Varhaiskasvatuksen opettajaksi opiskeleva henkilö, joka suunnittelee luontopäiväkodin perustamista Turun seudulle kerryttyään kokemusta alalla. Kyseinen tutkimus toteutetaan, jotta saadaan selville, onko tämän kaltaisella yritykselle kysyntää alueella ja mitkä ovat alan trendit.

Tutkimuksessa käydään läpi millainen markkina-alue, eli Turku ja sen lähiseutu olisivat perustettavalle yritykselle, sekä miten lait ja säädökset vaikuttavat alaan ja sen toimintaan. Tutkimuksessa suoritetaan myös vastaavan yrityksen benchmarking ja sen

vertaaminen kohdeyritykseen. Tutkimuksessa laaditaan myös business model canvas yritykselle.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on selvittää olisiko perustettavan yrityksen toiminnalla ja palveluilla kysyntää. Onko ehdotettava konsepti toteutuskelpoinen sellaisenaan vai vaatiiko se muokkausta? Tietoa saataisiin myös siitä onko kysynnän näkökulmasta yrityksen perustaminen kannattavaa. Benchmarking antaa työlle näkökulmaa siitä, miten vastaavanlaista toimintaa jo harjoitetaan ja miten perustettavan yrityksen tulisi harjoittaa.

Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajan lisäksi myös muille alasta kiinnostuneille. Työ voi myös toimia apuvälineenä muillekin toimijoille, jotka suunnittelevat päiväkodin perustamista tutkittavalle alueelle.

Tämän tutkimuksen tavoitteellinen aikataulu on saada työ valmiiksi 2021 kevätlukukauden loppuun mennessä.

2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen keskiössä on mahdollisesti perustettava luontopäiväkoti. Tämä opinnäytetyö keskittyy markkinatutkimukseen sekä benchmarkingiin. Tutkittava markkina-alue on rajattu Turkuun ja sen lähikuntiin. Yrityksen liiketoimintaa käydään läpi business model canvasin avulla. Yrityksen rahoitusta ei käsitellä tässä työssä, koska työn keskiössä on markkinatutkimus ja alan toiminnan avainasiat eikä toiminnan perustamiskustannusten arviointi. Lainsäädäntöä ei käsitellä työssä syvällisesti vaan käydään läpi toimintaan vaikuttavat lait ja miten ne muovaavat alan toimintaa.

3 BENCHMARKING

Benchmarking tai esikuva-analyysi on yleisen määritelmän mukaan perusta rationaalisten tavoitteiden perustamiselle alan parhaiden käytäntöjen tai toimintojen avulla. Ottamalla mallia alan parhaista käytännöistä ja toimista saadaan oma toiminta samalle tasolle. Jokainen työvaihe tai prosessi pitää sisällään eri vaiheita, jotka perustuvat eri tapojen tai metodien ympärille. Jos toiminta on alan parasta yrityksen tuotanto tyydyttää asiakkaat täysin. (Camp 1995, 18)

Benchmarking on menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Yleensä benchmarkingissä tutkitaan menestyvää tai menestyviä organisaatiota. Tavoitteena on oppia niiden menestyksen syitä ja ottaa käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja ja toimia. Vertailunkohteita voivat olla esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot, omanyrittäjien muut osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186)

Yleensä organisaatiot tietävät mitä benchmarkata selkeämmin, kuin ketä benchmarkata. Päätös siitä mitä benchmarkata perustuu yhteen kahdesta asiasta: sisäisten prioriteettien, kuten prosessien parantamisen, kulujen pienentämisen, tai ulkoisen paineen seurauksena, kuten asiakkaiden tai kilpailijoiden toimesta. Päätös siitä Ketä benchmarkata on kuitenkin pääasiassa riippuvainen ulkoisesta tiedosta ja ei sen takia yleensä ole tiedossa. (Camp 1995, 70) Benchmarking partnerin valinta tulee tehdä sen perusteella, että organisaatiolla on paremmat tai loistavat työprosessit käytössään. Kun nämä prosessit ovat tunnistettu voidaan niistä ottaa mallia omaan organisaatioon. (Camp 1995, 70)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen benchmarking

Sisäisellä benchmarkingilla tarkoitetaan vertailua, joka nimensä mukaan suoritetaan yrityksen tai organisaation sisällä. Sisäisessä benchmarkingissa tarkastellaan samankaltaisia toimintoja, joita organisaation sisällä tapahtuu. Nämä toiminnot saattavat tuottaa käytännössä saman lopputuloksen, mutta jokin niistä saattaa olla parempi kuin toinen tietyillä kriteereillä mitattuna. Sisäinen benchmarking on tärkeä myös toisesta

syystä. Tehokkaan benchmarkingin suorittaminen vaatii keskittymistä työprosesseihin. Kun työprosessit on dokumentoitu, niin tiedossa on lähtötilanne, johon muita toimijoita verrataan. Eli sisäisen benchmarkingin suorittaminen ei ole pelkästään keino parantaa toimintaa, vain myös keino varmistaa nykyisen toiminnan taso, sekä se että miten toiminta todellisuudessa tapahtuu. Tämän toimintatavan hyvänä puolena on myös se, että tietojen salassapito ei tuota vaikeuksia, koska tieto liikkuu saman organisaation sisällä. Eri organisaatiot saattavat myös mitata toimintoja eri tavalla, mutta yleensä saman organisaation sisällä mittaustavat ovat samankaltaiset. Haittapuoliakin sisäisessä benchmarkingissa on. Esimerkiksi yrityksen sisäiset toimintatavat voivat olla suhteessa alan toimintaan heikot, jolloin vertailun paras ei silti ole alan keskiarvon tasoista. On myös mahdollista, että organisaation eri yksiköt eivät ole tottuneet yhteistyöhön, jolloin yksiköiden toimintatavoissa voi olla puolueellisuutta. (Camp 1995, 80-81)

Ulkoinen benchmarking tarkoittaa, että benchmarking tai vertailun kohde on organisaation ulkopuolinen. Benchmarking kohde voi olla suora kilpailija tai toisen alan toimija, joka käyttää samantyyppisiä prosesseja. Koska voidaan vertailla prosesseja muihin toimijoihin, on mahdollista löytää toiminta tapoja, jotka ovat tehokkaampia kuin omassa organisaatiossa. Kilpailijoiden benchmarkingin haasteena on tiedon hankinta, koska yleisesti käytössä oleva tieto on pinnallista ja kilpailija ei todennäköisesti ole halukas jakamaan yksityiskohtaisia tietoja toiminnastaan. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8)

3.2 Benchmarking tapoja

Yleisemmät benchmarking tavat ovat: tunnuslukuvertailu, prosessisi-benchmarking, kilpailija-benchmarking, kahdenvälinen benchmarking, sekä ryhmä-benchmarking. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8)

Tunnuslukuvertailu: vaikka tunnuslukuvertailu ei edusta varsinaista benchmarkingia, on suorituskyvyn vertaaminen tulokseen helpoin tapa aloittaa benchmarking. Tämän

tavan heikkous on kuitenkin se, että siitä ei tule ilmi, miten suoritus on saatu aikaan. Keskeiset toiminnan vahvuuden elementit eivät myöskään selviä. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8)

Prosessibenchmarking: Prosessibenchmarkingissa verrataan liiketoimintaprosesseja. Vertailun kuluessa opitaan, kuinka toiminnat suoritetaan. Tämän menettelyn avulla on mahdollista saavuttaa nopeasti suuria kehitysaskelaita. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 9) Camp puhuu funktionaalista benchmarkingista, joka on määritelmiltään sama, mutta mainitaan myös, että vertailu tapahtuu yritysten tai organisaatioiden kesken, jotka käyttävät saman kaltaisia prosesseja samoihin tarkoituksiin, mutta vaikuttavat eri aloilla kuin benchmarkingia tekevä yritys. (Camp 1995, 16)

Kilpailijabenchmarking: voi olla joko prosessi- tai tunnuslukubenchmarkingia. Tässä menettelyssä tiedon kerääminen saattaa olla haastavaa, sekä johtaa lukuihin keskittymiseen, jolloin toiminnalliset tosiasiat unohtuvat. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8) Campin mukaan Kilpailijabenchmarkingissa vertailun kohteena tulisi olla organisaation suorista kilpailijoista paras. (Camp 1995, 16)

Kahdenvälinen benchmarking: on toimintamalli, jossa kaksi organisaatiota pyrkii vuorovaikutteiseen oppimiseen vertaamalla prosessejaan, sekä niiden suoritustapoja. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8)

Ryhmäbenchmarking: ryhmäbenchmarkingissa prosessien vertailu ja oppiminen tapahtuu useassa vaiheessa osallistujien käydessä läpi omat prosessinsa ja verratessa yhteisesti löydettyä ideaaliprosessimallia valitun esikuvaorganisaation toimintaan. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 8)

4 TOIMINTAA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Tämän työn kannalta olennainen lainsäädäntö kiteytyy varhaiskasvatukseen. Tätä lakia sovelletaan kunnallisesti tai yksityisesti järjestettävään päiväkotitoimintaan. Varhaiskasvatukseen käsittelee siis varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatukseen tarkoittaa lapsen hoidon, opetuksen ja kasvatuksen kokonaisuutta. (Varhaiskasvatukseenlaki 540/2018, 2§)

Varhaiskasvatukseen järjestäminen kuuluu kunnan vastuulle. Kunta voi tuottaa palveluita itse, tässä yhteydessä kunnallinen päiväkotitoiminta, tai hankkia ne muulta palveluntuottajalta esimerkiksi yksityiseltä päiväkodilta. Kunnalla pysyy järjestämisvastuu vaikka palvelu ulkoistetaan. (Kuntalaki 410/2015, 8§, 9§) Eli vaikka palvelu on ulkoistettu, kunta on vastuussa palvelun tasosta ja valvonnasta.

4.1 Järjestämiseen vaikuttavat seikat

Lapsen etu on ensisijainen asia mikä huomioidaan, kun varhaiskasvatukseen suunnitellaan. Tämä huomioidaan esimerkiksi siinä, että lapsi saa varhaiskasvatukseen omalla äidinkiellään, silloin kun kieli on suomi, ruotsi tai saame. Varhaiskasvatukseenympäristö on myös laissa määritelty. Ympäristön on lain mukaan oltava turvallinen ja kehittävä, sekä sen tulee ottaa lapsen muut tarpeet huomioon. Varhaiskasvatukseen olevalle lapselle tulee tarjota ravitsemustarpeet täyttävät ruokailut. Yhtäjaksoinen varhaiskasvatukseen kestää enintään kymmenen tuntia, pois lukien lapset, joilla on tarve vuorohoidolle. Mikäli vuorohoidolle on tarvetta, niin kesto määräytyy lapsen tarpeiden mukaan. (Varhaiskasvatukseenlaki 540/2018, 4§,8§, -11§)

4.2 Henkilöstövaatimukset

Varhaiskasvatukseen toiminnassa on monta eri tehtävää. Tiettyihin tehtäviin on tietyt kelpoisuusvaatimukset. Vaatimuksista yleisin on tietyn tasoinen koulutus. Varhaiskasvatukseenhenkilöstöön voi kuulua esimerkiksi; varhaiskasvatukseen opettaja, varhaiskasvatukseen sosionomi, varhaiskasvatukseen lastenhoitaja, perhepäivähoitaja, varhaiskasvatukseen erityisopettaja, sekä päiväkodin johtaja. (Varhaiskasvatukseenlaki 540/2018, 25§, -31§)

Varhaiskasvatuslaissa on määrätty henkilöstön mitoitus, eli tekijät, joiden mukaan henkilöstön määrä määräytyy. Vaikuttavat tekijät ovat lasten määrä, ikä ja varhaiskasvatuksessa vietettävä aika. Henkilöstön rakenne on tarkemmin määritelty varhaiskasvatuslain kohdassa 37§, joka tulee voimaan 1.1.2030. Tässä kohdassa vaaditaan, että opetus ja hoitotehtävissä toimivilla on vähintään kahdella kolmasosalla varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus. Tästä henkilöstöstä puolella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 35§, 37§)

4.3 Yksityinen varhaiskasvatus

Yksityinen varhaiskasvatus on yksityisen henkilön tai yrityksen tarjoamaa varhaiskasvatusta. Tämä tehdään ammattitoimintaa tai liiketoimintaa harjoittamalla korvausta vastaan. Yksityisen varhaiskasvatuksen tarjoaja, eli palveluntuottaja on vastuussa, että sen asiakkaille tarjoama palvelukokonaisuus täyttää sille asetetut vaatimukset. Palveluntuottajaksi kelvataksaan tulee täyttää ainakin seuraavat edellytykset; palveluntuottaja ei ole konkurssissa, palveluntuottaja ei ole ollut määräämisvallassa yhteisössä, joka on kuluneiden kolmen vuoden aikana asetettu konkurssiin, palveluntuottaja ei ole ulosotossa, sekä palveluntuottajan aiemmassa toiminnassa ei ole todettu vakavia puutteita. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 43§)

Palveluntuottajan on laadittava omavalvontasuunnitelma. Omavalvontasuunnitelman tarkoitus on varmistaa varhaiskasvatustoiminnan asianmukaisuus. Omavalvontasuunnitelman on oltava julkisesti nähtävissä ja sen toteutumista seurattava. Sosiaali- tai terveysalan lupavalvontavirasto voi antaa omavalvontasuunnitelman seurantaan tai sisältöön liittyviä määräyksiä. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 48§)

4.4 Varhaiskasvatuksen asiakasmaksut

Kunnallisesta varhaiskasvatuksesta perittävät maksut on määritetty asiaa koskevassa laissa. Mikäli lapsi on varhaiskasvatuksessa viikoittain vähintään 35 tuntia, puhutaan

kokoaikaisesta varhaiskasvatuksesta, kun taas jos lapsi on 20 tuntia tai vähemmän varhaiskasvatuksessa puhutaan osa-aikaisesta varhaiskasvatuksesta. Kummassakin varhaiskasvatuksessa maksut tapahtuvat kuukausitasolla. Korkeimmillaan varhaiskasvatuskasvatusmaksu voi olla 290 € kuukaudessa ja alimmillaan 27€ kuukaudessa, mutta mikäli lapsia on samassa taloudessa useampi, lasketaan maksut jokaiselle lapselle erikseen. Nuorimman lapsen maksu lasketaan normaalisti perheen tulojen ja varhaiskasvatuksessa vietetyn ajan mukaan, mutta ikäjärjestyksessä seuraavan lapsen maksu voi olla enintään 40 prosenttia nuorimman maksusta. Jokaisella seuraavalla lapsella maksu saa olla enintään 20 prosenttia nuorimman lapsen maksusta. (Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista 1503/2016, 1§, 4§, -8§)

Mikäli asiakkaat valitsevat yksityisen varhaiskasvatuksen tarjoajan, joka toimii kunnan ostopalvelun kautta, on asiakkailla mahdollisuus anoa palveluseteliä. Palveluseteli on kunnan myöntämä tuki, jonka tarkoitus on lisätä asiakkaiden valinnanvaraa, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuutta. Palvelusetelin arvo määrittyy sen hakijaperheen tulojen perusteella, mutta siihen vaikuttavat myös muut samat tekijät kuin kunnallisen varhaiskasvatuksen asiakasmaksuihin. Yksityinen palvelun tuottaja pyytää asiakkaalta hoitomaksuja, joista palvelusetelin arvo vähennetään. Asiakkaille jää maksettavaksi jäljelle jäävä summa, eli omavastuu. (Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista 1503/2016, 14§) (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 569/2009 1§, -3§)

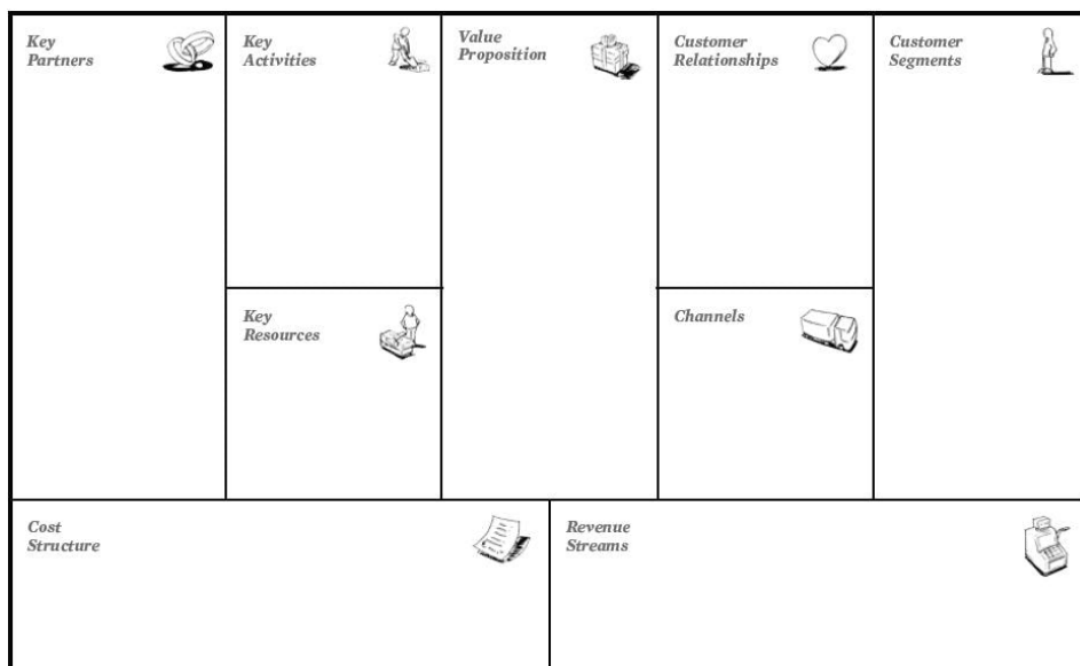
Kaikki kunnat eivät kuitenkaan käytä palveluseteleitä, tällöin on mahdollista hakea yksityisen hoidon tukea kelasta. Yksityisen hoidontukeen kuuluu: hoitoraha, hoitolisä ja kotikunnan mukaan myös kuntalisä. Yksityisen hoidon tuki maksetaan suoraan palveluntarjoajalle ja se ei ole veronalaistatuloa sitä hakevalle perheelle, mutta on sitä saavalle palveluntarjoajalle. Samoin kuin palvelusetelin kanssa hoitotuen jälkeen jäävä summa jää asiakkaan maksettavaksi omavastuuksi. (Kelan www-sivut 2021)

5 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model canvas, tai lyhennettynä BMC on visuaalinen työkalu, jonka kehittivät Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur vuonna 2005. Business model canvasia käytetään uuden liiketoimintamallin luomiseen tai olemassa olevan liiketoimintamallin kehittämiseen. (Strategyzerin www-sivut 2021.) Liiketoimintamalli ilmaisee, miten yritys ansaitsee elantonsa, sitä voidaan pitää eräänlaisena liiketoiminnan pohjapiirustuksena. (Clark, Osterwalder & Pigneur 2012, 26)

Business model canvas on jaettu yhdeksään eri osaan, jotka muodostavat yhtenäisen liiketoimintamallin. Business model canvasin yhdeksän eri osaa ovat: yrityksen asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, ydinresurssit, ydintoiminnot, avainkumppanit, sekä kulurakenne. Nämä yhdeksän kohtaa voidaan lajitella neljään suurempaan kategoriaan, jotka ovat asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri, sekä taloudellinen toteutuskelpoisuus. Business model canvasin keskeisin toimintaperiaate on jakaa yrityksen toiminta selkeisiin tarkkailtaviiin osiin, sekä näiden osien avulla perustella millaista arvoa yritys tuottaa asiakkailleen, sekä miten arvon tuottaminen käytännössä toteutuu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14-17.)

Business model canvas on kuvattu alla kuviossa 1. BMC:een yhdeksän eri osiota käytään kohta kohdalta läpi tässä luvussa.



Kuvio 1. Business model canvas (Meet an entrepreneurin www-sivut 2021.)

5.1 Asiakassegmentit (Customer Segments)

Asiakassegmentit pitävät sisällään eri ihmisryhmät, jota organisaatio tai yritys koittaa tavoittaa ja palvella. Asiakkaat ovat jokaisen liiketoimintamallin ydin, sillä ilman kannattavia asiakkaita, tai asiakassuhteita toimintaa ei pystytä ylläpitämään. Helpottaakseen asiakkaiden tyydyttämistä yritykset saattavat jakaa asiakkaat eri segmentteihin tai ryhmiin. Tämä jako suoritetaan yhteisten tarpeiden, käyttäytymisen tai muiden toimintaan vaikuttavien kriteerien nojalla. Asiakassegmentit voivat jakautua moneen tai vain muutama suureen tai pieneen ryhmään. Kaikkia ei voida tyydyttää, joten organisaation tai yrityksen täytyy tietoisesti valita minkä ryhmän palvelemiseen keskittyä ja mitkä ryhmät jättävät huomiomatta. Kun päätös on tehty, voidaan liiketoimintasuunnitelma muodostaa juuri tämän asiakasryhmän tarpeiden mukaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Eräät organisaatiot saattavat palvella maksavien asiakkaiden lisäksi myös ei maksavia asiakkaita. Tästä esimerkkinä Facebook. Suurin osa Facebookin käyttäjistä ei maksa palvelusta, mutta ilman laajaa käyttäjäkuntaansa Facebookilla ei olisi mitään myytävää mainostajille, sekä markkinatutkijoille. Ei maksavat asiakkaat voivat siis olla olennainen osa liiketoiminnan onnistumiseksi. (Clark, Osterwalder & Pigneur 2012, 35)

5.2 Arvolupaus (Value propositions)

Arvolupaus kuvastaa tuotteita tai palvelukokonaisuuksia, jotka tuottavat arvoa tietyille asiakassegmentille. Arvolupaus on syy, miksi asiakas valitsee yhden yrityksen toisen sijasta. Arvoa eri asiakasryhmille tuottaa sekoitus eri arvolupauksen piirteitä. Nämä piirteet voivat olla määrällisiä kuten hinta tai palvelun nopeus, tai ne voivat olla laadullisia kuten asiakaskokemus tai tuotteen muotoilu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.)

Eräitä arvolupauksia ovat esimerkiksi: suorituskyky, tuotteen tai palvelun tuoma status arvo, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, saatavuus tai turvallisuus. Tavanomaisesti

palvelun tai tuotteen suorituskykyä lisäämällä on saatu etu kilpailijaan, mutta tietyillä aloilla tämä ei välttämättä suoraan rinnastu kysynnässä. Statusarvoa kuluttaja voi saada käyttämällä arvostettuja ja haluttuja merkkejä. Nämä voivat olla keino ilmaista varallisuutta tai tyydyttää mukaan kuuluvuuden tarvetta. Helppokäyttöisyys voi ilmaista, että tuotteen käytön oppii nopeasti tai että tuote on käytännönläheinen. Tarjoamalla tuoteta, jossa on parempi hinta laatusuhde, saadaan suurella todennäköisyydellä hinnalle herkät asiakassegmentit tyydytettyä. Muotoilu on vaikeasti mitattava arvo, mutta tuotteiden ulkonäkö erityisesti muodin saralla on erittäin olennainen osa tuotteen arvoa. Antamalla asiakasryhmille mahdollisuus käyttää tuotetta tai palvelua, johon heillä ei aikaisemmin ollut mahdollisuutta on yksi tavoista tuottaa arvoa. Tämä voidaan saavuttaa joko liiketoiminnan tai teknologian innovaatiolla. Tuotteen turvallisuuden lisääminen tai hankintojen riskien vähentäminen esimerkiksi tuotteiden takuilla. Lisää asiakkaiden toiminnan ja ostamisen turvallisuutta. Yrityksen liiketoiminnan mukaan jokin edellä mainituista arvolupauksista voi olla juuri se syy, miksi asiakkaat valitsevat yhden yrityksen toisen sijasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23-25.)

5.3 Kanavat (Channels)

Business model canvasin kanavat-kohdassa kuvataan miten yritys kommunikoi ja toimittaa arvolupauksensa asiakassegmenteille. Kommunikointi, jakelu ja myynti kanavat muodostavat yrityksen alustan asiakkaille. Näillä kanavilla on suuri vaikutus asiakaskokemuksiin. Kanavilla on monta eri tehtävää, kuten: lisätä tietoisuutta asiakkaiden keskuudessa yrityksen palveluista ja tuotteista, tehdä yrityksen arvolupauksen arvioinnin helpommaksi asiakkaille, mahdollistaa asiakkaille yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostamisen, toimittaa arvolupauksen mukainen tuote tai palvelu asiakkaille, sekä tarjota asiakastukea. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Oleennaista on löytää tasapaino eri kanavien välillä. Yritys voi tavoittaa asiakkaat omien kanaviensa kautta tai käyttää mahdollisen yhteistyökumppanin kanavia hyödykseen. Omat myyntikanavat ovat yleisesti suoraviivaisempia ja tarjoavat sen takia suuremmat tuotot, mutta omien kanavien perustaminen ja ylläpitäminen voi olla kallista. Hyviä esimerkkejä tämän tyyppisistä kanavista ovat oma myyntiosasto tai omat verkkosivut. Kumppanin kanavien käyttö antaa yrityksen hyötyä partnerin

resursseista, tämä mahdollistaa sen että, yritys pystyy tavoittamaan laajemman asiakaskunnan. Kumppanin kanavien hyödyntämisen haittapuoli on se, että siitä saadut tuotot ovat pienemmät, koska välikäsien määrä lisääntyy. Kun käytettävät kanavat on saatu optimoitua ja toimimaan yhteistyössä keskenään saadaan lopputuloksena hyviä asiakaskokemuksia ja maksimoidut voitot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

5.4 Asiakassuhteet (Customer relationships)

Asiakassuhteet kohta kuvastavat millaisia suhteita yritys luo valittujen asiakassegmenttien välillä. Yrityksen tulee määrittää, millaisia asiakassuhteita se haluaa pitää eri asiakasryhmien kanssa. Asiakassuhteiden taustalla on eri motivaatioita. Yrityksen motivaatioita voivat olla esimerkiksi: asiakkaiden hankinta, asiakkaiden säilyttäminen tai myynnin lisääminen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.) Yritysten välillä tapahtuvan b-to-b kaupankäynnin tärkeimpiä tekijöitä on asiakassuhteiden luominen, sekä ylläpito. Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakassuhteet ovat tavanomaisesti pitkiä. Tämän takia asiakas suhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen on erittäin tärkeää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.)

5.5 Tulovirrat (Revenue streams)

Tulovirrat osa kuvastaa liikevaihtoa, jota kukin asiakassegmentti tuottaa yritykselle. Kun liikevaihdosta vähennetään toiminnan kulut, saadaan liiketoiminnan voitto. Kun tiedetään mitä kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan, pystyy yritys luomaan yhden tai useamman tulovirran asiakassegmenttiä kohden. Tulovirroilla voi olla erilaisia hinnoittelumekanismeja. Erilaisia hinnoittelumekanismeja ovat muun muassa: kiinteä hinta, hintaneuvottelut, huutokaupat, määrän tai markkinaa perustuva hinta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Osterwalder & Pigneurin mukaan tulovirrat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat: asiakkaiden suorittamat kertaluontoiset maksut ostotapahtuman yhteydessä, sekä jatkuvat maksut. Jatkuvat maksut toimittavat joko arvolupauksen tai tarjoavat oston jälkeistä asiakastukea. Kertaluontoisista maksuista yleisin esimerkki on tuotteen myyntitapahtuma. Tuotteen ostaja maksaa kerralla tietyn hinnan tuotteesta, jonka

jälkeen kyseisen tuotteen omistusoikeus siirtyy ostajalle. Jatkuvat maksut ovat nimensä mukaan toistuvia maksuja. Hyvä esimerkki jatkuvista maksuista on erilaisten palvelujen tai lehtien tilausmaksut. Tilaukset voivat olla toistaiseksi voimassa olevia, jolloin maksut tehdään tietyin väliajoin. Maksu voi tapahtua kerran kuussa tai vuodessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-32.)

5.6 Ydinresurssit (Key resources)

Jokainen liiketoimintamalli vaatii toimiakseen ydinresursseja. Ydinresurssit ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat arvolupauksen luomisen tai tarjoamisen asiakkaille. Resurssit voivat myös olla tekijöitä, jotka mahdollistavat yhteyden eri asiakassegmentteihin, markkinoihin tai kykyyn ansaita tuottoa. Eri liiketoiminnot vaativat erilaisia resursseja. Tuotteiden tuotantoon keskittyvät yritykset tarvitsevat laitteita ja tuotantolinjoja, kun taas suunnitteluun erikoistuva yritys tarvitsee suunnittelijoita ja ihmisiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Ydinresurssit voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat:

- **Fyysiset materiaalit:** Fyysisillä materiaaleilla tarkoitetaan kaikkia fyysisiä hyödykkeitä mitä yritys voi omistaa. Näitä ovat esimerkiksi: tuotantolaitokset, ajoneuvot, laitteet, järjestelmät, sekä jakeluverkosto. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)
- **Taloudelliset resurssit:** Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen käytössä olevia rahallisia resursseja. Näitä ovat esimerkiksi: yrityksen käteisvarat, luottolimiitit, tai osakeoptiot. Tietyissä liiketoimintamalleissa Taloudelliset resurssit voivat tarjota keinoja varmistaa etu kilpailijaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)
- **Ihmiset:** Jokainen yritys tarvitsee ihmisiä työntekijöiksi, mutta tietyissä liiketoimintamalleissa Ihmisresurssit ovat yrityksen tärkeitä. Tällaisia ovat mm: Luovat ja tietointensiiviset alat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

- Älyllinen pääoma: Älyllisten resurssien kehittäminen on tavanomaisesti erittäin haastavaa, mutta onnistuessaan ne voivat tarjota yritykselle suurta arvoa. Hyviä esimerkkejä älyllisistä resursseista ovat esimerkiksi: patentit, tekijänoikeudet, kumppanuudet, asiakastietokannat, sekä ammattiosaaminen. Älyllinen pääoma on entistä merkittävämpi tekijä vahvan liiketoimintasuunnitelman luomisessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

5.7 Ydintoiminnot (Key activities)

Ydintoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämättömiä aktiiviteettejä ja tekoja. Eli ydintoiminnot ovat välttämättömiä, että yritys toimii onnistuneesti. Ydintoiminnot ovat saman kaltaisia kuin ydinresurssit, sillä ne myös mahdollistavat arvolupauksen luomisen tai tarjoamisen asiakkaille, sekä mahdollistavat yhteyden eri asiakassegmentteihin, markkinoihin tai kykyyn ansaita tuottoa. Kuten ydinresurssit, myös ydintoiminnot saattavat olla eri aloilla erilaisia. Toisella alalla ydintoimintoja saattaa olla kehitystyö ja toisella taas ongelmanratkaisu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

5.8 Avainkumppanit (Key partners)

Tässä osiossa kuvataan henkilöitä, toimijoita, sekä jakelijoita, jonka kumppanuus auttaa yritystä toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaansa. Yritykset solmivat kumppanuuksia liiketoimintansa parantamiseksi, riskien vähentämiseksi, sekä saadakseen tiettyjä resursseja. Kumppanuudet voidaan neljään eri kategoriaan, jotka ovat: strategiset kumppanuudet muiden kuin kilpailijoiden välillä, yhteistyö strategisen liiton kautta kilpailijoiden kesken, yhteishanke uuden liiketoiminnan kehittämiseksi, sekä ostajan ja toimittajan välinen suhde toimitusten takaamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

5.9 Kulurakenne (Cost Structure)

Kulurakenne pitää sisällään kaikki yrityksen toiminnasta aiheutuvat kulut. Arvon tuottaminen, toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpito, sekä liikevaihdon tuottaminen kaikki aiheuttavat kuluja. Kun ydinresurssit, ydintoiminnot ja avainkumppanit ovat tiedossa pystytään kustannukset arviomaan suhteellisen helposti. Eräät liiketoimintamallit ovat kuitenkin enemmän kustannuspainotteisia kuin toiset. Halpalento yhtiöt ovat tästä hyvä esimerkki, sillä niiden toiminta perustuu matalien kulujen ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimustiedon kerääminen

Tämä on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Työn empiirisessä osiossa kerätään kvalitatiivista eli laadullista tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu ihmisten suosinta tiedon keräämisen instrumenttina, sekä tarkoituksen mukaisen kohdejoukon käyttö satunnaisotannan sijasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tässä työssä molemmat näistä piirteistä toteutuvat, sillä haastateltavaksi on valittu työn aiheen kannalta avainhenkilöitä, jotka toimivat kyseisellä alalla. Laadullinen tutkimus mahdollistaa eri ilmiöiden ymmärtämisen. Kun ymmärretään mistä ilmiössä on kyse, on mahdollista niiden pohjalta laatia teorioita, hypoteeseja, sekä oletuksia siitä miten nämä ilmiöt toimivat. Ilmiön laadullista kuvausta pidetään aina parempana, kuin luvuilla ilmaistua kvantitatiivista tutkimusta. Tiettyjen asioiden kuvailu on mahdollista vain tekstin avulla, tällaisia ovat esimerkiksi ihmisten suhtautumiset ja asenteet. (Kananen 2015, 71.)

Laadullisen tutkimuksen yleinen ongelma on kerätyn aineiston monipuolisuus ja runsaus. Monipuolisuuden takia aineisto vaatii usein käsittelyä helpottaakseen tiedon analysointia. Useimmiten tieto muunnetaan tekstin muotoon. Teemahaastattelujen aikana aineisto tallennetaan digitaaliseen muotoon. Kun haastattelu muunnetaan

tekstimuotoon, puhutaan litteroinnista. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella sanatarhasta yleisluontoiseen, jossa kirjataan ylös vain asian ydin. (Kananen 2015, 129).

Haastattelun muodot vaihtelevat täysin strukturoidusta haastattelusta avoimiin haastatteluihin. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on ennalta määrätty. Ainostaan vastaus on tässä muodossa avoin. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, tai ongelmasta. Avoin haastattelu voi olla hyvin epämuodollista ja keskustelunomaista. Näiden haastattelu muotojen välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa, kuten strukturoidussa haastattelussa on kysymykset laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestys ja sanamuoto voivat vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108-109.) Avoimimmat haastattelumuodot, johtavat yleensä moniin erilaisiin vastauksiin, sillä kysymysten muodot voivat olla hyvin erilaisia. Koska laadullisessa aineistonkeruussa haastateltavia ei pakoteta vastaamaan saman kaavan mukaan, kuten määrällisessä eli kvantitatiivisessa, jossa vastausmuodot on annettu valmiiksi haastateltavan valittaviksi. Vastaajat tuottavat siis itse parhaiten omasta mielestään aihetta kuvaavia vastauksia, joita tutkija pyrkii ymmärtämään. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut tulkitaan siis samaksi asiaksi. Tämä edellyttää sen, että vastauksien sisältö muutetaan samaa tarkoittaviksi käsitteiksi. Tätä toimenpidettä kutsutaan abstrahoinniksi ja sitä voidaan pitää vastausten pelkistämisenä. (Kananen 2015, 130.)

6.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa käytettävä aineisto voidaan jakaa primääriaineistoon ja sekundääriaineistoon. Sekundääriaineisto on ilmiöstä tai aiheesta aikaisemmin kerättyä dataa. Mikäli ilmiöstä on kerätty laajalti tietoa kenttätyöskentelyä ei välttämättä tarvita. Sekundääriaineisto voi olla mitä tahansa kirjoitettua, kuvallista tai äänimateriaalia. Primääriaineisto on tutkijan itse kentältä keräämää tietoa. Primääritieto kerätään, joka haastattelella tai havainnoimalla. Haastattelua käytetään yleensä havainnointia täydentävänä välineenä ja sen avulla saadaan ratkaistua ne asiat, jotka jäivät ratkaisematta. Havainnoinnin haittapuolina on myös se, että sen pohjalta tehdyt tulkinnat ovat tutkijan itse

tekemiä. Haastattelua voidaan käyttää siis myös havainnoinnin luotettavuuden vahvistamiseen. (Kananen 2015, 131-132.)

Havainnointi kohdistuu nykyhetkeen ja tutkijan edessä tapahtuviin ilmiöihin, kun taas haastattelu voi kohdistua niin nykyhetkeen, menneeseen tai tulevaan. Koska havainnointi kohdistuu tutkijan edessä tapahtuviin ilmiöihin, on siitä saatu tieto neutraalia ja väritymätöntä. Havainnoinnin haasteeksi usein muodostuu se, että tutkija ei välttämättä tiedä mihin hänen tulisi huomionsa kiinnittää. Mikäli tutkimusongelma on hyvin määritelty ja tiedetään mitä havainnoinnilla etsitään, on tilanne huomattavasti helpompi. Havainnointia käytetään pääasiassa silloin, kun haastatteluilla tai kyselyillä ei saada tietoa tai tiedon luotettavuus on kyseenalaista. Perusteltua havainnoinnin käyttöä on myös tilanteissa, jolloin tutkittavaa ilmiötä ei tunneta. Haastattelu on mahdotonta, jos tutkija ei voi rajata keskusteltavia teemoja. Havainnoinnin muodot jakaantuvat tutkijan osallistumisen mukaan. Tekninen havainnointi voi tapahtua videotallenteiden, kameran tai internetin välityksellä. Teknisessä havainnoinnissa tutkija voi olla osallistujana tai seurata ilmiötä sivusta. Piilohavainnoinnissa tutkija seuraa tilannetta, mutta ei vaikuta tilanteeseen. Tämän lisäksi tilanteessa olevat havainnoitavat eivät ole tietoisia havainnoijasta. Piilohavainnointia käytetään silloin kun uskotaan havainnoitavien muuttavan käytöstään havainnoijan takia. Suorassa havainnoinnissa havainnoitavat ovat tietoisia tutkijan läsnäolosta, mutta tutkija ei sekaannu tapahtumiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti mukana tapahtuvissa ilmiössä. (Kananen 2015, 134-136.)

Tässä työssä tietoa kerättiin puhelimitse, sekä netin välityksellä. Näitä väyliä käyttäen suoritettiin puolistukturoituja haastatteluja. Vallitsevan koronavirustilanteen johdosta paikan päällä toteutettavat haastattelut eivät olleet mahdollisia. Ensimmäiset yhteydenotot suoritettiin sähköpostin välityksellä, mutta koska tämä väylä ei tuottanut montaa vastausta haastattelukutsuun, tehtiin haastattelukutsut jatkossa puhelimen välityksellä. Puheluissa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksista, sekä tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Mikäli haastateltava oli halukas osallistumaan, sovittiin aika, jolloin haastattelu pidetään. Haastattelut pidettiin Microsoftin Teams-ohjelmassa. Teams valikoitui haastattelualueeksi, koska se oli korona aikana laajalti käytössä ja haastattelujen nauhoittaminen alustalla oli helppoa.

6.3 Tutkimustiedon käsittely ja analysointi

Tässä työssä haastattelut nauhoitettiin, mutta käsittelyn helpottamiseksi haastattelut myös litteroidiin. Haastatteluilla kerätyn tiedon laajuus on merkittävä. Tämän tiedon käsittely ja analysointi on haasteellista sellaisenaan. Tällöin käytetään aineiston yhteismitallistamista. Yhteismitallistaminen tarkoittaa, että kerätty aineisto saatatetaan yhteen ja samaan muotoon. Lähes aina käytetty muoto on txt-muoto, eli tekstimuoto. Kun aineisto on kaikki samassa muodossa, voidaan se käsitellä yhdellä samalla tavalla. (Kananen 2015, 129.)

Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten videoiden ja äänitteiden muuttamista tekstimuotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai erilaisilla analysointimenetelmillä. Kananen mukaan litteroinnissa on kolme eri tasoa, jotka ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin litteroinnin muoto, jossa jopa äännähdykset kirjataan ylös. Videotallenteita litteroitaessa kirjataan ylös myös äänenpaino, eleet, sekä katset. Yleiskielellisessä litteroinnissa teksti on muunnettu kirjakielelle, jolloin puhekielen ilmaisut ja murre poistetaan. Prepositio tasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. Tämä tarkoittaa sitä, että tallenteita saatetaan tiivistää, niin että aiheen analysoinnin kannalta epäolennaisia sanoja tai ilmaisuja jätetään pois. Vastauksia analysoitaessa saatetaan käyttää myös abstraktisointia, eli pelkistämistä. (Kananen 2015, 130, 160-161.) Tässä työssä litterointi suoritetaan prepositio tasolla.

Analysointitavat voidaan jäsentää kahteen. Nämä tavat ovat selittämiseen pyrkivä ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään pääasiassa tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysitapa tulee loogisesti valita sen mukaan mikä tapa tuo parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on yksi vaikeimmista työn kohdista. Tämä johtuu siitä, että vaihtoehtoja on monia, eikä ole olemassa tarkkoja sääntöjä. Laadullista aineistoa käsiteltäessä ja tutkiessa yleisimmät analysointitavat ovat: sisällönerrittely, tyypittely, teemoittelu, diskurssianalyysi, sekä keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.)

6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Virheiden syntymistä pyritään aina tutkimuksissa välttämään, mutta vaikka virheitä pyritään välttämään, on silti mahdollista, että tutkimuksen tulosten luotettavuudessa ja pätevyudessa on vaihteluita. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan monin eri tutkimus ja mittaustavoin. Tavoista tärkeimmät ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, eli sitä että vastaukset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettia voidaan todistaa monella eri tavalla. Yksi tapa reliabiliteetin todentamiseen on, jos kaksi arvioijaa pääsee samaan tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan ja eri tutkimuskerroilla saadut tulokset ovat samanlaiset. Validius on toinen tutkimuksen arviontiin liittyvä käsite, jolla tarkoitetaan pätevyyttä. Tutkimusta suorittaessa tutkija on määritellyt työn mittarit eli tarkkailtavat arvot. Pätevyys tarkastelee miten valitut mittarit soveltuvat halutun ilmiön mittaamiseen. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä sovellu kuvaamaan tarkasteltavaa ilmiötä sillä tavalla kuin tutkija luulee. Esimerkiksi kyselylomakkeilla tehtävä tiedon keruu saattaa tuottaa vääristynyttä tietoa, mikäli vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin ne laatinut tutkija. Validiteettia voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, nämä ovat: ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius, sekä rakennevalidius. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Kun tarkastellaan laadullista tutkimusta, kuten tämän opinnäytetyön tutkimusta, on sen pätevyys ja luotettavuus mahdollista todentaa, jopa ilman, että käytetään edellä mainittuja termejä. Laadullisessa tutkimuksessa avainasioita ovat: henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvaukset. Kun nämä avainasiat ovat kuvattu tarkoin ja vaiheittain on mahdollista niiden avulla muodostaa kuvan siitä, miten tutkimus on tehty ja miten tuloksiin päästiin, eli kun tutkimuksen vaiheet ovat selkeästi ja tyhjentävästi avattu pystyy tutkija lisäämään työnsä luotettavuutta. Validius merkitsee tämän kaltaisessa tutkimuksessa yhteensopivuutta kuvausten, selitysten ja tulkintojen välillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Triangulaatio on käsite, jolla tarkoitetaan eri menetelmien, tutkijoiden, teorioiden, sekä tietolähteiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaation tarkoituksena on lisätä

tutkimuksen luotettavuutta, sillä eri tutkimusväylät saattavat antaa ristiriitaista tietoa. Triangulaatio voidaan jakaa neljään päätyyppiin, nämä tyypit ovat: aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio, sekä menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa käytetään eri tiedon keruun lähteitä, sekä aineistoja, jotta saadaan tutkimusongelma ratkaistua. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksen yhteen tai useampaan vaiheeseen on osallistunut enemmän kuin yksi tutkija. Joissain tapauksissa koko tutkimusprosessi on tehty tutkijatriangulaatiota hyödyksi käyttäen. Teoriatriangulaatiossa tutkimusongelmaa koitetaan ratkaista käyttämällä monta eri teoreettista näkökulmaa. Menetelmätriangulaatiossa käytetään monta eri tutkimusmenetelmää tiedonhankintaan. Edellä mainittujen päätyyppien lisäksi on olemassa myös analysointitriangulaatio, sekä monitriangulaatio. Analysointitriangulaatiossa käytetään nimensä mukaan useampia eri analysointimetoodeja. Monitriangulaatiossa käytetään yhdessä tutkimuksessa useampaa kuin yhtä triangulaatiotyyppiä. ((Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6.5 Haastateltavien valinta

Haastateltavat tulee valita niin, että tutkittava ilmiö liittyy heihin. Joskus voi olla vaikeuksia löytää henkilöitä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin. Tällöin tulee valita haastateltavaksi henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta eniten. Otanta ja otos ovat kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä eikä niitä saa käyttää laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Edellä mainittujen tai muiden väärin termien käyttö heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2015, 145-146)

Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä tiedetä haastateltavien määrää etukäteen. Joidenkin ilmiöiden kanssa yhteydessä on vain pieni määrä ihmisiä, tällöin on mahdollista valita kaikki nämä ihmiset mukaan tutkimukseen. Mikäli tutkittavan ilmiön yhteydessä on paljon ihmisiä tai ihmisryhmiä, tulee haastatteluja jatkaa niin kauan, että vastaukset alkavat toistaa itseään, eli tutkimuksen tulokset saturoituvat. Joissakin laadullisen tutkimuksen kirjoissa riittäväksi määräksi on esitetty 12-15 haastattelua. Saturaaation saavuttaminen vaatii aineistonkeruun ja analysoinnin jatkuvaa vuorovaikutusta. Saturaaatiota ei voida käyttää tilanteissa, joissa tutkittavia tapauksia on vain yksi

tai muutama. Saturaatio on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät anna enää mitään uutta ilmiön ymmärtämisen kannalta. (Kananen 2015, 145-146)

Tässä työssä haastateltiin päiväkotien johtajia Turusta ja sen lähipaikkakunnilta, koska työn tavoitteena oli saada selville alueen markkinatilanne, sekä tietoa siitä miten alueella jo toimivat päiväkodit harjoittavat toimintaansa. Haastatteluja oli tavoitteena saada noin 15 kappaletta tai kunnes saturaatio saataisiin saavutettua. Lopulta haastatteluja tehtiin 17 kappaletta. Vastaukset alkoivat toistaa itseään suhteellisen nopeasti, mutta vastauksien välillä oli myös eroavaisuuksia. Eroavaisuudet selittyivät haastateltavien eri lähtökohdista. Tietyissä kysymyksissä havaittiin siis selkeitä eroja, mutta tiettyihin taas muodostui selkeitä yhteneväisyyksiä. Osa haastateltavista työskenteli julkisella sektorilla ja osa yksityisellä. Tämän lisäksi yksiköt olivat eri kokoisia ja niissä oli käytössä eri painotuksia. Tämä selittää vastuusten eroavaisuuksia tietyissä kysymyksissä. Haastatteluihin tavoiteltiin alan toimiota eri lähtökohdista tietoisesti, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva alan toiminnasta tutkimusalueella.

Mainitsemisen arvoista haastatteluiden suorittamisessa on myös se, että esimerkiksi Turun kaupungin julkisia päiväkoteja haastatellakseen tarvitaan tutkimuslupa, jonka myöntää Turun kaupungin sivistystoimiala. Tämän opinnäytetyön empiirisen osion kannalta tutkimusluvan saaminen oli tarpeellista, joten tutkimuksen tekijä anoi tutkimusluvan ja lupa myöhemmin myös myönnettiin.

6.6 Haastateltavien identiteetin suojaaminen

Kaikki haastatelluilla kerätty tieto käsitellään, sekä analysoidaan anonymoineina. Tämä tarkoittaa, että henkilötietojen salassapito on erittäin tärkeää. Anonymisoinin tavoite on se, että tiettyä henkilöä tai henkilöryhmää ei pystytä tunnistamaan. Tämän työn osalta anonymisointia käytetään haastateltaviin ja toimeksiantajaan. Tässä työssä tiedon salaamiseen käytetään anonymisoinnin lisäksi myös minimointia. Minimointi tarkoittaa sitä, että kerätään vain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. (Aineistohallinnan käsikirja 2021)

Kvalitatiivisen aineiston anonymisointiin voidaan käyttää viittä eri menetelmää, nämä ovat: henkilönimien vaihtaminen keksityiksi nimiksi, arkaluontoisen tiedon poistaminen tai muuttaminen, erisnimien kategoriointi, taustatietojen kategoriointi, sekä tunnistetietojen vaihtaminen.

Erisnimien vaihtaminen keksityiksi tarkoittaa kirjaimellisesti, että vastaajan tai haastateltavan nimi muutetaan joksikin muuksi, jotta tunnistaminen vaikeutuu. Arkaluontoisen tiedon poistaminen tai muuttaminen on tarpeellista, kun tieto ei ole tutkimuksen kannalta olennaista, tai jos tieto on arkaluontoista ja voi aiheuttaa tunnistusriskin. Erisnimien kategoriointi tarkoittaa, että mikäli tekstissä esiintyvä henkilö ei vaikuta merkittävästi sisällön ymmärrettävyyteen, voidaan henkilö merkitä ilman keksittyä nimeä. Nimen tilalle laitetaan kategoriointi, joka voi olla esimerkiksi sukupuoli, tai titteli, joka kuvaa henkilön suhdetta sisällöllisesti tärkeisiin henkilöihin. Esimerkiksi henkilön x ystävä tai naapuri.

Taustatiedot voivat aineistosta riippuen olla tärkeitä. Tällöin esimerkiksi henkilön ikä voidaan kategorioida ja ilmoittaa oikean luvun sijasta, johonkin ikä haarukkaan tai asuinpaikka voidaan ilmoittaa kaupungiksi Varsinais-Suomessa. Tunnistetietojen vaihtaminen käytännössä tarkoittaa, että tietoja muutetaan, tai vääristetään. Tietojen vääristäminen on oikeutettua, kun käytetään tunnisteita, jotka normaalisti poistetaan. Tämä pätee tilanteissa, joissa tunnisteiden pitäminen on sisällön kannalta tarpeellista. (Aineistohallinnan käsikirja 2021) Tässä työssä käytetään erisnimien kategoriointia, jotta henkilöitä tai yrityksiä ei voida tunnistaa. Haastateltavien nimiä ei tässä työssä käytetä, joten niiden muuttaminen ei ole tarpeellista. Haastateltaviin vedotaan työtittelillään tai yksinkertaisesti haastateltavana. Yrityksiä tai niiden tarkkaa sijaintia ei mainita. Yrityksistä puhutaan toimialansa mukaan ja yritysten sijainti ilmoitetaan tutkimusalueen tarkkuudella.

7 VASTAUSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelukysymykset ja niihin saadut vastaukset, sekä pohditaan alan toimintaa. Tämä tutkimus tehtiin taloudellista ja kysynnällistä näkökulmaa ajatellen, joten käsiteltäviin asioihin kuuluu päivähoitoyksikön koko, painotus, sekä kulu- ja tulo rakenne. Kaiken kaikkiaan tässä työssä haastatteluja tehtiin 17 kappaletta.

Kuinka iso yksikkönne on?

Haastateltavien johtamien yksiköt olivat merkittävästi eri kokoisia. Osa johti suuria yksiköitä ja osa pienempiä, mutta osa haastateltavista oli vastuussa useammasta kuin yhdestä yksiköstä. Pienimmässä yksikössä, joka haastatteluissa mainittiin, oli 31 lasta ja 9 työntekijää, kun taas suurimmassa oli 160 lasta ja 35 työntekijää. Yksiköt olivat sisäisesti jaettu lapsiryhmiin ikäluokittain.

Mitä kuluja yksiköllänne on ja miten ne muodostuvat?

Yksikköjen välillä kulut olivat selkeästi suurin yhdistävä tekijä, sillä niissä ei ollut paljoakaan eroavaisuuksia. Merkittävimmäksi kuluksi yksiköt mainitsivat joko vuokran tai palkkakustannukset. Eräs haastateltava kertoi palkkakustannusten olevan noin 60 % kaikista kuluista. Muita merkittäviä kuluja olivat lasten ruokakustannukset, kiinteistönhoito ja ylläpitokustannukset, sekä materiaalikustannukset. Eräs haastateltavista mainitsi, että heidän yksikössään ruokatilaukset tehdään noin kolme päivää etukäteen. Mikäli lapsia on vähemmän paikalla silloin, voidaan ruokaa tilata pienempi määrä. Kiinteistön hoito- ja ylläpitokustannuksiin kuuluu vesi, sähkö, jätehuolto ja siivous. Materiaalikustannuksiin kuuluvat esimerkiksi askartelutarvikkeet, lelut, sekä huonekalut. Eräät haastateltavat mainitsivat myös vakuutusmaksut.

Miten yksityinen varhaiskasvatus eroaa julkisen puolen tarjoamasta varhaiskasvatuksesta ja mitä samaa niissä on?

Samankaltaisuudet julkisten ja yksityisten päiväkotien varhaiskasvatussuunnitelman osalta olivat selkeät ja haastateltavien vastaukset tähän asiaan eivät juuri eronneet toisistaan. Päiväkodit noudattavat samaa varhaiskasvatussuunnitelmaa ja varhaiskasvatustilakia. Tämä tarkoittaa, että toiminta on perustasolla hyvin samankaltaista. Päiväkotien vaatimukset ja tavoitteet ovat siis samat.

Eroavaisuuksia haastatteluista kävi ilmi useita. Eroavaisuuksista ensimmäisenä ilmi tuli se, että yksityisellä on mahdollisesti eri työehtosopimus kuin julkisella, tämä vaikuttaa työntekijöiden palkkoihin ja lomiin. Kunnallisissa päiväkodeissa byrokratiaa on enemmän, johtuen siitä, että kunta on organisaationa paljon suurempi, kuin yksityisten päiväkotien omat organisaatiot. Tästä syystä yksityiset pystyvät nopeammin toteuttamaan tiettyjä asioita, kuten esimerkiksi odottamattomia hankintoja.

Eräät haastateltavat olivat sitä mieltä, että yksityisillä päiväkodeilla asiakaspalvelu olisi parempaa kuin julkisilla, tämä on subjektiivista ja riippuu päiväkodista, mutta asiakaspalvelun merkitys on yksityisillä päiväkodeilla suurempi. Kunta automaattisesti ohjaa lapset julkisiin päiväkoteihin, eli julkisten päiväkotien ei tarvitse nähdä vaihua asiakkaiden hankintaan.

Yksityisten päiväkotien aloitusasema on siis huonompi kuin julkisten erityisesti asiakkaiden hankinnan näkökulmasta. Yksityisillä on siis tarve markkinoida itseään ja jättää asiakkaille hyvä kuva toiminnastaan, koska asiakkaita ei ohjata heille, vaan asiakkaiden tulee itse hakea. Tämän käänköpuolena on se, että julkiset ottavat vastaan kaikki lapset mitkä heille ohjataan ja yksityiset voivat valita asiakkaansa. Tämä näkyy erityisesti asiakkailta, joiden lapsi tarvitsee erityistä tukea. Yksityisille tämän kaltainen asiakas saattaa johtaa lisähenkilöstön tarpeeseen ja lisäkuluihin, joita yksityiset yrittävät välttää.

Kunnallisilla päiväkodeilla on kuntakohtaisesti samat päivähoitomaksut, jotka määräytyvät asiaa koskevassa laissa. Yksityisellä maksut voivat olla samat kuin kunnallisessa tai päiväkodin halutessa myös korkeammat. Mikäli maksu on korkeampi kuin kunnallisen päivähoidossa asiakkaiden tulee maksaa erotus.

Yksityisillä päiväkodeilla on selkeästi enemmän painotuksia kuin kunnallisilla. Tämä voi johtua siitä, että yksityisillä päiväkodeilla on tarve erilaistaa itseään ja painotusten kautta saada lisää kiinnostusta itseensä, kun taas kunnallisten päiväkotien ei tarvitse markkinoida itseään. Eri painotukset johtavat erilaiseen toimintaan päiväkotien sisällä, vaikka päiväkotien tavoitteet ovat samat. Se miten näihin tavoitteisiin päästään, saattaa poiketa päiväkotien välillä merkittävästi.

Mitä ovat luontopäiväkodit ja miten ne eroavat tavanomaisista päiväkodeista?

Luontopäiväkodit ovat päiväkoteja, joissa on luontopainotus. Painotus ilmenee toiminnassa siten, että suurempi osa päivän aktiviteeteista suoritetaan ulkona kuin tavanomaisessa päiväkodissa. Tämän lisäksi painotus näkyy myös muussa toiminnassa. Toimipaikan ja toiminnan ekologisuus kuuluu myös huomioida. Toimintaan sisältyy metsäretkiä ja mahdollisesti myös vihreä lippu toimintaa. Jokainen päiväkoti käyttää luontoa jollain kapasiteetilla, mutta luontopäiväkodeissa tämä korostuu entisestään.

Mikä yksikkönne toiminnassa on onnistunutta?

Vastanneilla oli moninaisia vastauksia tähän kysymykseen. Suurin osa ilmaisi, että henkilökunnan ammattitaito, sekä yhteistyö olivat toiminnan kannalta olennaisia. Vastanneet olivat mielestään näissä asioissa hyvällä tasolla. Kommunikointi oman yksikön sisällä ja vanhempien välillä oli myös olennaista. Vanhempien ja tietysti myös lasten tyytyväisyys on yksiköille tärkeää. Osa yksiköistä oli saanut hyvää palautetta asiakaskyselyihinsä, joista tyytyväisyys voitiin todentaa. Osa mainitsi myös, että ryhmien koot olivat sopivat. Sopivat ryhmä koot mahdollistivat sen, että yksikkö toimii tehokkaasti ja kaikki lapset saavat tarpeeksi huomiota.

Mitä toiminnassanne voisi kehittää, tai parantaa?

Toiminnan kehittämisessä oltiin lähes yksimielisiä siitä, että aina jokin asia voisi olla paremmin, eli toiminta kehittyy jatkuvasti. Kaksi kehittämisen kohtaa kuitenkin nousivat selkeästi ylitse muiden. Nämä olivat uusien opetusmetodien käyttöönotto ja sijaisten saatavuus. Alalla on käytössä monia eri opetusmetodeja ja uusia metodeja

kokeillaan ja testaan aika ajoin. Nämä vaativat opettelua ja totuttelua. Varhaiskasvatusalalla on työvoimapula ja tämä ilmenee toiminnassa selkeästi varsinkin silloin, kuin yritetään saada sijaista lyhyellä varoitusaajalla. Alan toiminnan kannalta sijaisten saatavuuteen toivottiin muutosta parempaan. Osalla vastanneista oli jonkinlainen turva-verkko sijaisten suhteen perustettuna.

Teettekö jonkun kanssa yhteistyötä? Jos teette, kenen ja miksi?

Vastanneilla oli yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Useimmilla oli pitkälti samat yhteistyökumppanit, mutta muutamia poikkeuksiaikin oli. Varhaiskasvatus toiminta vaatii yhteistyötä kaupungin, neuvolan ja tietysti vanhempien kanssa. Kaupunki ostaa yksityisiltä päiväkodeilta palveluita ja kunnalliset ovat kaupungin ylläpitämiä. Neuvolat seuraavat lasten terveyttä ja kehitystä. Kommunikointi päiväkodin ja neuvolan välillä on siis toiminnan kannalta olennaista. Muita merkittäviä yhteistyökumppaneita ovat: lastensuojelu ja seurakunta. Osa päiväkodeista myös ulkoistaa tiettyjä palveluita esimerkiksi erityisopetusta, kiinteistönhuoltoa, ruokapalveluita, sekä mahdollisia painotukseen liittyviä toimijoita. Muutamat kertoivat myös, että tilanteissa, jotka aiheuttivat epävarmuutta, saatettiin neuvoa kysyä toisessa yksikössä toimivalta kollegalta.

Mitä resursseja tarvitsette päivittäiseen toimintaanne?

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että resursseista tärkein on ammattitaitoinen henkilökunta. Henkilökunnan tärkeys toiminnan jatkuvuuden kannalta on merkittävä, sillä he jättävät toiminnallaan jäljen lapsiin. Toiminnan kannalta muita olennaisia resursseja ovat: toimitilat, ruoka ja tietysti raha. Toimitilan tulee olla käyttötarkoitukseensa nähden turvallinen, viihtyisä, sekä toimiva. Lelut ja muut materiaalit voidaan myös laskea resursseihin, mutta nämä eivät ole toiminnalle elintärkeitä.

Miten asiakassuhteenne ja tulonne muodostuvat?

Vastaukset jakautuivat kahtia kunnallisten ja yksityisten päiväkotien välillä. Mikäli kunnallisessa päiväkodissa on vapaita paikkoja kaupunki ohjaa sinne asiakkaita, jotka ovat paikkaa vailla. Kunnallisten päiväkotien tulot muodostuvat kaupungin

verotuloista, eli asiakkaat eivät maksa päiväkodille suoraan. Yksityisten päiväkotien asiakassuhteet alkavat asiakkaiden yhteydenotosta. Asiakas on nähnyt päiväkodin markkinointia tai kuullut päiväkodista ja on siitä syystä lähestynyt heitä. Yleisin syy päiväkodin valinnalle on sijainti. Asiakas valitsee useimmiten päiväkodin, joka on työmatkan varrella tai kodin lähellä.

Yksityisten päiväkotien tulot muodostuvat joko palvelusetelistä ja maksusta tai Kelan yksityisen hoidon tuesta ja maksusta. Kaikilla paikkakunnilla ei ole palveluseteliä käytössä, jolloin asiakkaat käyttävät yksityisen hoidontukea. Palvelusetelin arvo on ainakin Turussa suurempi kuin yksityisen hoidon tuen, jonka takia asiakkaat käyttävät sitä enemmän. Kun maksusta on vähennetty palveluseteli tai tuki jää loppu asiakkaan itse maksettavaksi. Osalla yksityistä päiväkodeista asiakkaiden maksama osuus on suurempi kuin kunnallisten päiväkotien maksut, mutta osassa ne ovat saman verran. Yleensä korkeampaa hintaa on perusteltu, sillä että päiväkodilla on jokin painotus tai muuta tavallisesta poikkeavaa.

Mitä kaikkia teemoja ja painotuksia päiväkodeilla voi olla? Millaiselle olisi kysyntää?

Olemassa olevia painotuksia oli monenlaisia. Eniten keskusteluissa esiin nousivat kieli, liikunta, musiikki ja luontopainotukset. Kielistä erityisesti englanti ja ruotsi olivat kysytyjä ja olemassa oleviin oli tästä syystä jonoa. Liikuntapainotusta osa haastateltavista kyseenalaisti, sillä he kokivat, että liikunta kuuluu jokaiseen päiväkotiin ja pitivät painotusta markkinointikikkana. Väittämää perusteltiin sillä, että liikunnan määrä ei välttämättä eronnut tavanomaisesta päiväkodista, vaikka olikin liikunta painotus. Liikuntapainotteiset päiväkodit olivat silti menestyneet tutkinta alueella. Musiikkipainotteisia päiväkoteja oli tutkimusalueella muutamia ja haastattelujen perusteella nämä olivat pärjänneet hyvin. Luontopäiväkodit olivat menestyneet ja osa haastateltavista mielsi, että luontopainotus oli ilmiönä ajankohtainen.

Erityistä kysyntää oli siis kielipainotteisilla päiväkodeilla, mutta myös luontopainotuksella on potentiaalia. Tulee kuitenkin huomioida, että merkittävin syy päiväkodin valinnalle on sijainti. Monikaan asiakas ei pelkän painotuksen takia lähde viemään

lapsia toiselle puolelle kaupunkia, jos muita päiväkoteja on lähempänä. Useimmiten valitaan joko kodin lähellä tai työmatkan varrella oleva päiväkoti.

Tarvitaanko Turkuun tai sen lähikuntiin lisää päiväkoteja? Jos tarvitaan niin mille alueille?

Useampi vastaajista nosti esille, että väestönkasvumittaukset osoittavat syntyvyyden alueella olevan laskussa. Tämä tarkoittaa sitä, että lähivuosina asiakkaiden määrä tulee laskemaan. Tulevaisuuden ennusteita lukuun ottamatta haastateltavat mainitsivat muutamia alueita, joilla olisi kysyntää tarpeeksi oikeuttamaan uuden päiväkodin perustamisen. Näitä alueita olivat Turun keskusta, Kaarina ja Raisio. Turun keskusta on tiheästi asuttua, eli ihmisiä on alueen kokoon nähden paljon. Alueella toimii jo useita päiväkoteja, mutta silti monet vanhemmat joutuvat ajamaan pois keskustan alueelta viädäkseen lapsensa päiväkotiin, sillä keskustan päiväkotien kapasiteetti ei ole riittävä lasten määrään nähden. Kaarinassa ja Raisiossa on pulaa hoitopaikoista, joten ne voisivat olla puhtaasti kysynnän näkökulmasta hyviä sijainteja uudelle päiväkodille.

Turun kaupunki on määritellyt, että yksityinen varhaiskasvatus saa olla suurimmillaan 30 % kaikesta alueen varhaiskasvatuksesta. Tämän määrän yli menevät päiväkodit eivät saisi kaupungilta toimilupaa. Haastatteluista saadun tiedon mukaan nykyinen yksityisen varhaiskasvatuksen määrä alueella on noin 30 %, eli uusia yksityisiä päiväkoteja ei voi perustaa alueelle. Turun kaupungin keskusta olisi perustettavalle luontopäiväkodille huono sijainti, koska urbaanissa kaupunki ympäristössä ei ole mahdollisuuksia, joita painotus vaatisi. Mahdollisia sijainteja olisivat vielä Kaarina ja Raisio.

Mitä neuvoja antaisit aloittavalle päiväkotiyrittäjälle, tai aloittavalle päiväkodin johtajalle?

Vastanneet antoivat hyviä neuvoja siitä mitä toimintaa aloittaessa tulisi huomioida. Lähtövaatimuksena tulee olla intohimo alaa kohtaan. Jos et ole kiinnostunut, näkyy se työssä ja sen laadussa. Moni aloittava päiväkotiyrittäjä aliarvioi toiminnan aloittamiseen vaadittavan työmäärän. Aluksi pitää täyttää monia eri hakemuksia ja odottaa päätöksiä näihin, sekä olla yhteydessä moneen eri tahoon. Eräs haastateltava arvio, että jos toimintaa lähdetään perustamaan tyhjästä, menee noin vuosi ennen kuin toiminta

päästään aloittamaan. Ennen perustamista tulisi toiminta olla suunniteltu erittäin tarkasti ja kaikki mahdollinen taustatutkimus olla tehtynä. Tämän lisäksi eräs haastateltavista suositteli yrittäjäkursseilla käymistä, lisätäkseen tulevan yrittäjän osaamista yritysten toiminnasta.

Työntekijöiden rekrytoinnissa vastanneet korostivat tarkkuutta, sillä ammattitaitoinen henkilökunta on menestymisen kannalta välttämätön. Henkilökuntaa tulisi myös kouluttaa, jotta toiminta pysyy ajan tasalla. Toiminta tulisi aloittaa ensin pienessä mitta-kaavassa, koska päiväkotia ei heti toiminnan alettua välttämättä löydä asiakkaita. Markkinointi on tästä syystä tärkeää, jotta päiväkotia saadaan asiakkaiden tietoon. Eräs vastanneista kertoi, että menee noin kaksi vuotta ennen kuin näkee, onko päiväkotia onnistunut vai ei.

Päiväkodin johtajan työt eivät lopu perustamiseen, vaan työmäärä on merkittävä ja vastuu toiminnasta on kaikki johtajan harteilla. Murheita vastanneille aiheutti sijaisten saaminen, erityisesti lyhyellä varoitusajalla. Sijaisten saatavuuteen tai muihin toiminnan murheisiin pystyy verkostoituminen muiden johtajien kanssa mahdollisesti tuomaan lohtua. Vertaisilta voi kysyä neuvoa ja mahdollisesti heillä voi olla sijaiskandidaatteja tiedossa.

8 PERUSTETTAVAN YRITYKSEN BMC

Tässä luvussa luodaan haastatteluista saadun tiedonannon perusteella jo aikaisemmassa luvussa esitelty Business model canvas, eli BMC. BMC:een tarkoitus on olla työkalu uuden liiketoimintamallin luomiseen tai olemassa olevan liiketoimintamallin kehittämiseen. Tässä kappaleessa luodaan siis karkea liiketoimintamalli perustetavalle yritykselle BMC:een kohta kohdalta.

8.1 Asiakassegmentit (Customer Segments)

Koska perustettavan yrityksen toimintaperiaate on harjoittaa päiväkotitoimintaa, rajoittaa se asiakaskunnan lasten vanhempiin. Haastatteluista saadun tiedon perusteella päiväkodin valintaan vaikuttavista kriteereistä tärkein on sijainti. Päiväkodin sijaintia valitessa tulisi huomioida lähialueen potentiaalisten asiakkaiden määrää. Mikäli lähellä ei asu potentiaalisia asiakkaita voi asiakkaiden hankinta olla haastavaa. Pääasiakassegmentti on siis lähialueen vanhemmat, jotta palveluiden valintaan vaikuttavista kriteereistä tärkein eli sijainti täyttyisi. Kunta, jossa päiväkotitoiminta voidaan myös pitää asiakkaana. Päiväkotitoiminta on alun perin kunnan tehtävä, jonka se voi ulkoistaa osta palveluksi yksityisille päiväkodeille.

Sekundäärisiä asiakassegmenttejä ovat kauempana sijainnista asuvat vanhemmat. Lähtökohtaisesti tämän segmentin tavoittaminen on vaikeaa, sillä mikäli kilpailevia yrityksiä on lähempänä, valitsee asiakas todennäköisemmin heidät. Tässä perustettavan yrityksen luontopainotus tulee mukaan yhtälöön. Harva asiakas valitsee päiväkodin painotuksen mukaan, mutta näitäkin asiakkaita on. Painotus lisää mielenkiintoa yritykselle ja saattaa lisätä potentiaalisten asiakkaiden lukumäärää. Asiakkaat, jotka pelkän etäisyyden takia eivät harkitsisi yritystä, saattavat painotuksen tuoman lisäarvon johdosta miettiä uudestaan.

8.2 Arvolupaus (Value propositions)

Perustettavan yrityksen arvolupaukset on määritelty kirjoittajan omien mielipiteiden, toimeksiantajan mielipiteiden, sekä haastatteluista saadun tiedonannon perusteella. Yrityksen arvolupaukset ovat: painotuksen mukaisen toiminnan tuottaminen, turvallisuus, joustavuus, yhteistyökyky, helppous, iloisen ja opettavaisen kasvu ympäristön tarjoaminen.

Perustettava yritys sitoutuu tuottamaan painotuksensa mukaista luontopäiväkotitoimintaa. Tämä tarkoittaa, että lasten kasvatusta tapahtuu pääasiassa ulkona, mutta painotus näkyy myös muussa yrityksen toiminnassa. Päiväkodin ympäristökasvatuksessa käytetään apuna Vihreälippu-toimintaa. Vihreälippu-toiminta on kestävä kehityksen ohjelma oppilaitoksille ja päiväkodeille. Vihreälippu-toimintaan kuuluu

ympäristökuormituksen minimointi ja ympäristön kunnioittaminen. (Vihreän lipun www-sivut 2021). Luontopainotus on asia mikä erilaistaa yritystä kilpailijoista ja tästä syystä painotus kannattaa tuoda ilmi yrityksen markkinoinnissa. Yrityksen luotettavuus ilmenee siten, että se lunastaa markkinoinnissa lupaamansa asiat.

Jokaisen yrityksen toiminnassa turvallisuus on tärkeää, mutta päiväkotitoiminnan kannalta sen merkitys korostuu entisestään. Turvallisuutta seurataan sisäisesti, mutta alan yritysten toimintaa seurataan myös monien eri tarkastusten ja tarkastajien toimesta. Puutteet turvallisuudessa voivat johtaa, jopa päiväkodin sulkemiseen. Turvallisuus on myös tärkeää yrityksen maineen kannalta, sillä asiakkaat eivät käytä yritystä, jos palveluiden turvallisuus on kyseenalaista. Tästä johtuen, mikäli turvallisuudessa havaitaan puutteita, tulee niiden korjaamiseen välittömästi ryhtyä.

Joustavuus ja yhteistyökyky ovat arvoja, jotka ovat tärkeitä asiakkaiden ja yrityksen välillä käytävässä kommunikoinnissa. Asiakkailla voi arjessa tulla vastaan yllättäviä tilanteita, kuten esimerkiksi sairastumisia tai muutoksia työvuoroissa. Tällöin on tärkeää, että päiväkotitoimi on kykenevä sopeutumaan asiakkaiden tilanteisiin. Mikäli yritys ei ole kykenevä sopeutumaan jää asiakas pulaan. Tämä voi johtaa negatiivisen mielikuvan muodostumiseen yrityksestä ja sen tapahtuminen tulisi estää. Toimintaa harjoittaessa ei välttämättä huomata kaikkea, tästä syystä kommunikointi vanhempien kanssa on tärkeää. Vanhemmat saattavat huomata kotona jotain mitä tulisi huomioida ryhmän toimintaa suunniteltaessa. Lisäksi vanhemmilla voi olla ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Kommunikointi toimii myös toiseen suuntaan. Päiväkodin henkilöstön tulee kertoa vanhemmille lasta koskevista murheista ja huolista, jotta niihin voidaan puuttua.

Päiväkodin tehtävä on, paitsi huolehtia lapsista vanhempien töissä ollessa, mutta myös opettaa lapsia. Pääasiakassegmentti on lähialueen vanhemmat, joille läheinen sijainti lisää palvelun saannin helppoutta. Perustettava yritys lupaa tarjota lapsille ympäristömissä oppiminen on mieluisaa ja henkilöstö on iloista ja auttavaa. Henkilöstön ammatitaitoinen ote auttaa takaamaan, että lapset nauttivat päivästä ja oppivat tarpeellisia asioita. Henkilöstön lisäksi päiväkodin tiloilla on myös suuri merkitys lasten hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Päiväkodin tilojen tulisi olla kotoisat, jotta lapset tuntevat

olonsa mukavaksi ja voivat nauttia päivästänsä. Tästä syystä perustettavan yrityksen tilojen käyttö suunnitellaan huolellisesti.

8.3 Kanavat (Channels)

Yritys toimittaa arvolupauksensa harjoittamalla päiväkotitoimintaa toimitiloissaan, koska arvontoimitus on suhteellisen yksiselitteinen siihen ei paneuduta sen tarkemmin. Tästä syystä tässä osiossa keskitytään eri markkinoinnin kanaviin. Markkinoinnin avulla lisätään asiakkaiden tietoisuutta yrityksestä ja sen toiminnasta. Markkinointi voitaisiin aloittaa jakamalla päiväkodin mainoksia lähiseudun talouksiin. Näin lisätään yrityksen toiminnan kannalta tärkeällä alueella tietoisuutta yrityksestä nopeasti ja tehokkaasti.

Avajaisten yhteydessä voisi järjestää lapsiystävällistä ohjelmaa ja tehdä eräänlainen tapahtuma toiminnan aloittamisesta. Tapahtuma vetää potentiaaliset asiakkaat paikalle ja antaa tilaisuuden solmia asiakassuhteita heidän kanssaan. Tapahtuman yhteydessä asiakkaat pystyvät tutustumaan päiväkodin tiloihin ja henkilökuntaan. Kun asiakkaat näkevät päiväkodin toimintaan vaikuttavat seikat voivat he muodostaa alustavan kuvan palvelun tasosta.

Yrityksellä tulee olla omat verkkosivut, jotta toiminnasta kiinnostuneet löytävät yrityksen ja sen yhteystiedot. Mikäli fyysinen markkinointi ei ole tavoittanut toiminnasta kiinnostuneita on tämän ihmisryhmän tavoittaminen mahdollista verkkosivujen ja sosiaalisen median avulla. Asiakkaisiin ollaan yhteydessä myös kasvotusten tai puhelimitse. Vanhempien kanssa voidaan kasvotusten keskustella lasten päivän tapahtumista, mutta myös selvittää asiakastyytyväisyyttä.

8.4 Asiakassuhteet (Customer relationships)

Ennen kuin toimintaa aloitetaan, täytyy selvittää, onko päiväkodin sijaintikunnalla kiinnostusta ostaa päiväkotitoimintaa perustettavalta päiväkodilta. Toiminta on riippuvainen kunnan yhteistyöstä. Toimintaa aloittaessa keskitytään asiakkaiden hankintaan,

kunnes yksikön kapasiteetti on täysi. Toiminnan ylläpitämiseksi asiakkaita tarvitaan, sillä yrityksen tulot ovat täysin asiakkaiden varassa. Kun yksikön kapasiteetti on saavutettu asiakkaiden hankintaa ei lopeteta, sillä päiväkodin asiakassuhteet kestävät vain tietyn ajan.

Optimaalisessa tilanteessa päiväkodilla on muutamia asiakkaita aina jonossa, jotta yhden asiakassuhteen päätyttyä toinen voidaan aloittaa. Mikäli kysyntä on merkittävästi suurempi kuin päiväkodin kapasiteetti voidaan harkita päiväkodin hoitokapasiteetin kasvattamista. Täytyy kuitenkin tavoitella kapasiteettia mikä maksimoi kannattavuuden. Asiakkaiden pito ei vaadi toiminnan harjoittamisen lisäksi muuta kuin sen, että asiakkaat pidetään tyytyväisenä. Asiakkaat maksavat palvelusta hoitoajan mukaan, kerran kuukaudessa. Yrityksen tulisi tämän johdosta priorisoida asiakkaat, joiden lapset ovat hoidossa vähintään 35 tuntia viikossa. Kun lapsi on hoidossa 35 tuntia tai enemmän puhutaan täysiaikaisesta varhaiskasvatuksesta.

8.5 Tulovirrat (Revenue streams)

Perustettavan yrityksen tulovirrat muodostuvat täysin palvelumaksuista. Palvelumaksu pitää sisällään asiakasmaksun ja joko palvelusetelin tai yksityisen hoidon tuen. Palveluseteli ei ole joka kunnassa käytössä, joten yrityksen sijainnista riippuen kaikilla asiakkailla ei ole siihen mahdollisuutta. Yksityisen hoidontuki on Kelan myöntämä tuki, joka on käytössä maanlaajuisesti. Palvelumaksusta vähennetään palveluseteli tai yksityisen hoidon tuki. Jäljelle jäävä erä jää asiakkaan itse maksettavaksi. Palvelumaksut määräytyvät palvelunkäytön mukaan.

8.6 Ydinresurssit (Key resources)

Kyseisen yrityksen näkökulmasta ydinresursseja ovat erilaiset fyysiset materiaalit kuin myös ihmiset. Näitä ydinresursseja ovat: luonnonläheiset toimitilat, eräkalusto, ruoka ja henkilöstö. Näiden lisäksi toiminnan aloittaminen vaatii rahallista pääomaa. Rahallinen pääoma voi olla toimeksiantajan omia säästöjä tai pankin myöntämää lainaa.

Luonnonläheiset toimitilat ovat yksi tärkeimmistä resursseista, sillä toiminnan harjoittaminen on mahdotonta ilman tiloja. Luonnonläheisyys on olennaista perustetavan yrityksen luontopäiväkoti konseptin toteutumiseksi, koska suurin osa päivittäisistä aktiviteeteista on tarkoitus tehdä ulkona. Mikäli toimitilojen läheisyydessä ei ole metsää tai muuta luontoa, täytyisi konseptista luopua tai matkustaa lähes päivittäin päästäkseen luonnon lähelle. Matkustamisesta kertyisi merkittävästi lisäkustannuksia, jotka vaikuttaisivat negatiivisesti kannattavuuteen. Näistä syistä luonnonläheiset toimitilat ovat tärkeitä toiminnalle. Luonnossa kulkiessa tarvitaan monenlaista eräkalustoa. Toimintaa aloittaessa eräkalusto hankinnat voidaan rajoittaa tärkeimpiin materiaaleihin, jotta kustannukset saadaan hajautettua pidemmälle ajan jaksolle. Eräkalustosta tärkein on telta tai, jos päiväkodilla on laavu nukkuminen voidaan suorittaa ulkona.

Päivän aikana lasten tarvitsee syödä, joten ruokaa vaaditaan jokapäiväiseen toimintaan myös. Ruoka voidaan valmistaa paikan päällä, mutta silloin kertyy lisäkustannuksia keittiöhenkilökunnan palkoista, sekä keittiön kalusteista. Loogisinta olisi tällöin ostaa ruoka ulkoiselta toimittajalta. Haastatteluissa osaavan henkilökunnan roolia toiminnassa korostettiin. Henkilöstö mahdollistaa asiakkaiden lasten hoitamisen, eli henkilökunnan funktio on tärkeä. Työnlaadun tulee olla moitteetonta, jotta päiväkodin maine säilyy asiakkaiden keskuudessa. Alalla vaikuttavan työvoimapulan johdosta osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytoiminen voi olla haastavaa. Tästä syystä tulee harkita mahdollisesti alan standardia korkeamman palkan tarjoamista.

8.7 Ydintoiminnot (Key activities)

Päiväkodin tärkeimmät funktiot ovat lapsista huolehtiminen ja lasten opettaminen. Näiden edellä mainittujen funktioiden avulla yritys toimittaa arvolupauksensa asiakkailleen. Funktioiden suorittaminen on kuitenkin mahdotonta ilman asiakaskuntaa, jolle palveluita myydään. Markkinointi mahdollistaa asiakkaiden tavoittamisen ja hankinnan. Markkinointiin kuuluu kaikki keinot, jolla asiakkaita yritetään tavoittaa, kuten esimerkiksi verkkosivujen ylläpito.

8.8 Avainkumppanit (Key partners)

Perustettavan yrityksen avainkumppaneita ovat: kunta, neuvolat, koulut ja sijaiset. Nämä edellä mainitut kumppanit joko mahdollistavat yrityksen toiminnan tai ovat tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa. Kunta on kumppaneista tärkein sillä, ilman kunnan yhteistyötä ja hyväksyntää päiväkotien ei voisi harjoittaa toimintaansa. Kullakin kunnalla on oma varhaiskasvatussuunnitelma, joka pohjautuu valtakunnallisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Kunkin kunnan alueella toimivan päiväkodin tulee noudattaa kunnan omaa varhaiskasvatussuunnitelmaa valtakunnallisen suunnitelman lisäksi. Eli kunta mahdollistaa ja valvoo päiväkotien tasoa ja toimintaa.

Päiväkotien yhteistyöllä neuvoloiden kanssa on tarkoitus tukea lasten kehittämistä ja oppimista. Päiväkodit eivät voi olla suoraan yhteydessä neuvolaan yksittäisestä lapsesta ilman tämän vanhempien suostumusta. Vanhemmat välittävät kuitenkin päiväkodin ja neuvolan välillä tietoa kunkin lapsen kehityksestä. Tämän yhteistyön tavoitteena on havaita lapsia, jotka tarvitsevat erityistä tukea ja varmistaa että kyseiset lapset myös saavat sitä. Koulun ja päiväkodin yhteistyö näkyy pääasiassa opetuskokonaisuuksissa, koska molempien tavoite on lasten opettaminen, on yhteistyö tahojen välillä olennaista. Lasten opetus vastuu siirtyy kouluille lasten mukana, tällöin myös opetuksen kannalta olennaiset tiedot välittyvät kouluille.

Päivittäisessä toiminnassa on paljon muuttujia, näistä yhtenä ovat sairaspöissaolot. Sairaspöissaolotilanteissa sijaisten saaminen voi olla haastavaa, koska tieto tilanteesta saadaan yleensä vasta viime hetkellä. Tästä syystä olisi päiväkodilla hyvä olla tiedossa muutama eri henkilö, joka olisi kykeneväinen sijaistamaan henkilökuntaa. Varhaiskasvatus alan työvoimapula näkyy myös sijaisten saatavuudessa, joten sijaisista koostuvan turvaverkon perustaminen voi olla haastavaa.

8.9 Kulurakenne (Cost Structure)

Perustettavalla yrityksellä kertyy toimintaa aloittaessa ja toimintaa harjoittaessa monia eri kuluja, näitä ovat muun muassa: markkinointi, materiaali hankinnat, henkilöstön koulutukset, verkkosivujen ylläpito, ruoka, sekä toimipisteen ylläpito kustannukset.

Kuluista kaikkein merkittävimmät ovat henkilökunnan palkka ja vakuutukset, sekä toimipisteen vuokratulot tai lainan lyhennys, mikäli rakennus on yrityksen omistuksessa.

Toimitiloista ja henkilökunnasta koituvat kulut ovat merkittävimmät, mutta myös olennaisimmat, koska ilman niitä asiakkaiden palveleminen olisi mahdotonta. Toimintaa aloittaessa markkinointi on erittäin olennaista, koska asiakkaat eivät välttämättä muuten olisi tietoisia yrityksestä, eivätkä käyttäisi sen tarjoamia palveluita. Verkkosivut ovat kiinteästi sidottuna markkinointiin, sillä ne ovat loistava väylä lisätä yrityksen näkyvyyttä. Yhteydenotot tapahtuvat myös pääasiassa verkkosivuilla esillä olevien yhteystietojen avulla.

Päiväkotitoimintaan liittyy monenlaisia materiaalihankintoja. Nämä voidaan perustettavan yrityksen kohdalla jakaa karkeasti neljään eri luokkaan. Luokat ovat seuraavat: kalusteet, painotukseen liittyvät hankinnat, opetusmateriaalit sekä lelut. Kalusteet ja painotukseen liittyvät hankinnat ovat pääasiassa kertaluontoisia isompia investointeja, jotka kestävät pitkään. Opetusmateriaaleihin kuuluu paljon pieniä investointeja, joita tehdään aika ajoin, näistä hyvänä esimerkkinä erilaiset askartelutarvikkeet. Lelut ovat luonteeltaan pitkäkestoisia investointeja, mutta niitä hajoaa jonkin verran aika ajoin, jolloin joudutaan investoimaan uusia.

9 KONSEPTIN BENCHMARKING

Yleensä benchmarking suoritetaan nostaakseen oman organisaation prosessien tai toimintojen tasoa verrattavan yrityksen tasolle. Koska tässä työssä käsitellään yritystä, jota ei olla vielä perustettu, on mahdotonta vertailla omia toimintalukuja tai prosesseja vertailuyritykseen. Tästä syystä vertailu suoritetaan konseptitasolla, eli tutkitaan miten jo olemassa oleva yritys harjoittaa toimintaansa. Koska perustettava yritys on luontopäiväkoti tulisi vertailuyrityksen olla sellainen myös, jotta voidaan analysoida mitkä prosessit ovat toiminnan kannalta olennaisia. Kun avainprosessit ovat tunnistettu voidaan niiden käyttöönottoa suunnitella omaan organisaatioon. (Gaubert, S. Benchmarking Your Setting 2020)

Haastatteluista ja toimeksiantajalta saadun tiedonannon mukaan luontopäiväkodin toiminnassa korostuu ulkoilma aktiviteetit, retkeily, sekä partiohenkisyys. Kaikkien päiväkotien tulee kuitenkin noudattaa samoja lakeja, säädöksiä ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Päiväkotien toiminta rakentuu näiden asiakirjojen varaan, mutta päiväkodit voivat suorittaa niiden asettamat vaatimukset eri tavoilla. Luontopäiväkohteissa esimerkiksi suurin osa päivästä vietetään ulkona. Kuinka suuri osa kaikista aktiviteeteista ulkona vietetään, on päiväkodin itse päätettävissä. Esimerkiksi vertailuyrityksessä kaikki ruokailua lukuun ottamatta tehtiin ulkona. Tässä toki huomioitava sääolosuhteet.

Vertailuyrityksessä oppiminen tehdään myös luonnossa ja toiminnallisesti liikkuen, eli käytetään konseptia hyväksi täyttämään lain vaatimat kriteerit. Luonto yhdistettynä liikuntaan on lapsille mieluisa ja tehokas tapa oppia. Liikunnan käyttöä opetuksen välineenä kutsutaan toiminnalliseksi opettamiseksi. Vertailuyrityksellä on käytössään resursseja, jotka mahdollistavat laajan skaalan erilaisia ulkoilma aktiviteetteja. Rahalliset resurssit mahdollistavat toki ulkoilmaaktiviteettien käytön muualla kuin omissa tiloissa, esimerkiksi lasten kanssa voidaan käydä uimassa. Kohdeyrityksellä ei luonnollisesti ole resursseja näin laajalti, kun toimintaa vasta aloitetaan.

Perustettavan yrityksen ei tule kiirehtiä hankkimaan kaikkia mahdollisia ulkoiluvälineitä heti toiminnan alettua. Ensimmäinen asia, jonka ympärille toiminta tulee rakentaa, on toimitilat ja sijainti. Sijainnin tulee olla luonnonläheinen, esimerkiksi lähistöllä voisi olla metsää, jonne lapsien kanssa voisi mennä. Sijainnin tulee olla myös lyhyen ajomatkanpäästä asutuksesta, tai potentiaalisten asiakkaiden kodeista. Kun sopiva sijainti on saatu, voidaan toimintaa alkaa rakentamaan siitä ylöspäin hitaasti.

Ulkona olemisen olennaisin vaatimus on, että lapsilla on säänmukainen vaatetus ja asiallisen vaatetuksen järjestäminen on vanhempien vastuulla, mutta toki päiväkodin tulee kommunikoida sen tarve vanhemmille selkeästi. Kun nämä kaksi kriteeriä täyttyy ja toiminta on kannattavaa, voidaan ulkoilutoimintaa hitaasti lähteä monipuolistamaan, resurssit huomioiden. Tavoite on, että ulkona pystytään olemaan keleistä riippumatta. Jotta tämä voidaan taata, tulee yrityksen ennemmin tai myöhemmin investoida, joko suuren teltaan tai kotaan, jossa lasten kanssa voidaan olla. Kun

jompikumpi edellä mainituista investoinneista on tehty, mahdollistaa se lepohekien pitämisen ulkona.

Vanhemmilta saatu palaute on tärkeää, koska sen avulla toimintaa voidaan parantaa entisestään. Rakentava yhteistyö vanhempien kanssa on toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Parasta markkinointia, mitä yksityinen päiväkotitoimi voi saada, on tyytyväiset asiakkaat. Ala on suhteellisen kilpailtu tutkimusalueella, mutta vertailuyrityksellä kysyntää riittää monipuolisen ja toimivan konseptinsa johdosta.

10 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön alussa määritellyt tutkimuksen tavoitteet saavutettiin tutkimuksen tekijän mielestä, tämän lisäksi tutkimus saatiin tehtyä asetetussa aikataulussa. Työn alussa käytiin läpi alaan vaikuttavan lainsäädännön tärkeimpiä kohtia, sekä miten tuet ja asiakas maksut muodostuvat. Teoriaosiossa esitelty Business model canvas laadittiin perustettavalle yritykselle empiirisen osion vastauksia apuna käyttäen. Empiirisen osion vastauksia käytettiin myös benchmarkingin laatimiseen vastaavan yrityksen pohjalta. Harmillisesti benchmarking jäi suhteellisen pinnalliseksi, koska vertailu suoritettiin konseptitasolla. Empiirinen osio auttoi tutkimuksen tekijää, kuin myös toimemksiantajaa ymmärtämään paremmin alan toimintaa, sekä markkina tilannetta tutkitavalla alueella. Tutkimus on tehty tietyllä alueella, mutta tutkimuksessa käytettyjä metodeja on mahdollista käyttää millä tahansa alueella vastaavan kaltaisessa tutkimuksessa.

Tutkittava alue oli pääasiassa erittäin kilpailtu, mutta tiettyjä alueita nousi esille, joissa kysyntä saattaisi olla riittävää yrityksen perustamiselle. Menestyminen ei ole taattua, mutta mahdollista tarkoin suunnitellulla toiminnalla, sekä oikeanlaisella konseptilla. Heikko kannattavuus on alalla suurimpia haasteita toiminnan onnistumiselle. Yksityisten päiväkotien kulut nousevat vuosi vuodelta ja esimerkiksi Turussa palvelusetelin arvo ei ole noussut samassa suhteessa kuin kulut. Tässä on myös hyvä huomioda, että kaikissa kunnissa ei ole palveluseteliä käytössä ollenkaan, jolloin palveluita käyttävien

kuluttajien maksunosuus on sitäkin suurempi. Kaikkien yritysten perustamiseen liittyy riskejä ja varmaa tietoa yrityksen kannattavuudesta ei saa ilman, että yrityksen perustaa ja katsoo miten sen kanssa käy. Vastausten perusteella kannattavan yrityksen perustaminen on mahdollista, mutta haastavaa, varsinkin alan kulujen noustessa.

Empiirisen osion tiedonkeruu onnistui tutkimuksen tekijän mielestä erittäin hyvin. Työssä haastateltiin 17 tutkimusalueella vaikuttavaa päiväkodin johtajaa, jonka johdosta vastauksia voidaan pitää suhteellisen laajana katsauksena alan toimintaan. Haastateltavia tavoiteltiin aluksi sähköpostitse, mutta koska tämä väylä ei poikanut halutusti yhteydenottoja siirtyi tutkimuksen tekijä soittamaan haastateltaville, tämä lopulta johti haastattelujen sopimiseen. Haastateltavia oli kunnallisista päiväkodeista, kuin myös yksityisistä päiväkodeista. Tämän jaon lisäksi haastateltavien johtamien yksiköiden koot vaihtelivat suuresti. Tämän toivottiin lisäävän vastauksien laajuutta ja eriävien mielipiteiden esiintymistä.

Kysynnän näkökulmasta perustettavan yrityksen tulisi sijaita joko Kaarinassa tai Raisiossa. Näiden kahden kunnan alueella on kysyntää riittävästi tukemaan uuden päiväkodin toimintaa. Tutkimuksen tekijä kuitenkin suosittelee, että toimeksiantaja tekee vielä jatkotutkimusta kohdennettuna näiden kahden kunnan alueelle, jotta kysynnän määrästä saadaan tarkempi tieto. Raisiossa kysyntä ei ole yhtä merkittävää kuin Kaarinassa, mutta Raisiossa on käytössä palveluseteli, kun taas Kaarinassa ei. Kaarinassa asiakkaiden maksuista suurempi osa olisi siis kuluttajien itse maksettava, kuin Raisiossa.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut tutkimuksen tekijälle opettavainen kokemus niin tiedonhankinnan, kuin myös järjestelmällisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tekijä haluaa kiittää vielä lopuksi ohjaajaansa, sekä opinahjoaan Satakunnan ammattikorkeakoulua.

LÄHTEET

- Aineistonhallinnan käsikirja [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.04.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/>
- Camp, R. 1995. Business Process Benchmarking. Milwaukee: ASQ
- Clark, T., Pigneur, Y. & Osterwalder, A. 2012. Business model you: A one-page-method for reinventing your career. Hoboken: John Wiley & Sons.
- DeLayne Stround, J. 2010. Understanding the purpose and use of benchmarking, iSixSigma. <http://www.isixsigma.com/methodology/benchmarking/understanding-purposeand-use-benchmarking/>
- Gaubert, S. Benchmarking Your Setting. Viitattu 21.12.2020 <https://www.teachearlyyears.com/nursery-management/view/benchmarking-your-setting>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hotanen, J., Laine, R & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Kelan www-sivut 2021. viitattu 28.03.2021. <https://www.kela.fi/>
- Kuntalaki 10.4.2015/410 muutoksineen.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569 muutoksineen.
- Laki varhaiskasvatuksen asiakasmaksuista 29.12.2016/1503 muutoksineen.
- Meet an entrepreneurin www-sivut 2021. Viitattu 23.04.2021. <https://meetanentrepreneur.lu/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudellaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 07.04.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Strategyzerin www-sivut 2021. viitattu 2.3.2021. <https://www.strategyzer.com/>
- Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540 muutoksineen.
- Vihreänlipun www-sivut 2021 viitattu 26.04.2021. <https://vihrealippu.fi/>