



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kaksikielisen päivähoidon strateginen johtaminen

Veremenko, Vera

2014 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kaksikielisen päivähoidon strateginen johtaminen

Vera Veremenko
Liiketalous, P2P
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalous

Tiivistelmä

Vera Veremenko

Kaksikielisen päivähoidon strateginen johtaminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 54

Hyvinkään kaupungin alueelle ollaan perustamassa kaksikielistä päivähoitoryhmää, jonka tarkoituksena on täydentää jo toiminnassa olevan yksityisen päiväkodin palvelutarjontaa. Tämä opinnäytetyö toteutettiin päivähoito Satumaan toimeksiantona. Tarkoituksena oli tehdä kartoitusta toiminnasta kiinnostuneista vanhemmista, joilla on 2-5-vuotiaita lapsia ja kiinnostusta viedä lapset kaksikieliseen päivähoitoryhmään, jossa käytetään päivittäisessä toiminnassa suomen ja englannin kieltä.

Teoreettinen viitekehys jakautui kahteen osa-alueeseen. Yhtenä osa-alueena oli strategian laadinta, toteuttaminen ja toteutumisen mittaaminen. Toisena osa-alueena oli palvelutarjonnan laajenemisen markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö kiinnostuksensa ilmaiselle potentiaalisille asiakkaille.

Opinnäytetyön oleellisena osana oli toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus, jonka avulla selvitettiin kohderyhmään kuuluvien lasten vanhemmilta heidän toiveensa ja odotuksensa, jotka koskivat kaksikielistä päivähoitoa. Tutkimuksen vastaajat muodostivat mukavuusotannon. Tuloksia analysoitiin kaavioiden ja tunnetun ilmiön oletuksiin avulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan Hyvinkään ja Riihimäen alueilla asuvilla perheillä on kiinnostusta kaksikieliseen päivähoitoon. Vanhempien esittämät toiveet sopivat päivähoitopalveluita tarjoavan yrityksen strategiaan. Tutkimukseen osallistuneilla oli paljon odotuksia tulevaa päivähoitoryhmää kohtaan. Kyseiset odotukset huomioitiin päivähoitoryhmän viestinnässä.

Avainsanat: Strategia, markkinointi, kvantitatiivinen tutkimus, päivähoitopalvelut

Vera Veremenko

Strategic management of bilingual day-care

Year	2014	Pages	54
------	------	-------	----

In the Hyvinkää area a bilingual day-care group was set up, the purpose of which was to supplement the already existing private day care service that was offered. This study was carried out as an assignment of the private day-care center Satumaa. The aim was to make a survey of the parents who have children from 2 to 5 years old and are interested in taking the children to a bilingual day-care group, which will be using and operating on a daily basis in both Finnish and English.

The theoretical framework was divided into two areas. One of the areas was strategy formulation and realistic implementation. The second area was the expansion of the service offering marketing and to include personal selling to potential customers.

An integral part of the thesis's scope was to carry out a quantitative survey, in order to determine the target group of parents and their hopes and expectations regarding bilingual day-care. The study respondents formed a convenient sample and the results were analyzed through charts and the use of appropriate theoretical considerations.

The results show that families that live in Hyvinkää and Riihimäki regions are interested in bilingual day-care. The parent's wishes were matched to the strategy of the company that offered the day-care services. The parents had a lot of expectations about the day-care group and these expectations were taken into account as part of the day-care group's information that was gathered.

Keywords: Strategy, marketing, quantitative research, day-care services

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Strateginen suunnittelu	7
2.1	Organisaation rakennetyypit	7
2.2	Henkilöstö oleellisempänä voimavarana	9
2.2.1	Tavoitteena pätevyys	9
2.2.2	Henkilöstösuunnittelu	10
2.3	Strategisen suunnittelun mallit	12
2.3.1	Yleistetyt strategiamallit	12
2.3.2	Kasvumallit	14
2.3.3	Suorituskyvyn johtaminen	16
2.3.3.1	Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti	16
2.3.3.2	Delta-malli	19
3	Kohdistettu markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö	20
3.1	Markkinoinnin tehtävät	21
3.2	Markkinoinnin johtaminen	23
3.3	Myynnin perusvaiheet	26
4	Teoreettinen viitekehys	27
5	Tutkimusmenetelmä	28
5.1	Kyselylomake tiedonkeruuvälineenä	29
5.1.1	Tutkimuksen kohderyhmä	30
5.2	Tutkimuksen toteutus	31
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
6	Tutkimustulokset	32
6.1	Strategiaan vaikuttavat tekijät	32
6.2	Markkinointiin vaikuttavat tekijät	33
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	34
	Lähteet	40
	Kuvat	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Yhteiskuntarakenteen muuttuessa yhä useampi perhe tarvitsee lapsilleen päivähoitoa kokotai osa-aikaisesti. Suomen laki antaa lapsille päivähoitomahdollisuuden, vaikka vanhemmilla olisikin mahdollisuus hoitaa lapsia kotona itse. Päivähoito on jaettu julkisen ja yksityisen sektorin välillä niin, että vuonna 2011 92 % lapsista oli kunnallisessa ja 8 % yksityisessä päivähoitossa. (TeHy 2011.)

Kunnallisessa päivähoitossa lapsille järjestetään lasten päivähoitolain vaatimukset täyttävää päivähoitoa, mutta yhä useammat yksityiset päiväkodit täydentävät päivähoitopalveluitaan jollain lisäominaisuudella, kuten kaksikielisyydellä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kaksikielisen päivähoiton perustamista Hyvinkäälle jo toimivan suomenkielisen yksityisen päiväkodin toimitiloihin. Kyseessä ei ole uuden yrityksen perustaminen, vaan jo olemassa olevan organisaation toiminnan laajentaminen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii päivähoito Satumaan Hyvinkään yksikkö. Kyseisellä yrityksellä on useita toimipisteitä Etelä-Suomessa, Riihimäellä, Hausjärvellä, Tuusulan Kellokoskella, Hyvinkäällä ja Järvenpäässä. Yrityksen liikevaihto on kasvanut toimialan keski-vertoa selkeästi enemmän. Vuonna 2012 koko yrityksen liikevaihto oli 1 888 000 euroa. (Fonecta Finder 2013.)

Päivähoito Satumaa on perustettu vuonna 2000. Toiminta alkoi kerhotoiminnasta, mutta muuttuikin pian päivähoitotoiminnaksi seitsemässä eri toimipisteessä. Päiväkoti ilmoittaa tavoitteekseen edistää jokaisen hoitamansa lapsen tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista turvallisessa ja virikkeellisessä hoitopaikassa. Toiminnan kulmakivi on joustavuus ja kodinomaisuus kaikessa toiminnassa. Päiväkodin tavoite on yksinkertaisesti hyvinvoiva lapsi ja tyytyväiset vanhemmat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, onko Hyvinkään ja Riihimäen alueella tarpeeksi perheitä, jotka haluaisivat laittaa lapsensa kaksikieliseen päivähoitoon Hyvinkäällä sijaitsevaan päiväkodin Satumaahan. Kyseessä on jo ennestään suomenkielistä päivähoitoa tarjoava yritys, joka haluaa laajentaa toimintaansa perustamalla yhden päivähoitoryhmän, jossa käytettäisiin päivittäin suomen ja englannin kieltä.

Kyseisen opinnäytetyön tutkimusongelmana onkin selvittää, onko suunnitellun toiminnan perustamiselle tarpeeksi edellytyksiä. Yrityksellä on runsaasti kokemusta alasta, ja sen toiminta on vakaalla pohjalla. Laajentamiselle on myös toimitilat. Suurimmiksi ongelmiksi muodostuvat kysyntä ja lain pätevyysvaatimukset täyttävän henkilöstön rekrytointi.

Yksityiselle päivähoitolle haastetta tuovat niin taloudelliset kuin käytännön seikat. Kunnallinen päivähoito on usein edullisempaa kuin yksityinen, joten yksityistä päivähoitoa tarjoavien organisaatioiden tulee todellakin panostaa palveluidensa laatuun ja kehittää niitä jatkuvasti pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Opinnäytetyön yhteydessä suoritetun tutkimuksen tulosten pohjalta on alettu suunnittelemaan toimintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. Oleellisempia aihealueita kyseisen toiminnan perustamisen kannalta ovat strateginen suunnittelu ja markkinointi. Tarkoituksena on laatia toiminnan jatkuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta hyvä strategia ja asettaa mittaristo tuloksen mittaamiseksi. Markkinoinnissa pääpaino on tiedottamisessa kaksikielisestä toiminnasta ja lisäksi on otettava yhteyttä henkilöihin, jotka ilmaisivat kiinnostuksensa toimintaa kohtaan.

2 Strateginen suunnittelu

Organisaation olemassaolo perustuu sen tuottamaan hyötyyn, koska sitä ei voi olla olemassaakaan, mikäli se ei tuota kenellekään hyötyä. Yksityisen sektorin organisaatiot perustavat toimintansa asiakkaidensa tarpeisiin, koska ainoat asiat, jotka todella kiinnostavat asiakasta ovat hänen omat tarpeet, arvot ja realiteetit. Julkishallinnolliset organisaatiot muokkaavat toimintaansa niin, että se tuottaa hyötyä niiden asiakkaille. (Lindroos & Lohivesi 2006, 17-18.) Tätä ajattelumallia kutsutaan asiakaslähtöiseksi malliksi, koska tässä mallissa keskeisiä ovat asiakkaan tarpeet eli mitä asiakas haluaa. Kyseisen mallin vastakohtana on organisaatiolähtöinen malli, jossa keskeisessä asemassa on organisaation tarve tuottaa oma tuote asiakkaalle; meillä on tuote, kenelle sen myisimme. Nykymaailmassa organisaatiolähtöinen malli erittäin harvoin toimii kilpailun vuoksi. Tästä syystä organisaation laatiman suunnitelman eli strategian lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, jotka eivät vaikuta vain asiakkaalle näkyvään organisaation ulkoiseen toimintaan, vaan myös organisaation sisäiseen toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 17-18.)

Tässä luvussa käsitellään erilaisia organisaation strategisen suunnittelun malleja, kuten tasapainotettua tuloskorttia eli Balanced Score Card ja Delta-mallia. Luvussa käsitellään myös erilaisia organisaatorakenteita, joille sopivat erilaiset strategiamallit. Lopuksi tässä luvussa käsitellään erilaisten strategiamallien sopivuutta toimeksiantajan tarpeisiin.

2.1 Organisaation rakennetyypit

Monet organisaatiot saattavat näyttää rakenteiltaan erilaisilta, mutta yleensä ne ovat muunnelmia erilaisista rakennetyypeistä. Rakennejaon oleellisimpana tekijä on organisaation yksiköjako ja mihin logiikkaan se perustuu. Yleisimpiä päärakennetyyppejä ovat pienyritysraken-

ne, toimintokohtainen rakenne, tulosityksikkörakenne ja verkostorakenne. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 191.)

Pienyritysrakenteessa kyseessä on usein pieni, noin 3 - 10 henkeä työllistävä organisaatio, jossa omistaja hoitaa myös johtotehtäviä, jolloin henkilöstö on suoraan yhteydessä häneen. Tämmöistä rakennetyyppejä noudattavassa organisaatiossa harvoin on mitään muodollista osastojakoa, jolloin eri henkilöt ovat erikoistuneet eri tehtäviin, vaan yleensä koko henkilöstö, mukaan lukien organisaation omistaja-johtaja tekevät kaikki työt. Organisaation kasvaessa usein tulee tarve sopia työnjaosta ja mahdollisesta esimiehestä. Esimiehiä tarvitaan keskeisten toimintojen eriytyessä. Esimerkiksi myymälään tai tuotantotiimille voidaan tarvita esimiestä, kun omistaja on hoitaa organisaation muita toimintoja. Tällöin organisaatioon syntyy hierarkia. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 192.)

Toimintorakenteisessa organisaatiossa eri toimintojen eriytyminen näkyy selkeästi. Tämä rakennetyyppi esiintyy kohtalaisen kokoisissa pk-yrityksissä ja yhtymien tulosityksiköissä. Kohtalaisen kokoisissa organisaatioissa syntyy tarve eriyttää organisaation eri toiminnot omiin pääyksikköihin, osastoihin, tms., jotka jaetaan yleensä liiketoiminnan vakiintuneiden toimintojen mukaan, kuten markkinointi, taloushallinto, tuotanto ja valmistus. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kukin pääyksikkö hoitaa oman erikoistumisensa mukaista toimintaa ja tuottaa omia suoritteitaan tai tukee muita organisaation toiminnan suoritteita. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 193.)

Edellä esitetty toimintokohtainen rakenne käy ajan mittaan kankeaksi ja tehottomaksi toiminnan kasvaessa, jolloin moni organisaatio päättyy tulosityksikkörakennemalliin. Tässä rakennemallissa organisaation eri toiminnot eriytetään omiin tulosityksikköihinsä, jotka hallinnollisesti ja muodollisesti ovat itsenäisiä organisaatioita. Vaikka juridisesti nämä tulosityksiköt ovat erillisiä yrityksiä, yleensä emoyhtiö omistaa ne kokonaan tai yhteistyökumppaneiden tai jopa kilpailijoiden kanssa. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 194.)

Verkostorakenteita toiminnassaan noudattavia organisaatioita kutsutaan usein virtuaaliorganisaatioiksi. Tämmöisen toimintamallin ytimessä on yleensä jokin pieni organisaatio, joka melko pysyvin suhtein tukeutuu toimintansa oleellisissa osissa muihin organisaatioihin. Yleisin esimerkki tästä rakennemallista on ulkoistaminen. Organisaatio voi esimerkiksi ulkoistaa taloushallintonsa toiselle organisaatiolle. Kyseessä on keskusorganisaation toiminnan kannalta oleellinen toiminto, jota hoitaa jokin muu organisaatio. Teknologia-alan yrityksissä kyseinen rakennemalli on hyvin yleinen. Esimerkiksi laitevalmistajat usein hankkivat komponentit muilta organisaatioilta. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 195.)

Tämän opinnäytetyön toimeksi antanut yritys noudattaa tulosityksikkörakennetta. Yrityksellä on sama omistaja, mutta sen toiminta on hajautettu eri toimipisteisiin. Kaikilla toimipisteillä on yhteinen hallinto, mutta kukin tulosityksikkö hoitaa itsenäisesti oman alueensa toimintoja.

2.2 Henkilöstö oleellisempänä voimavarana

Palveluyrityksen keskeisimpänä voimavarana on sen henkilöstö, joka nimenomaan tuottaa asiakkaan haluamat palvelut. Myös tämän projektin onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa on henkilöstö. Selvityksen mukaan (Helsingin Sanomat 2013) yksityiseen päivähoitoon kohdistuu paljon enemmän odotuksia, mutta lisäksi vanhemmat ovat tyytyväisempiä yksityiseen kuin kunnalliseen päivähoitoon. Tämä asettaa omat paineensa yksityisen päivähoiton johdolle henkilöstöjohtamisessa. Palveluyrityksen henkilöstö voi hyvin johdettuna olla sen kilpailutekijä tai huonosti johdettuna suurin heikkous.

2.2.1 Tavoitteena pätevyys

Lasten päivähoitossa työskentelevän henkilön tulee täyttää tietyt lain asettamat kelpoisuusehdot. Lasten päivähoitossa työskentelevälle henkilölle vaatimukset asettaa muun muassa perusopetuslaki, jonka lisäksi esiopetusta antavan henkilön kelpoisuusvaatimuksia koskeva asetus. (Perusopetuslaki 3:7.1) Kyseisen asetuksen mukaan päiväkodin opettajana voi toimia henkilö, joka on suorittanut soveltuvan kasvatustieteiden kandidaatin tutkinnon tai lastentarhanopettajan tutkinnon. Lain erityisehdot sallivat tehtävään palkattavaksi enintään vuoden määräajaksi henkilön, jolla voidaan katsoa olevan suoritettavan tehtävän kannalta riittävä koulutus ja taito, vaikkei hän täyttäisikään esiopetusta antavan henkilön vaatimuksia. Tällainen henkilö voidaan palkata yli kuuden kuukauden määräajaksi antamaan esiopetusta vain, jos pätevää henkilöä ei ole saatavilla tai mikäli valintaan on jokin muu erityinen syy. (Perusopetuslaki 7:23.1)

Toimeksiantajan saamani suullisen tiedon mukaan pätevän henkilökunnan löytäminen kaksikieliseen päiväkotiin on ollut iso haaste, joka pahimmassa tapauksessa voi olla todellinen uhka koko kaksikielisen päiväkodin perustamisprojektille. Vieraskielistä esiopetusta antavan henkilön tulee olla suorittanut riittävät vieraskieliset opinnot tai asianomaisen kieliryhmään kuuluvassa maassa suoritettavat opettajanopinnot. (Perusopetuslaki 7:10.1) Suunnitelman mukaiseen kaksikieliseen päiväkotiin haetaan siis ensisijaisesti esiopetusta antavan henkilön pätevyyden omaavaa henkilöä, joka on suorittanut riittävät kieliopinnot tai opettajakoulutuksen englanninkielisessä maassa. Momenlaiset pätevyysvaatimukset asettavat toki omat haasteensa, mutta tarvittaessa yritys voi soveltaa edellä mainittuja lain erityisehtoja, jotka koskevat epäpätevän henkilön palkkaamista.

2.2.2 Henkilöstösuunnittelu

Hyvin toteutettu henkilöstöstrategia määrittelee tavoitteet, toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, ennakoii henkilöstötarvetta ja johtaa organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstö käsitetään yleensä organisaation sisäiseksi resurssiksi, jota tulee hallinnoida samalla tavoin kuin muitakin organisaation resursseja. Tosin henkilöstöresursseihin vaikuttavat paljon enemmän sosiaaliset tekijät kuin muihin resursseihin. Henkilöstösuunnittelu tuottaa tietoa tulevan henkilöstön määrästä ja laadusta. Tässä yhteydessä henkilöstön laadulla tarkoitetaan henkilöstön koulutusta ja osaamista. Esimerkiksi lasten päivähoidossa henkilöstön laatu on suoraan yhteydessä pätevyYTEEN. (Vanhala ym. 2002, 319.)

Henkilöstösuunnittelussa lähtökohtina ovat yrityksen liiketoimintastrategiat eli päätökset ja valinnat, joilla on vaikutusta yrityksen eri toimialueisiin, kuten henkilöstöön. Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon eri tekijöitä, jotka jaetaan kahteen pääryhmään, ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön. Ensimmäisessä pääryhmässä pyritään selvittämään yrityksen ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat sen henkilöstöpolitiikalle. Sisäistä ympäristöä analysoidessa, käsitellään yrityksen henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet. (Vanhala ym. 2002, 320-321.)

Analysoitaessa ulkoista ympäristöä otetaan huomioon henkilöstöresurssien johtamisen kannalta tärkeimmät sektorit: taloudellinen, poliittinen, teknologinen ja sosiaalinen ympäristö. Taloudellisessa ympäristössä otetaan yleensä huomioon yleisessä taloudessa tapahtuvat muutokset, kuten nousu- ja laskukaudet. Poliittisessa ympäristössä huomioidaan valtion tekemät päätökset, esimerkiksi työlainsäädäntöä koskevat päätökset. Teknologisessa ympäristössä analysoidaan yrityksen hyödykkeiden tuottamiseen käytettyyn teknologiaan liittyvät tiedot ja taidot. Sosiaalisessa ympäristössä huomioidaan yhteiskunnassa vallitsevat arvot, uskomukset ja asenteet. (Vanhala ym. 2002, 321.)

Myös yksityisen päivähoidon henkilöstöresurssien johtamisen kannalta ulkoinen ympäristö on merkityksellinen. Taloudellinen ympäristö viittaa tässä yhteydessä suoranaisesti kuluttajien käyttäytymiseen. Taloudellinen lasku- ja nousukausi vähentävät tai lisäävät yksityisen päivähoidon kysyntää. Niin kuin aiemmin on mainittu, vanhemmat ovat arvioineet yksityisen päivähoidon laadukkaammaksi kuin kunnallinen, mutta laskukauden aikana vanhemmat eivät välttämättä pysty maksamaan korkeampia hintoja päivähoidon laadusta, vaan siirtävät lapsensa kunnalliseen, yksityistä edullisempaan, päivähoitoon. Kysynnän väheneminen vaikuttaa suoranaisesti myös yksityisen päivähoitoyrityksen henkilöstötarpeeseen.

Poliittinen ympäristö tässä yhteydessä vaikuttaa myös suoranaisesti henkilöstöön, kuten työ-sopimusehtoihin ja pätevyysvaatimuksiin. Esiopetuksessa työskenteleviltä henkilöiltä edellä mainittu perusopetuslaki vaatii tietyt pätevyysvaatimukset. Tämä aiheuttaa työnantajalle

tiettyjä haasteita, varsinkin pienemmillä paikkakunnilla, joiden läheisyydessä ei ole alan opilaitosta. Poliittiset päätökset vaikuttavat myös alan työehtoihin.

Yksityisessä päivähoidossa teknologinen ympäristö ei ole niin tärkeä kuin monella muulla alalla, mutta nyky maailmassa teknologia on lähes joka paikassa läsnä. Päivähoidossa teknologian avulla voidaan helpottaa viestintää päiväkodin ja vanhempien välillä. Teknologia auttaa hoitamaan myös viestintää ulkoisten sidosryhmien kanssa. Näitä voivat olla esimerkiksi ruuan ja tavarantoimittajat sekä yhteistyökumppanit. Teknologiaa ja siihen liittyvää koulutusta on saatavilla todella paljon, joten ei liene ongelma ostaa laitteet ja ohjelmistot toiselta yritykseltä. Tosin teknologia on usein kallista, joten yrityksen tulee tarkkaan hankita, mitä se todellakin tarvitsee toiminnassaan ja mitä ei. Myös henkilöstö tulee kouluttaa uuden teknologian käyttäjiksi.

Tarkkailtaessa sosiaalista ympäristöä tulee ottaa huomioon lasten erilaiset taustat. Joku lapsi saattaa olla tulla eri kulttuurista, jossa on valtakulttuurista poikkeavia arvoja ja uskomuksia. Useimmat yksityiset mutta myös kunnalliset päiväkodit ottavat tämän huomioon järjestämällä henkilökuntaa, joka tukee lapsen taustaa ja esimerkiksi puhuu samaa kieltä kuin lapsi. Useampaa kieltä puhuvan henkilön palkkaaminen tuo lisäetua päiväkodille, mutta tämä voi tarkoittaa myös ylimääräisiä kuluja työnantajalle.

Ulkoisen ympäristön rinnalla vaikuttaa aina sisäinen ympäristö. Henkilöstöresurssien näkökulmasta tässä yhteydessä analysoidaan henkilöstön vahvuuksia ja heikkouksia, sekä uhkia ja mahdollisuuksia. Yksinkertaisimmillaan tähän voidaan käyttää SWOT-analyysia. Kohteena tässä analyysissä ovat seuraavat henkilöstöön liittyvät asiat: henkilöstön määrä ja rakenne, koulutus- ja kokemusrakenne, tuottavuus, kehittymiskyky, sitoutuneisuus, tyytyväisyys ja asenteet sekä johtamiskyky. (Vanhala ym. 2002, 321-322.)

Kartoitettaessa henkilöstön määrää, rakennetta, koulutusta ja kokemusta saadaan tietoa henkilöstön nykytilasta ja voidaan ennakoida henkilöstön lisäys- tai vähennystarvetta. (Vanhala ym. 2002, 322) Päivähoidon tapauksessa kyseisellä kartoituksella voidaan lapsimäärän perusteella arvioida henkilöstötarvetta määrällisesti ja laadullisesti. Tässä yhteydessä henkilöstön laatu viittaa lain asettamiin pätevyysvaatimuksiin. Myös henkilöstön kehittymiskyky tulee ottaa huomioon, koska se voi tuoda lisäarvoa yrityksen palveluille, esimerkkinä kaksikielisyys, ja samalla voidaan pätevoittää vanhaa henkilökuntaa sen sijaan, että palkataan uutta.

Säännöllisin väliajoin tulisi kartoittaa henkilöstön sitoutuneisuutta, tyytyväisyyttä ja asenteita, esimerkiksi kehityskeskusteluin. Tämä auttaa johtoa kehittämään omaa toimintaansa. Tyytyväinen ja työhönsä sitoutunut henkilö on todella arvokas, koska hänen työnsä on tehokkaampaa kuin huonosti motivoituneen henkilön työ. (Vanhala ym. 2002, 322)

On lapsen edun mukaista, että päivähoitopalveluita tarjoava organisaatio ja lapsen vanhemmat tekevät luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Päiväkodin henkilökunnalta vaaditaan oma-aloitteisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Opetushallitus 2014.) Jo työhönottovaiheessa tulisi varmistaa, että ammatillisen osaamisen lisäksi lasten päivähoidossa työskentelevien henkilökohtaiset ominaisuudet vastaavat työn asettamia vaatimuksia.

2.3 Strategisen suunnittelun mallit

Ala-Mutka (2008, 78) pohtii, luoko organisaation johto strategian vai onko se vain jo päätettyjen asioiden toistamista ja virallistamista organisaation strategiaksi. Käytännössä strategiasta päättävillä tahoilla on jo omat mielipiteet ja kokemukset, joiden perusteella he muodostavat organisaation virallisen strategian. Näin ollen voidaan ajatella, että strategia on ollut olemassa jo ennen sen virallistamista. Ala-Mutkan (2008,78) mukaan strategialla voidaan vaikuttaa moneen asiaan. Toteutuvaan strategiaan voidaan vaikuttaa ihmisten maailmankuvalla, lähde-tään kehittämään strategiaprosesseja ja valitaan strategian sisällön näkökulmat.

Strategia pyritään rakentamaan tietyn strategiamallin ympärille. Strategiamallit perustuvat tiettyyn logiikkaan, joka pyrkii selittämään ne tekijät, joiden varaan malli rakennetaan ja kasvatetaan. Tavoitteena on muodostaa looginen malli, jota pystyy monistamaan, jotta saadaan aikaan kasvulle tarvittava noste. Seuraavaksi käsitellään yleistettyjä strategiamalleja ja kasvumalleja. (Ala-Mutka 2008, 262.)

2.3.1 Yleistetyt strategiamallit

Palveluyhteiskunnassa asiakas on yhä tärkeämmässä asemassa, joten asiakaslähtöinen strategiamalli on yksi eniten käytetyistä malleista. Asiakaslähtöisessä strategiamallissa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet. Tärkeää on asiakkaan ja tämän jokahetkinen tilanteen tunteminen. Tässä mallissa samassa asiakassuhteessa on monta tuotetta ja palvelua, joten tavoitteena on sitouttaminen ja luottamus organisaation ja asiakkaan välillä. Asiakkaan tarpeiden ja toimintatavan tuntemista nimitetään asiakasosaamiseksi. Tässä toimintamallissa pyritään seuraamaan jatkuvasti asiakkaan muuttuvia tarpeita ja asiakasosaamisen avulla ennakoimaan nämä. Tärkeänä resurssina ovat kumppanuudet eli kumppaneiden tarjoamat tuotteet ja palvelut, joihin asiakas myös pyritään sitouttamaan. Tuote- ja palveluvalikoimaa pyritään pitämään laajana paketoinnin avulla. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat pakettiliittymät. Asiakas saa matkapuhelinoperaattorin tarjoaman puhelinliittymän ja kumppaniyhtiön tarjoaman matkapuhelimen yhtenäisenä pakettina. (Ala-Mutka 2008, 211-213.)

Resurssilähtöisen strategiamallin ydin on resurssien laajuus ja korkea käyttöaste. Tämä malli toimii aloilla, joilla on laajat markkinat, kuten vartiointiala ja erilaiset infrastruktuuripalvelut, kuten tietoliikenne. Tässä mallissa prosessit on standardoitu, jolloin organisaation lopullinen, asiakkaalle toimitettava hyödyke on monistettavissa useille aloille. Tässä mallissa resursseja käytetään mahdollisimman kustannustehokkaasti ja korkealla käyttöasteella, jolloin saadaan skaalaetu. (Ala-Mutka 2008, 216-217.)

Osaamislähtöinen strategiamalli sopii parhaiten innovatiivisille organisaatioille, kuten sovelluksia tekeville yrityksille. Tämän mallin keskeisimpänä resurssina ovat koko organisaation osaaminen ja sen ydinkyvykkyudet eli ne tekijät, joista organisaation osaaminen muodostuu. Näitä tekijöitä hyödynnetään tuotekehitysprosessissa ja sen tehostamisessa, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle innovaatioita. Esimerkiksi sovelluksia tekevässä yrityksessä ovat oleellisia uusien sovellusten ideat, mutta nämä täytyy myös saada nopeasti kaupallistettua markkinoille. (Ala-Mutka 2008, 220-221.)

Brändilähtöisessä strategiamallissa oleellisia ovat mielikuvat, jotka liitetään tiettyyn brändiin. Ihmiset ostavan tietyn brändin tuotteita siihen liitettyjen mielikuvien ansiosta. Tässä mallissa resurssina on itse brändi, jota kehitetään markkinoinnin avulla. Oleellista on yhteistyö myynnissä, tuotannossa ja tuotekehityksessä, koska nämä kaikki tekijät ovat osa brändiä. Kyseessä voi olla vaikkapa teknologiabrändi, johon liitetään laadukkuuden mielikuva. Mikäli kyseisen brändin alla myydyt tuotteet eivät vastaa kyseistä mielikuvaa, niin brändin arvo laskee. Suotavaa on, että myös kyseisen brändin tuotteiden myyntiympäristö ja myyntiprosessit tukevat kyseistä mielikuvaa. Brändin avulla voidaan myös luoda asiakkaille tarpeita. (Ala-Mutka 2008, 222-223.)

Elinkaarilähtöistä strategiamallia tyypillisesti käyttää koneenrakennusala. Esimerkiksi Kone ja Metso ovat entisiä koneenrakennuspajoja, mutta ne ovat kehittyneet yhä enemmän palvelualan yrityksiksi. Tätä mallia noudattava organisaatio keskittyy enemmänkin toiminnan koordinoimiseen, esimerkiksi projektityöskentelyn muodossa. Organisaatio ei enää niinkään itse tuota mitään, vaan käyttää alihankkijoita. Organisaation sisäisenä operaationa on asiakasosaaminen ja resurssinsa se saa alihankkijoilta. Organisaatio tuottaa asiakasratkaisun, johon se käyttää alihankkijoilta saadut hyödykkeet, esimerkiksi organisaatio saa asiakkaalta tilauksen koneen rakennukselle. Organisaatio tilaa alihankkijoiltaan koneen osia ja itse rakentaa ja toimittaa koneen asiakkaalleen. Kyseistä mallia kutsutaan elinkaarimalliksi, koska jokaisella asiakkaalta tulleella tilauksella on alku ja loppu. Koneenrakennusesimerkissä saadaan tilaus, tilataan tarvittavat komponentit, rakennetaan kone ja toimitetaan valmis suorite asiakkaalle. Mahdollisena jälkihoitona voi olla koneen huolto, mutta tämäkin voidaan ulkoistaa alihankkijalle. Asiakslähtöisestä strategiamallista poiketen tässä mallissa ei ole tarkoitus si-

touttaa asiakasta rakentamalla hänelle konetta ikuisesti, vaan tilauksella on elinkaarimainen luonne. (Ala-Mutka 2008, 226-227.)

Tässä opinnäytetyössä käsitelty yksityinen päivähoito perustuu asiakaslähtöiseen strategiamalliin. Mallin keskiössä ovat lapsen kehitystarpeet ja hänen vanhempiansa toiveet. Päiväkodin vastuuhenkilöiden tulee tuntea kohderyhmänsä asiakkaat ja osoittaa asiakasosaamista markkinointityössä. Erilaisten kehityskeskusteluiden ja tiiviin yhteistyön avulla pyritään tuntemaan perheen tilanteet ja muuttuvat tarpeet sekä lapsen päivähoitoon kohdistuvat odotukset. Perinteisen päivähoidon lisäksi kyseinen päiväkotitoimi haluaa lisätä päivähoitopakettiin englanninkielisyyden. Kyseessä on asiakkaalle tarjottavan paketin kehittäminen ja kilpailuedun lisääminen. Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaista tekijää, joka erottaa tietyn hyödykkeen muista vastaavista. Niin kuin aiemmin todettiin, yksityinen päivähoito koetaan usein parempilaatuiseksi, mikä on kilpailuetu suhteessa kunnalliseen päivähoitoon. Vieraan kielen käyttö päivittäisessä toiminnassa toimii kilpailuetuna muihin yksityisiin päiväkoteihin verrattuna, jotka tarjoavat perinteistä, suomenkielistä päivähoitoa.

2.3.2 Kasvumallit

Menestyvillä organisaatioilla on usein tarve kasvaa. Kasvu vaatii resurssien käyttöä, jolloin mahdollinen tuotto käytetään kasvuun, mutta kasvun tavoitteena on paitsi laajentaa toimintaa, niin myös parantaa organisaation tuottavuutta. Kasvamiseen on kehitetty useita erilaisia malleja, jotka perustuvat tietyille logiikalle ja ovat monistettavissa useammalle toimialalle.

Lumihitalemallille on tyypillistä keskusjohdetun organisoinnin puuttuminen. Laaditaan samantyyppisiä toimintamalleja, jotka monistetaan organisaation eri tasoille. Kukin taso on itseohjautuva eli toimii itsenäisesti tietyn mallin puitteissa. Tämän mallin avulla voidaan saavuttaa uudet markkinat, laajentaa tarjontaa ja saavuttaa uudet alueet, koska päätöksenteko on itsenäistä ja näin ollen nopeampaa. Kukin yksikkö on erikoistunut hoitamaan vain omaa toimialuettaan, jonka se tuntee parhaiten. (Ala-Mutka 2008, 228, 264.)

Kyseistä malleja voidaan hyödyntää ketjutoiminnassa. Luodaan tietty toimintamalli, jota levitetään yrityksen toimipaikkaketjun sisällä. Kukin toimipaikka toimii itsenäisesti, mutta tietyn yhteisen toimintamallin puitteissa. Näin saman ketjun toimipaikat voivat kattaa uusia alueita ja mahdollisesti laajentaa valikoimaansa, esimerkiksi lisäämällä valikoimiinsa tietyn toimialueen paikallisia tuotteita.

Keihäänkärkimallissa keskitytään ensin yhteen läpimurtohyödykkeeseen, jonka ympärille laajennetaan tuote- ja palveluvalikoimaa. Kyseessä voi olla vaikkapa uusi laite, jolla tehdään läpimurto markkinoille, minkä jälkeen laajennetaan valikoimaa laitteen oheistuotteisiin. Tällä

mallilla voidaan saavuttaa uudet markkinat tai mahdollisesti jopa luoda kokonaan uudet markkinat. Mallin avulla voidaan saavuttaa myös monikanavaisuus markkinoiden sisällä, esimerkiksi hankkimalla hyödykkeelleen jälleenmyyjiä. Tarjoamaa tullaan myös laajentamaan asiakasryhmän sisällä. (Ala-Mutka 2008, 227.)

Tätä mallia käyttävät esimerkiksi puhelinvalmistajat. Ne tekevät läpimurron markkinoille tietyllä puhelinmallilla, jolle hankkivat jälleenmyyjiä. Myöhemmin valikoimiin tulee oheistuotteita laitteille, esimerkiksi handsfree-laitteet ja matkapuhelimien kotelot. Puhelinvalmistajat tekevät yleensä useita laitteita, joille kaikille on myynnissä myös oheistuotteita.

Liiketoiminta-alustamallissa aloitetaan rakentamalla yksi tuote, josta rakennetaan ensimmäinen menestys. Tämän jälkeen rakennetaan uusia tuotteita, jotka perustuvat aiemmille kyvykkyyksille. Tässä hyödynnetään jo olemassa olevia asiakassegmenttejä, joille tarjotaan uusia tuotteita. Samalla voidaan tarjota myös uusia tuotteita uusille asiakkaille, mutta samoja ydinkyvykkyyksiä hyödyntäen. Tästä esimerkkinä ovat verkkopalveluita tarjoavat yritykset. Ne tekevät läpimurron markkinoille yhdellä verkkotuotteella ja sen jälkeen kehittävät uusia tuotteita samalle kohderyhmälle. Tälle mallille on ominaista nopea kasvu, jossa tehokkaana keinona on brändin rakentaminen. (Ala-Mutka 2008, 229-236.)

Avoimen innovaation malli ei ole varsinainen liiketoimintamalli, koska ansaitseminen tällä mallilla on erittäin haastavaa ja vaatii yleensä toisen strategisen mallin tuekseen. Tätä mallia hyödyntävät erityisesti koodeja tekevät organisaatiot, kuten Linux ja MySQL. Niiden suorite on tietty ohjelmisto tai koodi, joka on kehitetty yhteistyössä eri asiasta kiinnostuneiden henkilöiden kanssa ja täten loppukäyttäjilleen maksutonta. Tässä mallissa kehitetään yhdessä jokin suorite, tässä esimerkissä lähdekoodi, jota verkkoyhteisössä yhdessä kehitetään usean silmäparin ja asiasta kiinnostuneiden henkilöiden avulla. MySQL on yrittänyt kehittää useita ansaintamalleja, kuten koulutusta ja konsultointia. Myöhemmin tuote lisensoitiin ja myytiin asiakkaalle tietyin edellytyksin. (Ala-Mutka 2008, 256-258.)

Kyseisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva lasten päivähoitoa tarjoava yritys on lähtenyt hyödyntämään lumihutalemallia kasvussaan. Yrityksellä on useita toimipisteitä usealla eri alueella, joista jokainen toimii itsenäisesti, vaikka varsinainen toimintamalli on kaikilla toimipisteillä yhtenäinen. Esimerkiksi Hyvinkään toimipisteessä on itsenäisesti alettu laajentamaan palveluita lisäämällä vieraskielisen päivähoitoryhmän perinteisen suomenkielisen päivähoitoryhmän rinnalle. Niin kuin aiemmin todettu, lumihutalekasvumalli mahdollistaa yrityksen laajenemisen uusille alueille, mikä puolestaan on omiaan edistämään yrityksen tunnettua ja rakentamaan brändin. Samalla kukin toimipiste voi laajentaa palvelutarjontaansa kunkin alueen asiakasryhmän tarpeiden mukaisesti. Muut toimipisteet voivat tarvittaessa hankkia yrityk-

sen sisältä kokemuksia ja osaamista palveluiden laajentamisesta kyseisen yrityksen toimintamallin mukaisesti.

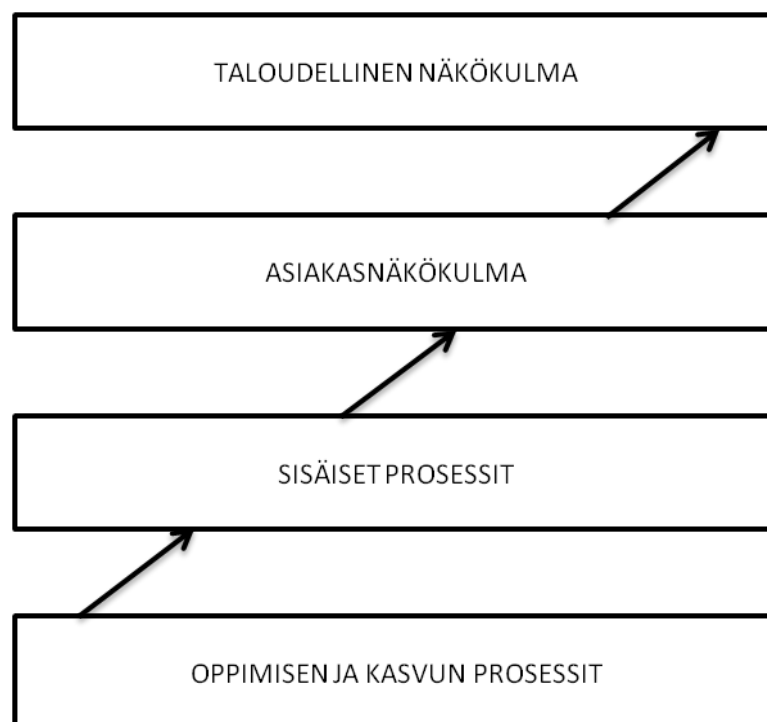
2.3.3 Suorituskyvyn johtaminen

Strategisen suunnittelun keskeisimpänä haasteena on suunnitellun strategian toteutumisen selvittäminen. Ei riitä, että strategia suunnitellaan ja toteutetaan organisaatiossa, vaan tätä tulee myös jatkuvasti seurata mittaamalla eri tavoin. Strategian toteutumista seurataan perinteisesti katsomalla taloushallinnon lukuja. Ne kertovat organisaation nykytilanteesta, mutta eivät ennakoivat tulevaa. Tästä syystä on koettu tarpeelliseksi kehittää erilaisia mittausjärjestelmiä selvittämään organisaation nykytilanteen syitä ja ennakoimaan tulevaa. Seuraavaksi käsitellään kahta suorituskyvyn johtamiseen kehitettyä mallia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173-174.)

2.3.3.1 Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti

Aikoinaan Harvard Business Schoolin professori Robert Kaplan ja liikkeenjohdon konsultti David Norton ovat kehittäneet nykyään erittäin suosituksi nousseen Balanced Score Card (BSC) -nimisen organisaatioiden ohjausjärjestelmän. Tämän järjestelmän pääajatuksena on seurata asetetun strategian toteutumista erilaisten operatiivisten mittareiden avulla. Tämä toteutetaan käytännössä laatimalla niin sanottu strategiakartta, josta nähdään eri toimintojen syyseuraussuhteet. BSC:n on koettu olevan hyödyllisimmillään vakiintuneille organisaatioille, kuten julkishallinnon ja muille suurille organisaatioille, koska uuden mittariston käyttöönotto vie noin 1 - 2 vuotta, mikä pienelle palvelualan yritykselle voi olla turhan pitkä aika muuttuvissa olosuhteissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 179.)

Strategiakarttaan perustuvan näkemyksen mukaan organisaation strategian nähdään perustuvan kahteen päätavoitteeseen, kasvuun ja tuottavuuden parantamiseen. Tässä mallissa pyritään tasapainoilemaan näiden kahden välillä. Yleensä molempien saavuttaminen samaan aikaan ei ole mahdollista. Kasvu vaatii resurssien irrottamista pääasiallisesta toiminnasta kasvuprosessiin, kun taas tuottavuuden parantaminen vaatii omat resurssinsa. Pelkän kasvu- ja tuottavuusstrategian asettaminen ei yksinään riitä, vaan täytyy määritellä ne tekijät, joiden avulla nämä päätavoitteet saavutetaan. Strategiakartassa on yleensä erilaisia tekijöitä, jotka selittävät toinen toisensa. Alempana olevat tekijät selittävät ylempänä olevat. Esimerkiksi voidaan olettaa, että asiakaspalvelun parantamisella saadaan asiakkaat kokemaan suoritteelle lisäarvoa ja näin ollen myynti kasvaa ja tuottavuus paranee. (Lindroos & Lohivesi 2004, 181-182.)



Kuva 1: Balanced Score Card malli

Kuvassa 1 on esitetty pelkistetty esimerkki BSC:n käytöstä. Kyseisessä kuvassa oletetaan, että organisaation sisäiset prosessit paranevat, kun organisaatio kasvaa ja kehittää osaamistaan oppimisen avulla. Tämä näkyy asiakkaalle ja saa hänet kuluttamaan enemmän rahaa organisaation tuottamiin hyödykkeisiin, mikä puolestaan näkyy organisaation taloudessa. BSC:ssä on neljä näkökulmaa, jotka otetaan huomioon organisaation toiminnassa kannattavuuden ja tuottavuuden kannalta. Näitä näkökulmia ovat, taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien, oppimisen ja innovoinnin näkökulma. (Lindroos & Lohivesi 2004, 184.)

Taloudellisesta näkökulmasta otetaan kantaa siihen, mitkä tekijät vaikuttavat kasvuun ja tuottavuuteen. Usein on ajateltu, että talouden kehittymiseen vaikuttavat enemmän sisäiset prosessit kuin asiakkaiden käyttäytyminen. Kasvustrategiassa huomioidaan yleensä liikevaihdon kasvu uusien asiakkaiden avulla ja nykyisten asiakkaiden saaman lisäarvon kasvattaminen. Tuottavuuteen on nähty vaikuttavan kustannusrakenteiden parantaminen ja organisaation omaisuuden tehokkaampi käyttö. Kyseisen opinnäytetyön toimeksiantajayritys on nähnyt tarpeelliseksi kasvattaa tuottavuuttaan käyttämällä tehokkaammin liiketilojaan ja samalla kasvattaa toimintaansa hankkimalla uuden palvelun avulla uusia asiakkaita. (Lindroos & Lohivesi 2004, 184.)

Asiakasnäkökulman keskeisenä ajatuksena ovat kilpailutekijät eli ne toimenpiteet, joilla aiotaan saavuttaa tai ylittää asiakkaiden odotukset. Tämän toteuttamiseksi täytyy tuntea erinomaisesti asiakkaidensa tarpeet ja kilpailijat. Tähän painottunut organisaatio keskittyy tiet-

tyyn kilpailutekijään, mutta tämä ei tarkoita, että se voi olla muilla toimintansa osa-alueilla kilpailijoitaan huonompi. Esimerkiksi hard-discount päivittäistavaraketju Lidl keskittyy tarjoamaan asiakkaille alan edullisimpia tuotteita, mutta sen täytyy huolehtia, että nämä tuotteet ovat laadultaan yhtä hyviä kuin kilpailijoilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 186-187.)

Kyseisen opinnäytetyön toimeksi antanut yritys ilmoittaa verkkosivustollaan toiminnassaan tärkeiksi lapsilähtöisyyden, yhteistyön lasten vanhempien kanssa ja ammattitaitoisen henkilökunnan. Lapsilähtöisyys vaatii tietyt puitteet ja osaamisen henkilökunnalta, mikä voi vaatia lisäkustannuksia. Yhteistyö lasten vanhempien kanssa viittaa suoraan asiakaspalveluun, koska vanhemmat tekevät päätökset lastensa päivähoidosta. Ammattitaitoinen henkilökunta viittaa osittain taloudelliseen näkökulmaan, koska ammattitaito vaatii koulutusta ja työkokemusta, mikä tarkoittaa lisäkustannuksia työnantajalle. Kaiken kaikkiaan Päivähoito Satumaa lupaa asiakkailleen laatua toiminnassa ja asiakaspalvelussa, mikä on omiaan vaikuttamaan yrityksen talouteen.

Sisäisten prosessien näkökulmalla on usein ajateltu olevan vaikutusta tuottavuuteen. Kyseessä ovat ne sisäiset prosessit, joiden avulla on haluttu parantaa organisaation tuottavuutta. Näin ollen niitä ei ole linkitetty asiakasnäkökulmaan, koska näillä ei nähty suoranaista yhteyttä. On ajateltu, että sisäiset prosessit linkittyvät organisaation johtamiseen, eikä niinkään asiakkaiden käyttäytymiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 189.) Päivähoito Satumaan tapauksessa sisäiset prosessit voivat liittyä henkilöstöressurssien käyttöön ja näin ollen linkittyä suoraan yrityksen talouteen.

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa voidaan pitää haasteellisimpana osa-alueena strategiakartassa. Tämä siksi, että kyseisen näkökulman varsinaisia syitä tietyille ilmiöille on vaikeaa löytää, ja usein voidaan esittää vain oletuksia. On hyvä asia, mikäli varsinaiset tekijät syy-seuraussuhteen kaavioon ovat osuvia, mutta mikäli eivät ole, niin koko mittaristo on vaarassa kaatua. Kyseisessä näkökulmassa tehdään valintoja kolmeen eri asiaan eli ihmis- tieto- ja osaamis-alueeseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 189-190.)

Ihmispääoman kasvattaminen oppimisen näkökulmasta määritellään prosessilähtöisesti eli organisaation tarvitessa uutta osaamista opetetaan uutta tietoa sitä tarvitsevalle henkilöstölle. Päivähoitossa kyseessä voi olla vaikkapa uuden opetusmenetelmän tai ohjelmiston käytön opettaminen tätä käyttävälle henkilöstölle. Tietopääoman kehittäminen sisältää tietojärjestelmien ja tietoaiteiston kehittämisen oman henkilöstön käyttöön. Tämän tavoitteena on jakaa tietoa organisaation sisällä. Päivähoitossa kyse voi olla sisäisestä tiedottamisesta. Osaamis-alueen kehittäminen kattaa työyhteisön kehittämisen, organisaatiokulttuurin vahvistamisen, johtajuuden ja johtajuuskäytäntöjen kehittämisen, motivoitumisen ja sitoutumisen rakentamisen sekä yhteistyötapojen vahvistamisen. Mittariston asettamisen kannalta nämä

ovat todella haastavia asioita, koska näiden mittaaminen ei ole helppoa. Mittaaminen on yleensäkin kovin haastavaa niissä tilanteissa, jossa mitataan ihmisten käytöstä, joka on sidoksissa moniin tekijöihin kuten mielialaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 190-191.)

2.3.3.2 Delta-malli

Paremmiin asiakaslähtöiselle organisaatiolle sopiva johtamismalli on Delta-malli. Se on kehitetty kaikenlaisten organisaatioiden käyttöön, mutta parhaiten sopii juuri asiakaslähtöisen yrityksen käyttöön. Mallin perussuuntauksena ovat markkinat; millaiset ne ovat ja mitä niille voidaan tarjota. Usein suuret yritykset ja julkishallinnon organisaatiot päätyvät BSC-malliin, koska sen keskiössä ovat organisaation omat suoritteet ja prosessit, eivätkä niinkään asiakkaan tarpeet. (Lindroos, Lohivesi 2004, 199.)

Delta-mallin keskiössä on asiakas ja hänen tarpeensa. Ydinkysymyksenä on, miten voimme tyydyttää asiakkaan tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet paremmin kuin kilpailijamme. Kyseisen mallin avulla on nähty, että asiakassuhde voidaan rakentaa kolmella eri tavalla. Asiakkaalle voidaan tarjota paras tuote, laajin asiakasratkaisu tai lukitsemalla asiakas. (Lindroos & Lohivesi 2004, 200.)

Parhaan tuotteen strategialla voidaan saavuttaa päämäärä suoritteiden kokonaishyödyn avulla tai eivätkä. Tämä strategiamalli sopii parhaiten tuotanto- ja tuotekehitysyriyksille. Laajimpaan asiakasratkaisustrategiaan tukeutuvien yritysten päätavoitteena on tarjota asiakkaalle parhaimman kokonaishyödyn suoritteissaan. Asiakaspalveluyrityksen äärimmäisenä ratkaisuna on asiakkaan lukittuminen. Tällöin asiakas on tullut Laajimpaan tai tahtomattaan riippuvaiseksi yrityksen suoritteista. Yritykselle kyseinen toimintatapa on todella ihanteellinen kilpailun puuttuessa, mutta asiakkaalle tulee usein tarve murtaa yrityksen monopoliasema. (Lindroos & Lohivesi 2004, 200-201.)

Päivähoito Satumaalle Delta-malli sopii paljon paremmin kuin edellä mainittu BSC-malli. Tämä siksi, että kyseessä on asiakaspalvelulähtöinen yritys, jonka tulee kyetä reagoimaan nopeasti asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin. Yrityksellä on kaikilla sen toimialueilla kilpailijoita ja asiakasvaihtuvuus on kohtalaista, joten 1-2 vuoden viiveellä reagointi ei ole tässä tapauksessa mahdollista. Kyseisen yrityksen tulee perustaa strategiansa laajimmalle asiakasratkaisulle, koska asiakkaat käsittelevät sen suoritteet kokonaisuutena. Varsinaiset asiakkaat tässä tapauksessa ovat päätöksiä tekevät vanhemmat. He muodostavat mielipiteensä lapsensa hyvinvoinnin ja oppimisen perusteella sekä asiakaspalvelullisesti asioimisesta henkilökunnan kanssa.

Delta-mallissa aloitetaan aina ensin määrittelemällä markkinat ja asiakasryhmät, joita halutaan palvella. Tämän jälkeen valitaan kullekin liiketoiminta-alueelle kilpailustrategia ja vasta tämän jälkeen määritellään organisaation perustehtävä eli missio. (Lindroos, Lohivesi 2004, 202.) Missiolla tarkoitetaan organisaation olemassaolon syytä, joka on myös tärkeä organisaation strategian määrittelyssä. Missio kertoo myös organisaation aseman yhteiskunnassa. (Lindroos, Lohivesi 2004, 202.)

Kyseisessä mallissa kilpailustrategian mukainen liiketoiminta saadaan aikaan kyseistä strategiaa toteuttavien prosessien avulla. Näitä prosesseja ovat operatiivisen tehokkuuden, asiakkaiden kohdentamisen ja innovoinnin prosessi. Kukin organisaatio painottaa näitä prosesseja eri tavoin riippuen valitsemastaan strategiasta. Parhaan tuotteen strategia vaatii operatiivista tehokkuutta, jotta tasapaino tuotteen laadun ja kustannustehokkuuden välillä säilyy. Organisaation valitessa laajimman asiakasratkaisun tarjoamisen strategiakseen, täytyy sen hyödyntää kilpailustrategiassaan asiakkaiden kohdentamisen prosesseja. Organisaation täytyy kyetä kohdentamaan oikeanlaiset asiakasratkaisut oikeanlaisille asiakasryhmille. Äärimmäiseen ratkaisuun, asiakkaan lukittumiseen, päätyvän organisaation tulee hyödyntää innovointiprosesseja ja kilpailustrategiassaan, koska näin äärimmäinen kilpailustrategia vaatii hyvin uniikkeja toimenpiteitä toteutuakseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 202.)

Päivähoito Satumaan tapauksessa liiketoiminnan perussuuntaukseksi on valittu päivähoitopalveluiden tarjoaminen ja asiakasryhmäksi alle kouluikäisten lasten vanhemmat. Opinnäytetyö käsittelee pääasiassa englanninkielisen päivähoitoryhmän perustamista Hyvinkään päiväkotiin, joten asiakaskohderyhmän asuinpaikaksi määriteltiin Hyvinkään ja Riihimäen kaupungit. Koska yrityksen strategiseksi suuntaukseksi on valittu laajimman asiakasratkaisun tarjoamisen strategia, tulee yrityksen keskittyä kilpailustrategiassaan asiakkaiden kohdentamisen prosesseihin eli valitaan asiakasryhmä ja kohdennetaan sen tarpeet tyydyttävät palvelut. Alueella on jo yksi englanninkielinen päiväkoti, mutta kokemuseräisen tiedon perusteella on tultu siihen tulokseen, että toiselle vastaavaa asiakasratkaisua tarjoavalle yritykselle olisi kysyntää alueen markkinoilla. Yrityksen missiona on lasten kehityksen ja kasvun tukeminen laadukkaana päivähoiton muodossa. Palvelutarjontaa täydentää kaksikielinen ryhmä.

3 Kohdistettu markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö

Jokainen meistä näkee päivittäin markkinointia eri muodoissa. Lehdet tulvivat ilmoituksia, eikä verkossa ole montaakaan sivustoa, jolla ei markkinointia olisi ja puhelimet tulvivat markkinointiviesteistä. Markkinointi on jo osa jokapäiväistä elämäämme ja tärkeä viestintäkanava yritysten, organisaatioiden ja yksityisten henkilöiden välillä.

Usein markkinointi liitetään pelkästään myyntiin ja mainontaan, koska nämä ovat sen näkyvimpiä osia. Markkinointi on sisältää kuitenkin muitakin toimintoja. Markkinointi on aina asiakaslähtöistä. Sen avulla pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeet ja tarjoamaan ratkaisuja näiden tyydyttämiseksi. Markkinoinnin avulla voidaan myös luoda, muokata tai jopa hillitä tarpeita. (Europapreneur 2011, 1-2.) Seuraavaksi käsitellään markkinointia yleisesti ja keskitytään henkilökohtaiseen myyntiyöhön, joka kohdennetaan tiettyihin, ennakkoon valittuihin henkilöihin.

3.1 Markkinoinnin tehtävät

Yrityksen tehtävänä on luoda tarjoama, jollaisen asiakkaat haluavat ja markkinointi on keino viestiä tästä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinoinnilla kannustetaan jälleenmyyjä myymään ja asiakkaita ostamaan. On koettu tarpeelliseksi määritellä markkinoinnille neljä erilaista tehtävää: kysynnän ennakointi ja selvittäminen sekä luominen ja ylläpito, kysynnän tyydyttäminen ja säätely. (Bergström & Leppänen 2009, 24.)

Kysynnän ennakoimisella ja selvittämisellä on merkittävä rooli tuotekehitysprosessissa. Ennen uuden hyödykkeen tuomista markkinoille tai kehitettäessä jo olemassa olevaa suoritettaan, yrityksen tulee selvittää potentiaalisten asiakkaiden mieltymykset ja asenteet, sekä tarpeet. Erilaisten markkinointikampanjoiden avulla se pystyy kartoittamaan potentiaaliset asiakkaansa ja heidän tarpeensa sekä hyödyntämään tuloksia toiminnassaan. Tästä esimerkkinä ovat hampurilaisketjujen kampanjat, joiden aikana asiakkaita pyydetään kehittämään mieleisiään hampurilaisia. Kampanjoiden tuloksia käytetään valikoiman kehitystyössä. (Bergström & Leppänen 2009, 24.)

Markkinoinnin avulla voidaan luoda ja ylläpitää kysyntää. Tämä toteutetaan tekemällä hyödykkeistä houkuttelevia, kilpailijoista erottuvia ja viestimällä näistä houkuttelevalla tavalla. Markkinoinnin avulla voidaan luoda oman asiakaskohderyhmän keskuuteen kysyntää yrityksen hyödykkeelle. Myyntityön, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja suhdetoiminnan avulla voidaan ylläpitää kysyntää. (Bergström & Leppänen 2009, 24.) Hyvänä esimerkkinä markkinoinnin kysynnän luomisesta ja ylläpidosta ovat niin sanotut nykyisin tablettitietokoneet. Ennen näiden tuloa markkinoille myynnissä olivat jo älypuhelimet ja kannettavat tietokoneet. Tablettien markkinoinnilla luotiin asiakaskohderyhmälle tarve älypuhelimien ja kannettavan tietokoneen yhdistelmälle. Markkinoinnin, myyntityön ja suhdetoiminnan avulla kysyntää edelleenkin ylläpidetään, vaikka älypuhelimien ja kannettavien tietokoneiden kehitystyö ei ole hidastunut. (Bergström & Leppänen 2009, 24.)

Markkinoinnilla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Koko yrityksen toiminnan ajan pyritään keräämään asiakkailta palautetta toiminnan kehittämiseksi. Myös markkinatutkimuksia

hyödynnetään kehitystyössä. Ihannetilanteessa tuote räätälöidään jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti, kuten koulutusten ja tapahtumien järjestämisessä usein tehdään. Aina tämä ei ole mahdollista. Kysyntään vaikuttavat paitsi varsinainen suorite, niin myös sen saatavuus, maksutavat ja asiakaspalvelu. Näitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa. (Bergström & Leppänen 2009, 24.) Esimerkiksi verkkokaupat painottavat usein toiminnassaan tuotteiden nopeaa toimitusaikaa.

Markkinoinnin avulla voidaan myös säädellä kysyntää. Tämä on tarpeen, kun halutaan ohjata asiakkaita ostamaan yrityksen muita suoritteita tai odottamaan uutta tuore-erää. Joskus käytetään jopa demarkkinointia eli niin sanottua negatiivista markkinointia kysynnän hillitsemiseksi. Esimerkkinä tästä on alkoholin ja rasvan kulutuksen alentumiseen tähtäävä markkinointi. (Bergström & Leppänen 2009, 25.)

Päivähoito Satumaan englanninkielisen päivähoitoryhmän perustamista on edeltänyt kysynnän ennakointi ja selvittäminen markkinoinnin keinoin. Tämä on toteutettu viestimällä vanhoille asiakkaille yrityksen verkkoyhteisössä ja uusille asiakkaille yrityksen verkkosivustolla. Tämän opinnäytetyön ohella on toteutettu myös kysely Hyvinkään ja Riihimäen kaupungin alueella asuville vanhemmille vieraskielisen päivähoiton tarpeesta heidän asuinalueellaan. Tässä tapauksessa kysyntää palvelulle ei varsinaisesti luotu, vaan selvitettiin jo olemassa olevat tarpeet.

Markkinoinnin avulla voidaan viestiä monenlaisista asioista, ei pelkästään kaupallisista. Myös esimerkiksi julkisia palveluita tarjoavilla organisaatioilla voi olla tarve hyödyntää markkinointia toiminnassaan. Esimerkiksi terveyskeskukset pyrkivät markkinoinnin avulla kartoittamaan tulevaa palvelutarvetta. Markkinoida voidaan myös tutkimustuloksia, henkilöitä, aatteita ja tapahtumia, vaikkei näihin liittyisikään taloudellisen voiton tavoittelua. (Bergström & Leppänen 2009, 25.)

Markkinoinnin avulla voidaan tuottaa arvoa suoritteelle. Markkinoijan tehtävänä on saada asiakas kokemaan hyödykkeelle arvoa eli ajatella, että hän saa enemmän hyötyä kuin joutuu uhraamaan kyseisen hyödykkeen saamiseksi. Uhrauksiksi voidaan laskea raha, aika ja vaiva. Markkinoijan täytyy luoda hyödykkeelle jokin seuraavista arvoasemista: enemmän kalliimmalla, enemmän samalla rahalla, samaa halvemmalla, vähemmän paljon halvemmalla tai enemmän halvemmalla. (Bergström & Leppänen 2009, 31-32.)

Laadittaessa liikeideaa tulee heti ottaa kantaa suoritteen arvoon ja arvoasemaan. Tässä ydinkysymyksenä on, miksi juuri meidän suoritteemme kannattaa ostaa. (Bergström & Leppänen 2009, 32.) Aiemmin on mainittu Delta-malli, jonka määrittelemiä strategioita voi hyödyntää markkinoinnissakin. Hyödyke voi olla erinomainen tietyltä ominaisuudeltaan, joka erottaa sen

kilpailijoista. Kyseessä voi olla laajin asiakasratkaisu eli hyödyke on kokonaisuutena erinomainen ja erottua edukseen kilpailijoista. Ääritapauksessa kyse voi olla asiakkaan lukittumisesta, mutta käytännössä tämä on hyvin vaikeaa, koska se vaatii monopoliaseman.

Asiakkaan kokema arvo perustuu subjektiivisiin motiiveihin. Asiakas voi kokea hyödykkeen arvon sen hinnan perusteella, mikä viittaa suoraan hyödykkeen arvoaseman luomiseen. Asiakas voi kokea hyödykkeen arvon ajallisista syistä. Esimerkiksi kiireinen henkilö arvostaa nopea toimitusta ja täten rahallisella arvolla ei ole niin suurta merkitystä. Myös hyödykkeen hankintaan käytetty vaiva voi olla ratkaiseva tekijä suoritteen arvon luomisessa. Esimerkiksi lähi-kaupat saavat toiminnalleen lisäarvoa sijaintinsa vuoksi. Henkilöt asioivat mieluummin kaupassa lähellä kotiaan tai työpaikkaansa, kuin menevät kauemmaksi edullisempaan ja laajemmalla valikoimalla varustettuun kauppaan. (Bergström & Leppänen 2009, 33.)

Usein hyödykkeen hyödyt koetaan abstrakteina mielikuvina, kun taas rahallinen arvo on hyvin konkreettista. Abstrakteihin mielikuviin perustuvat hyödyt voivat olla esimerkiksi laadukkuus, helppous, omien arvojen ilmaisu, seikkailu ja viihteellisyys. Arvoa hyödykkeelle voidaan säästää myös asiakaspalvelun keinoin. Asiakas voi kokea arvoa asiakassuhteesta olemisesta, asiointiin liittyvistä kontakteista ja jäsenyyden tunteesta. (Bergström & Leppänen 2009, 33.)

Yksityisen päivähoiton tapauksessa palveluiden arvo perustuu laadukkuuteen. Päivähoito Satumaa (Päivähoito Satumaa 2014) ilmoittaa verkkosivuillaan, että Hyvinkään toimipisteen hoitomaksun vanhempien omavastuuosuus yhdeltä lapselta on 264 euroa kuukaudessa, kun taas Hyvinkään kaupungin verkkosivuston mukaan (Hyvinkään kaupunki 2012) lapsen hoitomaksu on enimmillään 264 euroa kuukaudessa. Kunnallisen päivähoiton hoitomaksu määräytyy lapsen vanhempien tulojen mukaan, mikä tarkoittaa, että kunnallinen päivähoito voi tietyille perheille olla edullisempi vaihtoehto kuin yksityinen. Täten yksityinen päivähoito ei välttämättä ole hinnaltaan kilpailukykyinen kunnalliseen verrattuna. Aiemmin on mainittu kysely, jonka mukaan lasten vanhemmat ovat kokeneet yksityisen päivähoiton kunnallista laadukkaammaksi. Lisäksi kyseisessä tapauksessa päivähoitoon liittyy lisäpalvelu, kaksikielinen toiminta. Markkinoinnin kannalta tässä tapauksessa pyritään luomaan hyödykkeelle arvoa laadulla ja lisäpalvelulla.

3.2 Markkinoinnin johtaminen

Jokaisen yrityksen toiminnassa on enemmän tai vähemmän tarvetta markkinoinnille. Pelkkä markkinoinnin toteutus ei yksinään riitä, vaan markkinoinnin tulee perustua yrityksen strategiaan, se tulee toteuttaa hyvin ja sen tuloksia on seurattava. Tämä kaikki kuuluu markkinoinnin johtamiseen. Markkinointia lähdetään suunnittelemaan ottamalla huomioon yrityksen toimintaympäristö, johon kuuluvat erilaiset sidosryhmät ja näiden toiminta. Yritys laatii toimin-

nalleen perusarvot, joita se noudattaa liiketoiminnassaan ja valitsemassaan toimintastrategiassa. Ennen aloittamista markkinointi tulee suunnitella erilaisten tutkimusten ja kartoitusten avulla. Tulee selvittää ympäristön ja kohderyhmien tarpeet. Saadun tiedon pohjalta suunnitellaan varsinainen markkinointi, laaditaan strategia ja mietitään organisointi. On tärkeää laatia kilpailukeinot, joita hyödynnetään markkinoinnissa. Tehtyjen suunnitelmien pohjalta toteutetaan markkinointi käytännössä ja seurataan sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Bergström & Leppänen 2009, 35.)

Markkinointistrategian toteutumista tulee seurata jatkuvasti ja laatia saatujen tulosten perusteella toimenpiteitä niin pitkälle kuin lyhyellekin ajalle. Markkinoinnin auditoinniksi nimitetään tapaa tarkastella markkinoinnin onnistumista yrityksessä tai tietyssä yksikössä. Helposti sorrutaan katsomaan vain markkinoinnin vaikutuksia yrityksen tai yksikön talouteen, mutta auditoinnin tarkoituksena on tarkastella myös markkinoinnin vaikutusta markkinointiympäristöön, tavoitteisiin, strategiaan ja toimintoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 41.)

Yrityksessä, jolla on monta itsenäisesti toimivaa toimipistettä, markkinoinnin auditoinnin tarve korostuu. Yrityksen johto on laatinut yhtenäisen markkinointisuunnitelman, mutta markkinoinnin vaikutukset eri toimipisteisiin voivat olla täysin erilaisia. Jo toimipisteiden sijainti erilaisilla alueilla asettaa omat haasteensa markkinoinnin auditoinnille. Tämän toiminnan merkitystä ei saa kuitenkaan vähätellä, jotta toiminnan kokonaisvaltainen kustannustehokkuus säilyy.

Markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää ennakoida markkinointisuuntauksia. Nämä jaetaan karkeasti kolmeen kategoriaan: pitkäaikaiset trendit, megatrendit ja heikot signaalit. Pitkäaikaisista trendeistä puhuttaessa tarkoitetaan sellaisia suuntauksia, jotka ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa. Esimerkiksi Suomessa maidon kulutus on ollut jo pitkään vähenevässä, kun taas lomamatkoilla käyminen kasvamassa. Näitä trendejä on helppo ennakoida ja ottaa huomioon markkinointisuunnitelmaa laatiessa. (Bergström & Leppänen 2009, 42.)

Megatrendit ovat ilmiöitä, jotka ovat kehittyneet hitaasti, ja niiden vaikutukset ovat voivat olla jopa maailmanlaajuisia. Näille trendeille ominaisia ovat suuret muutokset, joilla on vaikutuksia yhteiskuntaan, politiikkaan tai talouteen. Megatrendit asettavat eri alojen toimijoille uusia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Osittain jo toteutuneita tai ennakoituja tulevaisuuden megatrendejä on useita. (Bergström & Leppänen 2009, 42.)

Yksi megatrendeistä on globalisaatio eli maapalloistuminen. Niin ihmisten kuin tiedon liikuminen on helpottunut merkittävästi ja uudet ideat, arvot ja ajatukset ovat kulkeutuneet yhä nopeammin eri puolille maailmaa. Esimerkiksi Aasian maiden markkinat ovat kasvattaneet merkitystään. Myös yhteiskunnassa on tapahtumassa merkittävä muutos, muuttuminen teolli-

suusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi. Tämä ilmiö on globalisaation ansiosta saanut työntekijät työskentelemään ympäri maailmaa, mikä puolestaan synnyttää monikulttuurisia työyhteisöjä. Tietoyhteiskunnassa selviytyminen vaatii jatkuvaa osaamisen uudistamista, mutta ilmiö on tuonut mukanaan myös työttömyyttä ja pätkätyötä. (Bergström & Leppänen 2009, 43.)

Seniorismi ilmiönä tarkoittaa väestön ikääntymisen. Erityisesti tämä näkyy kehittyneissä teollisuusmaissa, joissa seuraavien 20 - 30 vuoden kuluttua yhteiskunnan ylläpitämien palveluiden tarve kasvaa. Ympäristötietoisuus on vaikuttanut niin kuluttajiin kuin yrityksiinkin. Ilmiön tavoitteena on hidastaa kasvihuoneilmiötä ja suojella ympäristöä. Näiden arvojen huomioiminen näkyy niin yritystoiminnassa kuin kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Kaupunkilaistumisen myötä ajanpuute, nopeus ja reaaliaikaisuus ovat korostuneet. Ihmiset hakevat jatkuvasti muuttuvia tuotteita ja käytäntöjä sekä uutisvirtaa ja elämyksiä. Ajanpuutteen vuoksi tuotteiden helppokäyttöisyys ja aikaa säästävät toiminnot ovat korostuneet. Kulutusyhteiskunnassa polarisointi näkyy selvästi. Ihmiset ovat jakautuneet kahteen ryhmään: niihin, joilla on ja niihin, joilla ei ole. Tuotteiden statussymbolin merkitys on kasvanut. (Bergström & Leppänen 2009, 43.)

Maailmassa, jossa jatkuvasti puhutaan terveys- ja turvallisuusriskeistä, terveys- ja turvallisuushakuisuus on lisääntynyt. Tämä näkyy terveyttä ja turvallisuutta edistävien tuotteiden ja palveluiden myynnin kasvuna. High tech & High touch-yhdistelmässä teknologisen kehityksen lisäksi tunteet, arvot, etiikka ja avoin viestintä korostuvat. (Bergström & Leppänen 2009, 43.)

Ennusteen mukaan myös Suomen väestö väestöstä vanhimpien ikäluokkien osuus kasvaa. (Tilastokeskus 2012) Ennusteen mukaan 0-14-vuotiaiden määrä tulee vähenemään hitaasti, mutta eläkeikäisten määrä puolestaan kasvamaan. Täten ikääntyvän väestön palveluiden kysyntä lisääntyy, mutta kaupunkilaistuneessa maassa vanhemmat käyvät tulevaisuudessakin työssä ja sijoittavat lapsensa päivähoitoon. Väestön ikääntyminen ja nuorimman ikäluokan vähentyminen ei ole yhden päiväkodin kannalta kovinkaan merkittävä, vaikka alaa kokonaisuudessaan kyseinen väestörakenteen muutos saattaa koskettaa.

Markkinoinnissa tunnetaan myös niin sanotut heikot signaalit. Nämä ovat yleensä orastavia, uusia ja usein outoja ilmiöitä, jotka kehittyvät hyvin hitaasti. Niistä ei välttämättä saa tietoa yleisestä yhteiskunnallisesta kehityksestä, vaan esimerkiksi hiljaiselta, pieneltä joukolta henkilöitä. Heikkojen signaalien vaikutuksia on vaikea määrittää, mutta ne ovat tärkeitä strategisessa suunnittelussa. Mikäli tällaisen signaalin pystyy tunnistamaan ja ottamaan huomioon strategisessa suunnittelussa, saattaa saada suurenkin etumatkan kilpailijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2009, 43.) Yksityisen päivähoiton tapauksessa heikko signaali on nuorten

ikäluokan pienentyminen, mutta on vaikeaa tässä vaiheessa määrittää ilmiön vaikutusta päivähoiton toimialaan tai varsinkaan yksittäisen toimipisteeseen.

3.3 Myynnin perusvaiheet

Kaksikielisen päivähoitoryhmän perustamisen alussa ei paljonkaan panostettu markkinointiin. Asiasta informoitiin kiinnostuneita henkilöitä, jotka kutsuttiin yhteiseen tapaamiseen, jossa varsinainen asiakashankinta tapahtuu. Päiväkodin edustaja kertoi suunnitellusta toiminnasta ja myi päivähoitopaikkoja uudessa päivähoitoryhmässä. Tässä vaiheessa henkilökohtaisella myyntityöllä oli suuri merkitys.

Myyntiprosessi koostuu viidestä eri perusvaiheesta. Ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe. Myyjän tulee selvittää myyntitapahtuman kannalta oleelliset perustiedot, rakentaa esittelymateriaali, suunnitella ajankäyttö ja valmistautua myyntineuvotteluun. (Rope & Pyykkö 2003, 309.) Päiväkodin edustaja on selvittänyt ennakkoon yhteydenottojen ja kyselyn perusteella kiinnostuneet henkilöt ja heidän odotuksensa. Tämän pohjalta esittelytilaisuuden materiaali ja ajankäyttö on suunniteltu.

Myyntiprosessin toisessa vaiheessa myyjän tulee avata keskustelu, kartoittaa asiakkaan tarpeet, ehdottaa ongelmanratkaisua ja häivyttää epäilyt. (Rope & Pyykkö 2003, 309.) Päiväkodin edustaja kertoo esittelytilaisuudessa päiväkodin toiminnasta yleisesti ja paneutuu suunniteltuun kaksikieliseen päivähoitoryhmään. Potentiaalisten asiakkaiden tarpeet on jo valmisteluvaiheessa kartoitettu, mutta tilaisuudessa esitetyt kysymykset antavat lisätietoa päiväkodin edustajalle perheiden ajatuksista ja tarpeista. Kysymykset auttavat päiväkodin edustajaa mahdollisesti löytämään ratkaisuja myös potentiaalisten asiakkaiden mahdollisiin erityistilaisuuksiin. Päivähoidon Hyvinkään toimipiste sijaitsee alueella, jolla on kyseenalainen maine. Päiväkodin edustaja arvelee, että juuri tämä asia vaikuttaa kysynnän vähenemiseen ja on kyseisen toimipisteen suurin heikkous. Tässä asiassa päiväkodin edustaja voi esittelytilaisuudessa häivyttää lasten vanhempien epäilyt vakuuttamalla, että lasten turvallisuudesta pidetään päiväkodin taholta hyvää huolta.

Kolmas vaihe on tarjousvaihe. Myyjän tulee rakentaa tarjous ja esittää sen markkinoinnillisesti. (Rope & Pyykkö 2003, 309.) Tässä vaiheessa päiväkodin edustajan tulee kertoa päivähoitoon ehdoista ja maksuista sekä ehdottaa päivähoitopaikan varaamista korostaen kyseisen palvelun erilaistumista kilpailijoiden vastaavista palveluista. Kaupan päätösvaiheessa rohkaistaan asiakas tekemään ostopäätös osoittamalla kaupan teko hetken erinomaisuus. (Rope & Pyykkö 2003, 321.)

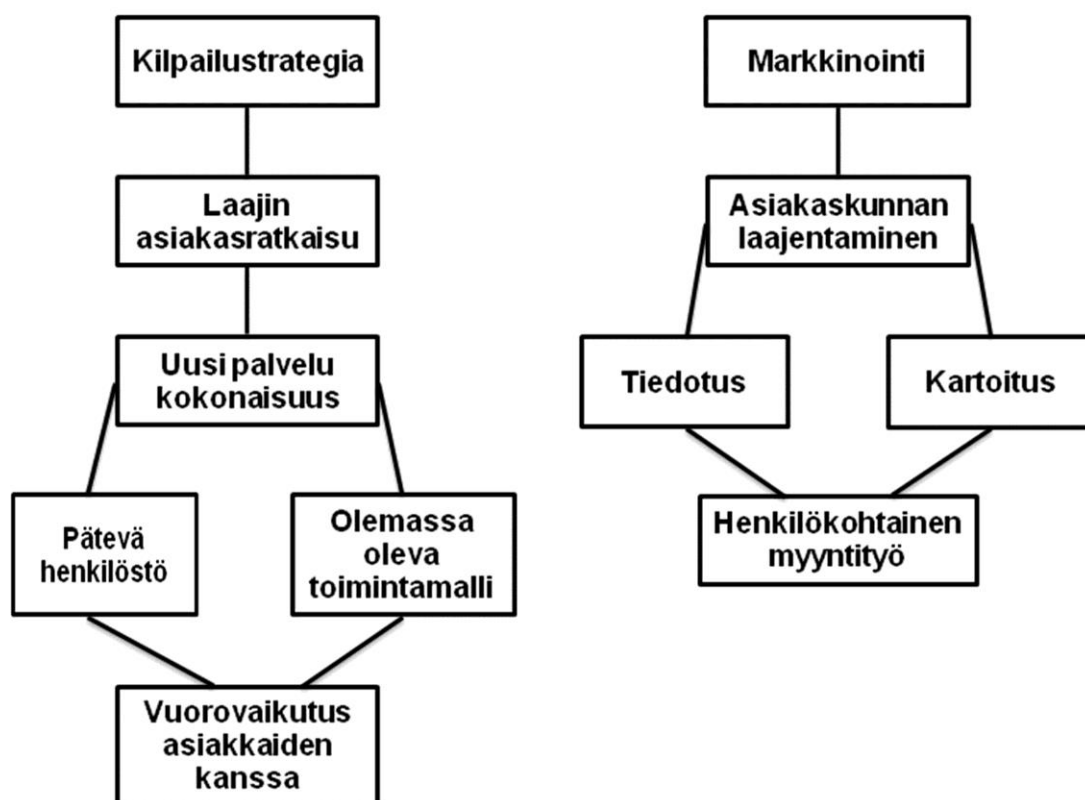
Kaupanteon jälkeen seuraa viimeinen vaihe eli jälkihoito. Tämän vaiheen tarkoitus on varmistaa asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden jatkuminen pidemmällä aikavälillä. Tässä vaiheessa oleellisessa asemassa ovat tyytyväisyyskyselyt, tervehdykset, asiakaslehdet tai tiedotteet ja kutsut asiakastilaisuuksiin. (Rope & Pyykkö 2003, 309.) Päivähoitossa yhteistyö päiväkodin ja vanhempien välillä on erittäin oleellista. Vanhemmat osallistetaan lasten päivähoitoon. Päiväkodit järjestävät usein vanhempainiltoja ja muita tapaamisia tarpeen tullen. Kun kyse on liiketoiminnasta, olisi tärkeää kuulla vanhempien mielipiteet tyytyväisyyskyselyiden kautta. Päivähoitoon olennaisesti liittyvistä asioista tiedotetaan sähköisillä ja paperillisilla tiedotteilla. Tärkeät juhlat, kuten syntymäpäivät, voidaan muistaa onnittelukorteilla. Kyse on melko pienestä panostuksesta, josta asiakas voi kokea saavansa suuren hyödyn.

4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yrityksen kilpailustrategian luomisesta sekä markkinoinnista. Tavoitteena on laajentaa yrityksen jo olemassa olevaa toimintaa uusiin ulottuvuuksiin, lisäämällä palvelukonseptiin uusi palvelukokonaisuus. Tässä ollaan kahden ongelman välissä. Toisaalta toiminta ei voi alkaa ilman pätevää henkilökuntaa, mutta toisaalta toiminta ei tule toimimaan ilman asiakaskuntaa.

Yrityksellä on jo toimiva konsepti, jota sen täytyy hieman muokata uuden palvelun lisäämiseksi. Tämä aiheuttaa muutoksia strategiaan. Palveluita myyvän yrityksen tulisi rakentaa asiakaslähtöinen strategiansa Delta-mallin pohjalta. Tämänäyttöisessä strategiassa asiakkaiden kuunteleminen ja jatkuva vuorovaikutus heidän kanssaan on tärkeää jo ennen toiminnan aloittamista. Kun kyse on laajimman asiakasratkaisun tarjoamisesta, jossa tärkeää on palvelukokonaisuuden paketoiminen eli tuotteistaminen. Asiakkaalle ei myydä erillisiä palveluita, vaan kokonainen palvelukokonaisuus. Tärkeää ovat kumppanuussuhteet, joita voidaan hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Kumppanuudet voivat tuoda palvelupakettiin lisäarvoa.

Ennen uuden palvelun liittämistä palvelukonseptiin tämän tutkimuksen kartoitetaan potentiaalisten asiakkaiden määrää ja heidän odotuksiaan. Markkinoinnin avulla pyritään viestimään mahdollisimman laajalle joukolle kohderyhmään kuuluvista henkilöistä uudesta palvelusta. Markkinointi on oleellista, kun halutaan myydä palvelukokonaisuutta kiinnostuksen ilmaiseille henkilöille. Kuvassa 2 on esitetty teoreettisen viitekehysten mallinnus kilpailustrategian ja markkinoinnin toteuttamisesta.



Kuva 2: Kilpailustrategian ja markkinoinnin teoreettinen viitekehys

Kuvassa 2 teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen pääkategoriaan: kilpailustrategiaan ja markkinointiin. Kilpailustrategia rakennetaan laajimman asiakasratkaisun ympärille. Valittua strategiaa lähdetään toteuttamaan uuden palvelukokonaisuuden luomisen kautta. Pohjalle otetaan jo olemassa oleva toimintamalli ja pätevä henkilöstö toteuttamaan uutta palvelukokonaisuutta. Asiakasvuorovaikutuksen kautta saatu tieto vaikuttaa valitun strategian toteuttamiseen.

Markkinoinnin tavoitteena on tässä laajentaa asiakaskuntaa. Tämä toteutetaan uudesta palvelukokonaisuudesta tiedottamisen ja potentiaalisten asiakkaiden kartoitusten avulla. Tavoitteena on saada potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan palvelukokonaisuudesta, jolloin voidaan lähteä toteuttamaan henkilökohtaista myyntityötä.

5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on rakenteeltaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Pää tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia. Kyseinen tutkimustyyppi sopii tämän tutkimusongelman selvittämiseen, koska kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä yleistyksiä ja

tässä tapauksessa kerätä vastaajien yhteystiedot markkinointitarkoituksiin. (Kananen 2011, 12) Tutkimus tehtiin lomakekyselynä sekä suomeksi että englanniksi.

Kyselyn avulla olisi voinut saada yksityiskohtaisempia tietoja, mikäli tarjottaisiin valmiita vaihtoehtoja. Tällöin vastaaja johdateltaisiin tiettyihin vastauksiin, jotka eivät välttämättä kuvaa hänen omia mielipiteitään. Avoimet kohdat antavat vastaajan ilmaista mielipiteitään omalla tavalla, mutta hankaloittavat vastausten käsittelyä. Mikäli vastausmäärän odotetaan olevan suuri, kannattaa vähentää avointen kysymysten määrää tulosten käsittelyä helpottaakseen. Mikäli taas oletetaan vastausmäärän pysyvän alhaisena, kannattaa avointen kysymysten määrää pitää entisellään, jotta vastaaja pystyy paremmin ilmaisemaan mielipiteensä.

Kvantitatiivinen tutkimus sopii tehtäväksi silloin, kun halutaan tietää, mitkä tekijät vaikuttavat tiettyyn ilmiöön. Ennen kyseisen tutkimusmenetelmän käyttöä tulee tuntea ilmiö ja siihen liittyvät muuttujat. On mahdotonta mitata sellaista, mitä ei tunneta. (Kananen 2011, 12.) Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin perhetaustan, asuinpaikan ja perheen asenteiden vaikutusta lapsen hoitopaikan valintaan. Kvantitatiivinen tutkimus esittää ilmiöön vaikuttavat tekijät määrällisesti, jolloin on helppo nähdä eri tekijöiden painoarvo tietyssä ilmiössä.

5.1 Kyselylomake tiedonkeruuvälineenä

Hyvin toteutettu kyselylomake on painoarvo tietyssä ilmiössä. Asiakkaan näkökulmasta lomakkeen täytyy olla mahdollisimman selkeä, helppolukuinen ja vastaamisen täytyy olla mielekäs. Pahimmassa tapauksessa liian vaikeaan ja epäselvästi laadittuun kyselylomakkeeseen jätetään vastaamatta erinäisistä syistä. Tutkijan kannalta kysymysten ja muuttujien numerointi helpottaa työtä merkittävästi. Mikäli kyselylomake täytetään käsin ja sen vastaukset halutaan tallentaa tietokantaan, on numeroinnilla erittäin suurimerkitys. Mikäli kysely toteutetaan sähköisenä, ohjelmisto itse numeroi ja käsittelee vastaukset. Tällöin tutkijalla on mahdollisuus tehdä kyselystä entistä kiinnostavampi lisäämällä grafiikkaa, kuten kuvia ja tehosteita. On varottava tekemästä kyselystä levottomannäköistä, koska silloin usein kärsii selkeys. (Kananen 2011, 44-45.)

Kyseisessä tutkimuksessa on käytetty strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat tutkijan näkökulmasta helposti käsiteltäviä, numeroituja vaihtoehto- tai asteikkokysymyksiä. Näiden kysymysten vastausvaihtoehdot on annettu vastaajalle jo valmiiksi, jolloin hänen tarvitsee vain valita mielipidettään parhaiten vastaava vastausvaihtoehto. Vastausten käsittelyvaiheessa tutkija voi käsitellä tämän tyyppisten kysymysten vastaukset numeeroina. (Kananen 2011, 31.)

Avointen kysymysten käsittely ei sen sijaan suju yhtä helposti. Näissä kysymyksissä ei ole aina valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja saa omin sanoin muotoilla vastauksensa. Avoimen kysymyksen laadintavaiheessa on erittäin tärkeää muotoilla kysymys tutkimusongelman selvittämisen kannalta järkeväksi, jotta kyseisellä kysymyksellä saadaan tutkimusongelman kannalta oleellisia vastauksia. Tosin joissain kyselyissä avoimilla kysymyksillä ei sinänsä pyritä saamaan mitään konkreettista tietoa, vaan kysymyksen tavoitteena voi olla vaikkapa vastaajan johdatteleminen tai houkuttelemineen vastaamaan kyselyyn. (Kananen 2011, 30.)

Voidaan sanoa, että puolet tutkimustyöstä on tehty siinä vaiheessa, kun lomake on saatu valmiiksi ja numeroitu. Usein numeroidaan myös vastauspaperit selkeyden aikaansaamiseksi. Kvantitatiivinen tutkimus on yksinkertainen, koska vastauksiksi saadaan juuri ne asiat, joita on kysyttykin. Jokaiseen kyselylomakkeeseen tulee liittää saatekirje, jolla pyritään motivoimaan vastaamaan ja mahdollisesti kerrotaan kyselyn taustoista. Saatekirjeessä pitää olla yhteyshenkilön yhteystiedot. Mikäli kysely toteutetaan postitse, tulee saatekirjeen ja kyselylomakkeen lisäksi mukana olla vastauskuori, jossa on maksettu postimerkki. Itella Oyj tarjoaa tähän ratkaisuja. (Kananen 2011, 46.)

5.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin päivähoidon Satumaan, Hyvinkään toimipisteen vaikutusalueella asuvat perheet, joihin kuuluvat 2-5-vuotiaat lapset. Päiväkoti sijaitsee Hyvinkään kaupungissa, mutta sen asiakaskuntaan kuuluvat myös lähialueilla asuvat lapset. Kun kyse on lisäpalvelusta, on oletettu, että vanhemmat ovat valmiita kuljettamaan lapsiaan päivähoidon naapurikaupungeista. Lasten ikäryhmän määrittämisessä on otettu huomioon lasten kehitys. Empiirisen eli kokemusperäisen tiedon pohjalta on oletettu, että juuri 2-5-vuotiaat lapset ovat siinä kehitysvaiheessa, että kaksikielisestä kasvatuksesta voisi olla heille hyötyä.

Erityisesti vastaajaryhmään toivottiin sellaisten lasten vanhempia, joiden perheissä puhutaan ainakin yhtenä kotikielenä englantia. Tämä ei kuitenkaan ollut ehdoton vaatimus vastaamiselle, sillä oletettiin, että myös muita kieliä perheessä puhuvien lasten vanhemmat haluaisivat lastensa harjoittavan jo päiväkodissa englanninkielen taitojaan. Ulkomaalaistaustaisista perheistä oletettiin, että ne haluavat lastensa harjoittavan englanninkielen taidon lisäksi suomen kielen taitoa.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineistoa on kerätty kyselylomakkeista, jotka jätettiin vastauslaatikon ja saatekirjeen kera Hyvinkään Villen Viidakko-nimiseen lasten leikkipaikkaan ja HopLop-nimiseen lapsille tarkoitetun elämyspuiston Riihimäen toimipisteeseen. Nämä toimipisteet valittiin kyselyn toteuttamispaikoiksi, koska oletettiin kohderyhmä tavoitettavan helpommin näissä paikoissa kuin muualla. Kyselylomakkeet ja vastauslaatikot, jonne vastaajia pyydettiin laittamaan täytetyt kyselylomakkeet, sijoitettiin näkyvälle paikalle. Ennen kyselyn toteuttamista sähköpostitse otettiin yhteyttä yritykseen ja kysyttiin vastuuhenkilöiltä lupa toteuttaa kysely heidän toimipisteissään.

Kyselylomakkeesta tehtiin kaksi versiota suomen- ja englanninkielinen, koska oletettiin, että vastaajien joukossa voi olla myös englantia paremmin ymmärtäviä henkilöitä. Kyselyyn vastasivat lasten vanhemmat. Lomakkeen kysymykset laadittiin yhteistyössä päivähoito Satumaan toiminnanjohtajan kanssa ja hänen toiveidensa mukaisesti. Kysymysten ja saatekirjeen laatimisessa huomioon otettiin myös teoreettinen ja kaupallinen näkökulma. Kysely koostui seitsemästä kysymyksestä. Lopussa oli kohta yhteystiedoille, mikäli vastaaja halusi, että häneen otetaan yhteyttä päivähoito Satumaasta ja annetaan lisätietoja kaksikielisen päivähoitoryhmän toiminnasta.

Vastauksia on analysoitu kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla yleistäen ja katsoen eri taustamuuttujien vaikutusta ennalta määriteltyyn ilmiöön. Analysoinnissa otettiin huomioon myös teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa päivähoito Satumaalle sellaista tietoa, jota se voi käyttää asiakashankinnassaan. Oleellinen on kyselyn lopussa kohta vastaajan yhteystiedoille. Näin päivähoito Satumaan edustaja pystyy ottamaan suoraan yhteyttä kaksikielisestä päivähoitosta kiinnostuneisiin henkilöihin ja myymään heille henkilökohtaisesti palveluitaan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan yleensä taulukkomuodossa, kun otanta eli kyselyn vastaajajoukko on tarpeeksi suuri. Tässä tutkimuksessa kyseessä oli mukavuusotanta, joka ei varsinaisesti vastaa tieteellistä tutkimusta, mutta on tässä tapauksessa realistisin toteutusvaihtoehto käytössä oleviin resursseihin ja opinnäytetyön toimeksiantajan toiveisiin nähden. Kyseinen otantatyyppi myös vastaa parhaiten päivähoito Satumaan tavoitetta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitetään pääasiassa taulukkomuodossa, mutta Kananen (2011, 101) kehottaa etsimään vastauksista yleistyksiä ja avaamaan tutkimustuloksia tekstein. Varsinkin avointen kohtien vastaukset tulisi kirjailijan mielestä analysoida tekstein. Näistäkin toki kannattaa etsiä yleistyksiä. Mikäli vastausten määrä on suuri, voidaan myös avointen kysymysten vastaukset esittää taulukkomuodossa. (Kananen 2011, 101.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus korreloi suoraan otannan kanssa. Tutkimuksen koko kohderyhmää kutsutaan perusjoukoksi, mutta varsinaiseen tutkimukseen osallistuu tietty otanta eli jokin ryhmä, jonka oletetaan edustavan koko perusjoukkoa. Ihannetilanteessa tutkimuskohteena olisi mahdollisimman suuri otanta perusjoukosta, mutta aina tämä ei resurssirajoitteista ole mahdollista. Täten luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota tutkittavan ilmiön teoreettiseen taustaan ja siitä johdettuihin oletuksiin. Kun tutkimusongelma rajoittuu pelkästään ilmiön kuivailuun, riittävät analyysimenetelmiksi aineistoa kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. (Kananen 2011, 85.)

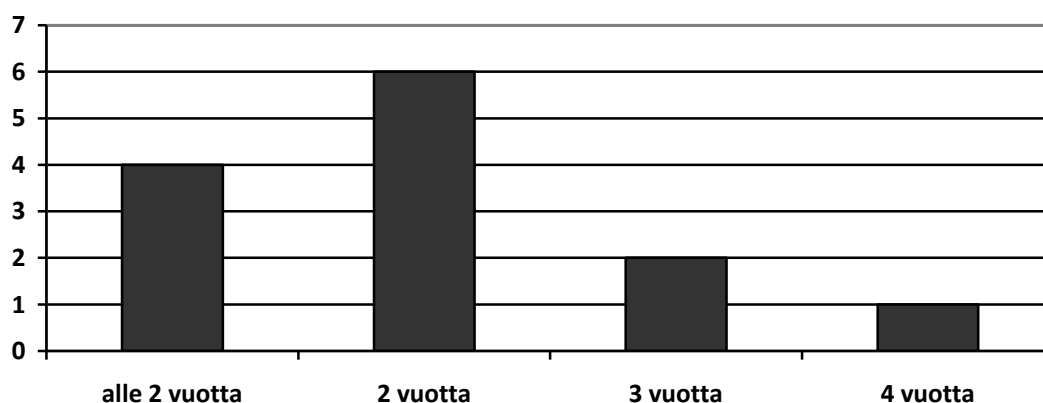
Kyseisessä tutkimuksessa oli käytetty mukavuusotantaa, jonka tuloksia ei voida pitää tieteellisesti luotettavina. Käytännössä kysely vain laitettiin yleiseen jakoon tiettyihin toimipaikkoihin, joissa oletettiin perusjoukon asioivan. Yhteensä tuloksia saatiin yhdeksän kappaletta. Näistä kahdeksan saatiin Hyvinkäältä ja yksi Riihimäeltä. Tuloksien analysoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tutkimuksen taustalla on teoreettisen viitekehyksen lisäksi paljon oletuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tulokset ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle, mutta niiden ei voida olettaa edustavan koko perusjoukkoa.

6 Tutkimustulokset

Yhteensä vastauksia kyselyyn saatiin yhdeksän kappaletta, joista yksi vastaus tuli Riihimäeltä ja loput kahdeksan Hyvinkäältä. Pienen vastaajamäärän vuoksi kyselyiden tulokset yhdistetään eikä niitä erotella alueen mukaan. Kyselyiden tulokset purettiin auki kuvioina, joita pyritään selittämään tekstein. Avoimista vastauksista pyrittiin etsimään yleistyyksiä. Taustamuuttujina tutkimuksessa olivat lasten iät, nykyinen päivähoitopaikka ja perheessä puhutut kielet. Näitä pyrittiin keskenään vertailemaan ja etsimään yhtäläisyyksiä.

6.1 Strategiaan vaikuttavat tekijät

Suunnitellun strategian kannalta oli oleellista tavoittaa kohderyhmä. Oleellista oli myös käytännönjärjestelyiden kannalta, että vanhempien toivoma päivähoitoaika sopii päiväkodin suunnittelemaan strategiaan. Kuvassa 3 näkyy lasten ikäjakauma. Samassa perheessä saattoi olla useampi lapsi, joten lasten lukumäärä on suurempi kuin vastausten lukumäärä. Suurin osa vastaajista ilmoitti, että heidän perheeseen kuuluu 2-vuotiaita lapsia.



Kuva 3: Ikäjakauma

Kielijakauma ei ollut niin laaja kuin ikäjakauma. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti, että heidän perheessään puhutaan muita kieliä suomen kielen lisäksi. Jokainen vastaaja ilmoitti, että heidän perheessään puhutaan suomen kieltä. Yksi vastaaja ilmoitti, että hänen perheessään puhutaan suomen kielen lisäksi venäjän kieltä. Yksi vastaaja ilmoitti, että hänen perheessään suomen kielen lisäksi puhutaan englannin kieltä ja yorubaa.

Eniten hajontaa oli avoimessa kysymyksessä, joka koski päivähoitoaikaa. Vanhemmat saivat kertoa vapaasti ajan, jona he halusivat viedä lapsensa päivähoitoon. Hoitoaikatoiveet olivat hyvinkin erilaisia. Täysin sama hoitoaika toistui enintään kahdesti. Niin kutsuttuna toimistoaikana, eli kello 8-16, päivähoitoa toivoivat vain kaksi vastaajaa. Päivähoitoa kello 8-16:30 toivoi yksi vastaaja. Yksi vastaaja toivoi päivähoiton alkavan jo kello 7 ja kestävän kello 16 asti. Yksi vastaaja toivoi päivähoitoajan olevan kello 7:30-15:30. Yksi vastaaja toivoi päivähoitoa kello 9-17 ja yksi vastaaja toivoi päivähoiton alkavan kello 9 ja päättyvän kello 17:30. Lyhyimmän päivähoitoajan toivoi yksi vastaaja, jonka toive hoitoajasta oli kello 11:00-15:00 välillä viiden tunnin mittainen hoitoaika.

6.2 Markkinointiin vaikuttavat tekijät

Markkinoinnin kannalta oleellisia olivat kysymykset, jotka kartoittivat asiakkaiden nykytilannetta, tarpeita ja toiveita. Nämä kysymykset liittyivät nykyiseen päivähoitoon ja siinä käytettyihin kieliin. Vastaajien tarpeita kartoitti kysymys, jossa tiedusteltiin halusta vaihtaa nykyistä päivähoitopaikkaa. Viimeisessä varsinaisessa kyselylomakkeen kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien odotuksia, jotka kohdistuivat kaksikielisen päiväkodin toimintaan.

Lähes kaikkien vastaajien päiväkotikäiset lapset ovat vastaushetkenä päivähoitossa. Yksi vastaaja ilmoitti, että hänen perheeseensä kuuluvat lapset eivät olleet vastaushetkenä päivä-

hoidossa. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että heidän päiväkotikieliset lapsensa ovat suomenkielisessä päivähoitossa. Lähes kaikki vastaajat myös ilmoittivat voivansa ainakin harkita lapsen päivähoitopaikan vaihtoa. Yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen, mutta jätti yhteystietonsa yhteydenottoa varten. Yhteensä yhteystiedot saatiin seitsemältä vastaajalta. Kaksi vastaajaa vastasi kysymyksiin, mutta eivät jättäneet yhteystietojaan.

Kyselyn viimeinen kysymys käsitteli vanhempien kaksikieliseen päivähoitoon liittyviä toiveita. Kyseessä oli avoin kysymys, joten vastaajat saivat kertoa vapaasti toiveistaan. Kaksi vastaajaa jätti kyseisen kysymyksen tyhjäksi. Yksi hyvinkääläinen vastaaja toivoi, että päiväkotikieliset sijaitisivat keskustassa. Kaksi vastaajaa toivoi paljon ulkoilua lapsille hoitoajalla. Riihimäkeläinen vastaaja ilmoitti olevansa jonossa vastaavaan kaksikieliseen päiväkotikieliseen Hyvinkäälle, mutta mikäli toinen kaksikielinen päivähoito Hyvinkäällä aukeaa pian, voisi kyseinen vastaaja viedä lapsensa sinne. Yksi vastaaja kertoi odottavansa miltä tahansa lasten päivähoitolta opetusta ja toiminta olisi lapsen kehityksen mukaista, positiivista ja kehittävää sekä virikkeitä tulisi tarjota tarpeeksi. Yksi vastaaja ilmoitti erityisesti odottavansa koulutettua henkilökuntaa. Yksi vanhempi toivoi leikkejä, lauluja ja askartelua englannin kielellä, jotta lapsi oppisi perussanastoa ja ymmärtämään puhuttua kieltä sekä ymmärtämään edes jotakin.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat kiinnostuneita kaksikielisestä päivähoitosta. Pääasiallisena kotikielenä perheissä oli suomen kieli, mutta myös muita kieliä osassa perheitä puhuttiin. Kaikkien vastaajien perheeseen kuului ainakin yksi lapsi, joka kuului päivähoito Satumaan kohderyhmään. Päivähoitoaikatoiveissa oli paljon hajontaa. Yleisesti päivähoitoa toivottiin kello 7-17:30 välisenä aikana.

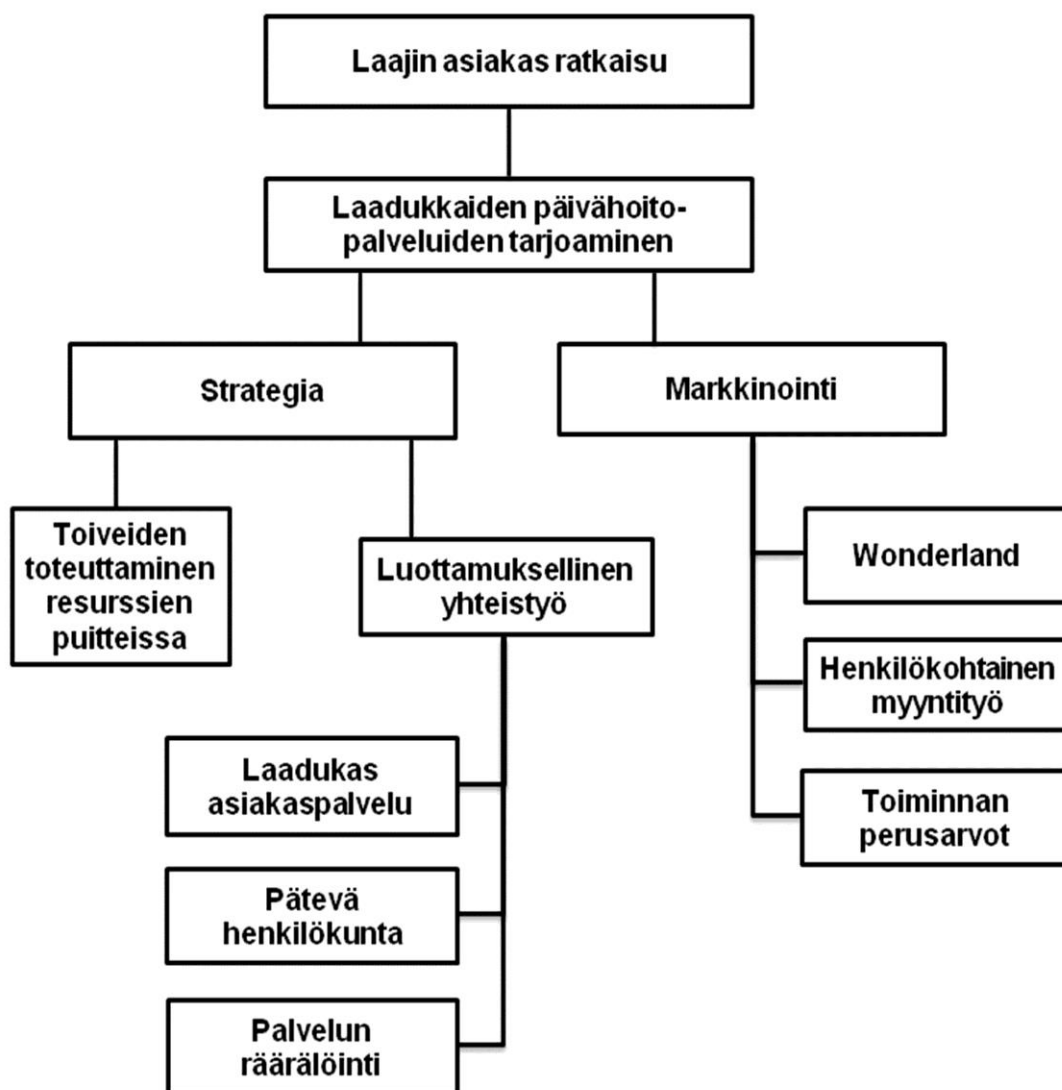
Lähes kaikkien vastaajien kotona oli lapsia, jotka olivat vastaushetkenä jo päivähoitossa. Vain yksi vastaaja ilmoitti, etteivät hänen perheensä lapset ole päivähoitossa. Kaikkien vastaajien lapset olivat suomenkielisessä päivähoitossa. Kaikki vastaajat ilmoittivat voivansa harkita lapsensa päivähoitopaikan vaihtoa. Toiveet kaksikielistä päivähoitoa kohtaan olivat hyvin samantyyppisiä, kuin voidaan olettaa olevan mitä tahansa muuta päivähoitoa kohtaan. Toivottiin pätevää henkilökuntaa ja paljon ulkoilua sekä sijaintia keskustassa ja pikaista toiminnan aloittamista. Toiveissa mainittiin myös virikkeellistä, positiivista ja lapsen kehitystä huomioonottavaa toimintaa. Erityisesti kaksikieliseen päiväkotitoimintaan toivottiin kaikenlaista toimintaa englannin kielellä, jotta lapsi oppisi kieltä ja sanastoa.

Ennen varsinaista kyselyä tehtiin suomenkielinen saatekirje (Liite 1) ja vastaava saatekirje englanniksi (Liite 2). Molemmissa saatekirjeissä pohjustettiin kyselyä ja sen tarkoitusta. Saatekirje pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeäksi, mutta suunniteltua toimintaa kuvaavak-

si. Saatekirje ei ollut erityisen houkutteleva, koska siitä puuttuivat graafiset elementit, kuten kuvat. Tekstiä oli noin puoli sivua ja se oli melko kuivaa, vaikkakin toimintaa hyvin kuvaavaa. Graafisten elementtien, kuten kuvien ja tehosteiden, lisääminen saatekirjeeseen olisi omiaan lisäämään huomiota ja täten mahdollisesti kiinnostusta tutustua asiasisältöön enemmän varsinkin, kun kyseessä oli päivähoitopaikan markkinointi.

Kyselylomakkeessa oli seitsemän kysymystä, joilla kartoitettiin pääasiassa vastaajien kiinnostusta saatekirjeessä kuvattua toimintaa kohtaan. Kyselyä varten tehtiin kaksi versiota kyselylomakkeista, suomenkielinen lomake (Liite 3) ja vastaava kyselylomake englannin kielellä (Liite 4). Tässä kyselyssä vastausten määrä jäi pieneksi. Oletetaan, että mikäli haastatteluja tehtäisiin henkilökohtaisesti, vastausmäärä suurenisi. Tällöin tutkijan pitäisi valmiin lomakkeen kanssa mennä lapsiperheille tarkoitettuihin toimipaikkoihin, joissa hän henkilökohtaisesti haastattelee kohderyhmään kuuluvia lasten vanhempia ja täyttää vastausten perusteella valmiit kyselylomakkeet. Vastaavat kyselyt ovat omiaan lisäämään tietoutta ja myös kiinnostusta päiväkotia Satumaan toimintaa kohtaan.

Vastauksista näkyy selkeästi, että kyselyyn vastasivat henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita kaksikielisestä päivähoitosta. Muutamassa perheessä oli useampia suunnitellun päivähoiton kohderyhmään kuuluvia lapsia ja alle 2-vuotiaita lapsia. Jos kokemukset vanhemman lapsen päivähoitosta ovat positiivisia, myös sisarukset helposti viedään samaan päivähoitoon, kun he ovat sopivan ikäisiä. Tässä asiassa päiväkodin johto ja henkilökunta ovat tärkeitä, sillä juuri heistä riippuu päiväkodin palvelun taso. Tyytyväinen asiakas käyttää mielellään yrityksen palveluita ja mahdollisesti lisää palveluiden käyttöä sekä jakaa positiivista kokemustaan lähipiirilleen. Sisarusten sijoittaminen samaan päiväkotiin on myös taloudellisesti kannattavampaa, koska päivähoito Satumaan Hyvinkään toimipisteessä hoitomaksun omavastuuosuus yhdeltä lapsesta on täyshintainen ja sisaruksista 26 euroa kuukaudessa edullisempi. (Päivähoito Satumaa 2014.) Vähävaraisilla perheillä on mahdollisuus hakea Kelalta lisätukea lastensa päivähoitomaksun omavastuuosuuteen. Hyvinkään kunnassa ei kuitenkaan ole mahdollista, että Kela kustantaisi päivähoitomaksun vanhempien omavastuuosuuden kokonaan. Kuvassa 4 on esitetty, miten päivähoito Satumaan kaksikielisen päivähoitoryhmän Wonderlandin tapauksessa toteutetaan laajimman asiakasratkaisun mallia. Tässä on huomioitu niin teoreettinen viitekehys kuin tutkimuksesta saatu tieto.



Kuva 4: Laajimman asiakasratkaisun malli

Kuvassa 4 esitetyn Delta-mallin mukaisesti liiketoiminnan suuntaukseksi on valittu laajimman asiakasratkaisun tarjoaminen. Yrityksen perustehtäväksi on määritelty laadukkaiden päivähoitopalveluiden tarjoaminen, joka on toteutettu tässä opinnäytetyössä esitetyllä tavalla jakamalla strateginen sisältö erikseen strategiaan ja markkinointiin. Markkinoinnissa ovat nousseet esille toiminnan perusarvot ja näiden pohjalta toteutettu kaksikielinen päivähoitoryhmä Wonderland, jonka markkinoinnissa oleellista on ollut henkilökohtainen myyntityö kiinnostuksensa ilmaisemiseksi asiakkaille, tässä yhteydessä lasten vanhemmille. Yrityksen asiakaslähtöisessä strategiassa merkittävää on vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Niin kuin aiemmin mainittiin, päiväkotitoiminnan kulmakivenä on luottamuksellinen yhteistyö kodin kanssa. Tämä toteutetaan pätevän henkilökunnan ja laadukkaan asiakaspalvelun avulla. Tärkeää tässä tapauksessa on räätälöidä palvelukokonaisuus asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tässä tapauksessa kyse on lapsen henkilökohtaisen suunnitelman laatimisesta yhdessä lapsen vanhempien kanssa. Strategisesti laadukkaan asiakasratkaisun tuottamisessa valitun mallin mukaisesti oleellista on huomioida asiakkaiden toiveet ja toteuttaa niitä käytössä olevien resurssien puitteissa. Koska suunniteltu toiminta ei ole vielä käynnistynyt, asiakkaiden toiveet on tässä tapauksessa karotoitettu tutkimuksen avulla.

Päivähoito Satumaa on huomionnut potentiaalisten asiakkaiden päivähoitoaikatoiveet. Uuden päiväkotiryhmän Wonderlandin toimintasuunnitelmassa (Liite 5) lasten päivittäinen päivähoitoaika on kello 6:30-17:30, joka kattaa kaikki kyselyssä ilmenneet päivähoitoaikatoiveet. Päivähoitomaksu kattaa enintään kymmenen tunnin päivähoidon edellä mainitun päivähoitoajan puitteissa, mutta vanhemmat voivat tulla hakemaan lapsensa aikaisemminkin hoidosta.

Päiväkodin toimintasuunnitelmassa (Liite 5) on huomioitu, että suurin osa lapsista tulee suomenkielisistä perheistä, mutta osa lapsista tulee ulkomaalaistaustaisista perheistä. Täten päiväkoti ilmoittaa ottavansa huomioon jokaisen lapsen yksilöllisyyden, perhetaustan ja kunnioittavan erilaisia arvoja, joita muun muassa erilaiset uskonnot noudattavat. Lasten vanhempien kanssa käydään aloituskeskustelu hoidon alkaessa ja tehdään jokaiselle lapselle oma varhaiskasvatussuunnitelma yhteistyössä vanhempien kanssa. Näin pyritään huomioimaan jokaisen lapsen henkilökohtaiset tarpeet. Liiketaloudellisesta näkökulmasta kyseessä on palvelutuotteen osittainen räätälöinti jokaiselle asiakkaalle. Tämä toimintatapa viittaa asiakaspalveluun ja on omiaan herättämään laadukkuuden ja aidon välittämisen mielikuvan, jota yksityisiltä yrityksiltä usein odotetaan enemmän kuin julkisen sektorin vastaavilta palveluilta.

Markkinoinnin näkökulmasta on erittäin hyvä asia, että potentiaaliset asiakkaat ovat kiinnostuneita harkitsemaan lapsensa päivähoitopaikan vaihtoa, vaikka heidän lapsensa on tällä hetkellä päivähoidossa. Kyselyn perusteella voidaan päätellä, että toiminnan kaksikielisyys lisää potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta toimintaa kohtaan, sillä kaikki kyselyyn vastanneet ilmoittivat, että heidän lapsensa ovat tällä hetkellä suomalaisessa päiväkodissa. Lähes kaikki

kyselyyn vastanneet jättivät yhteystietonsa, mikä kertoo heidän kiinnostuksestaan toimintaa kohtaan.

Vaikka päivähoitotoiminnan kaksikielisyys vaikuttaa olevan tärkeässä asemassa potentiaalisten asiakkaiden mielestä, ei kuitenkaan saa unohtaa muuta toimintaa. Päivähoito Satumaa mainitsee kaksikielisen päiväkotiryhmänsä Wonderlandin toimintasuunnitelmassa (Liite 5) päivähoidon noudattavan samoja periaatteita kuin suomenkielissäkin ryhmissä. Erona on henkilökunnan kieliosaaminen ja englannin kielen päivittäinen käyttö suomen kielen rinnalla.

Kyselyyn vastanneiden pätevää henkilökuntaa koskevat toiveet ja Perusopetuslain asettamat vaatimukset on huomioitu toimintasuunnitelmassa. Lasten kanssa päiväkotiryhmä Wonderlandissa ovat päivittäin tekemisissä kolme kasvattajaa. Heistä kaksi ovat koulutukseltaan lastentarhanopettajia. Toinen heistä on täysin englanninkielinen ja toinen suomenkielinen, mutta osaa hyvin englantia. Lisäksi päiväkotiryhmässä toimii yksi lastentarhaohjaajan koulutuksen saanut suomenkielinen henkilö, joka puhuu hyvää englannin kieltä. Vain englantia puhuva kasvattaja takaa, että englantia käytetään päivittäisessä toiminnassa. Kyseessä on laadullisesti tärkeä tekijä, sillä kyseinen henkilöstön jäsen tuo toiminnalle uskottavuutta.

Päiväkoti lupaa, että kaksikielisessä ryhmässä päivittäisessä toiminnassa käytetään englannin ja suomen kieliä rinnakkain. Asioita nimetään kahdella kielellä ja käytetään päivittäisessä toiminnassa. Vieraan kielen käyttö ja lasten erilaiset taustat tuovat mukanaan kansainvälisyyttä. Päiväkoti lupaa, että lapset pääsevät tutustumaan erilaisiin kulttuureihin. Lasten päivittäinen toiminta noudattaa kasvatuksellisessa mielessä samoja peruseriaatteita muiden päivähoiton toimipisteiden kanssa. Toimintasuunnitelmassa (Liite 5) päivähoito lupaa tarjota lapsille turvallisen, rauhallisen ja jokaisen lapsen yksilöllisen kehityksen huomioonottavaa kasvatusta yhteistyössä perheen kanssa. Päivittäisessä lasten kasvatustoiminnassa on otettu huomioon kyselyyn vastanneiden englanninkielistä toimintaa koskevat toiveet, kuten leikit, lorut ja askartelu. Päivähoito lupaa toimintasuunnitelmassa (Liite 5), että Wonderlandin päivähoitoryhmässä käytetään lasten taiteellisessa ilmaisussa molempia kieliä. Päivähoito keskittyy toiminnassaan lunastamaan lupauksensa opettaa lapsille kahta kieltä.

Lasten päivähoito oli minulle täysin vieras aihe, koska minulla ei ole lapsia enkä ole myöskään työskennellyt lasten päivähoidossa. Sen sijaan kaksikielinen lasten päivähoito kiinnosti minua todella paljon ajatuksena. Mielestäni globalisoituvassa maailmassa kielten ja kulttuurien tunteminen tuo runsaasti etua tulevaisuuden työelämässä. Mitä aikaisemmin jonkin taidon opiskeleminen aloitetaan, sitä paremmin se osataan tulevaisuudessa. Englannin kieltä voidaan nimittää kansainväliseksi yleiskieleksi, koska sitä useimmiten käytetään liike-elämässä ja muilla aloilla. Suomi on pieni maa ja riippuvainen ulkomaankaupasta, joten yhä useampi henkilö työskentelee ainakin jonkin verran ulkomaalaisten sidosryhmien kanssa. Myös työyhteisöt

kansainvälistyvät globalisaation edetessä. Näistä syistä mielestäni kieliä ja kulttuureja tuntevien kansalaisten kasvatusta on tärkeää.

Kyselyn tulokset vastasivat hyvin pitkälti ennako-odotuksiani. Olin erittäin positiivisesti yllätynyt siitä, kuinka hyvin päivähoiton johto otti toimintasuunnitelmassaan huomioon kyselyn tulokset. Tämä kertoo siitä, että asiakkaita todellakin kuunnellaan ja varsinainen palvelutuote räätälöidään asiakkaiden toiveita kuunnellen. Yrityksen markkinoinnissa selkeästi keskityttiin enemmän laatuun kuin määrään, mikä mielestäni on aivan loistava asia niin tärkeässä asiassa kuin tulevien kansalaisten varhaiskasvatuksessa. Strategian näkökulmasta kiinnostuin erityisesti perusopetuslain asettamista vaatimuksista esiopetuksessa työskenteleville henkilöille. Minulle oli uutta, että näinkin pienten lasten kanssa työskenteleviltä vaaditaan korkea-asteen koulutusta ja työkokemusta.

Kaiken kaikkiaan minulle jäi tästä työstä todella positiivinen mielikuva. Sain paljon uutta tietoa, josta on varmasti minullekin hyötyä, kun joskus hankin omia lapsia. Toimeksiantajan kanssa yhteistyö on sujunut mutkattomasti ja erittäin hyvin. Olen saanut häneltä paljon tietoa ja apua opinnäytetyöni eri vaiheisiin. Oli myös erittäin mukavaa huomata, että tekemästäni kyselystä oli ihan oikeasti hyötyä toimeksiantajalle. Vaikka aihe tuntuisikin vieraalta, suosittelen kuitenkin perehtymään siihen ja kokeilemaan edes opinnäytetyön runkoa luonnostelua. Uusien asioiden opiskelu avartaa ja lisää tietämystä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen A.2002. Liiketoiminta ja johtaminen, Keuruu: KY-palvelu Oy

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli, Helsinki: Talentum

Lindroos J. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa, Helsinki: WSOYpro

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi, Helsinki: Edita

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia - väylä asiakasmielen markkinointiin, Helsinki: Talentum

Oikeudelliset lähteet

Perusopetuslaki 3.11.2005/865, 16.12.2010/1168

Sähköiset lähteet

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2011. Lasten päivähoito 2011. Viitattu 7.12.2013
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102985/Tr30_12.pdf?sequence=4

Helsingin sanomat 2013. Selvitys: yksityinen päivähoito peittoaa kunnallisen kaikilla mittareilla 2013. Viitattu: 2.1.2014
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1385001003632>

Fonecta Finder 2013. Taloustiedot 2013. Viitattu 7.12.2013
<http://www.finder.fi/Yksityiset%20p%C3%A4iv%C3%A4kodit/P%C3%A4iv%C3%A4hoito%20Satumaa/HYVINK%C3%84%C3%84/taloustiedot/2306458>

Hyvinkään kaupunki 2012. Päivähoitomaksut 1.8.2012 alkaen. Viitattu 28.1.2014
<http://www.hyvinkaa.fi/fi/kasvatus-ja-opetus/Varhaiskasvatuspalvelut/Kunnallinen-paivahoito/Paivahoitomaksut/#.UueQYtLGzIU>

Tilastokeskus 2013. Väestö 2012. Viitattu 28.1.2014.
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestoennuste

Opetushallitus 2014. Esiopetuksen perusteluonnokset. Viitattu 07.02.2014
http://www.oph.fi/ops2016/perusteluonnokset/esiopetus/103/0/yhteistyoy_esiopetuksessa_ja_siirtymavaiheissa

Europapreneur 2011. Markkinointi. Viitattu 07.02.2014
<http://europapreneur.info/wp-content/uploads/2011/04/Markkinointi.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Balanced Scorecard malli.....	17
Kuva 2: Kilpailustrategian ja markkinoinnin teoreettinen viitekehys	28
Kuva 3: Ikäjakauma.....	33
Kuva 4: Laajimman asiakasratkaisun malli	36

Liitteet

Liite 1 Kyselylomakkeen pohjustusteksti suomeksi	47
Liite 2 Kyselylomakkeen pohjustusteksti englanniksi.....	48
Liite 3 Kyselylomake suomeksi	49
Liite 4 Kyselylomake englanniksi.....	50
Liite 5 Kaksikielisen päivähoiton toimintasuunnitelma	51

SUOMALAIS-ENGLANTILAISEN PÄIVÄKODINTOIMINTASUUNNITELMA , kevät 2014

Päiväkodin sijainti ja tilat, aukioloaika

Uusi päiväkotimme sijaitsee Hyvinkäällä. Tiloinamme toimii kerrostalon alakerrassa oleva varsin suuri huoneisto, joka on sisustettu mahdollisimman kodikkaasti. Tilassa on aiemmin toiminut jo useamman vuoden toinen päivähoitoyksikkömme ja tilat ovat osoittautuneet erittäin toimiviksi.

Tilat käsittävät useita erillisiä leikkihuoneita ja jopa erillisen askarteluhuoneen. Tilat mahdollistavat näin hyvin pienryhmätoiminnan ja rauhalliset sekä myös pitkäkestoiset leikit ja askartelut.

Ulkoilemme aidatulla vain päiväkodin käyttöön varatulla pihalla, jossa on lapsille liukumäki, keinut ja hiekkalaatikko sekä runsaasti leikkivälineitä.

Päiväkoti tulee olemaan avoinna arkin klo 6.30 – 17.30 maksimissaan riippuen lasten hoidon tarpeesta.

Lapset

Päiväkoti käsittää yhden lapsiryhmän ja kolme kasvattajaa. Lasten ikäjakauma päiväkodissamme tulee olemaan n. 2 vuodesta 5-vuotiaisiin. Ryhmäkoko tulee riippumaan lasten ikäjakaumasta.

Suurin osa lapsista on täysin suomenkielisiä perheistä, osalla lapsista toinen kotikieli on englanti ja joissakin perheissä varsinainen kotikieli on joku aivan muu kieli. Eli lasten taustat ovat hyvin erilaisia, joten toiminnan järjestämisellä on omat haasteensa.

Henkilökunta

- Päiväkodin hallinnollinen johtaja, jonka pääasiallinen toimipiste on toisessa yksikössämme, suomi äidinkieli ja hyvä englanninkielen taito
- Kaksi lastentarhanopettajaa, joista toinen on täysin englanninkielinen ja toinen suomenkielinen, jolla myös hyvä englanninkielen taito
- Yksi lastenohjaaja-koulutuksen saanut suomenkielinen lastenhoitaja, jolla myös hyvä englanninkielen taito
- Lisäksi organisaatiossamme on myös toiminnanjohtaja, joka toimii koordinoijana eri yksiköiden välillä ja on tukena ja opastajana varsinkin uuden toiminnan käynnistysvaiheessa

Englanninkieli

Tavoitteenamme on monipuolista kehittymistä ja oppimista tukevan päiväkotitoiminnan lisäksi tutustuttaa lapset englanninkieleen ja rohkaista heitä tämän uuden kielen aktiiviseen käyttöön lasten ikätaso ja kielitausta huomioiden englanninkielisen ja suomenkielisen henkilökunnan avulla. Englanninkieli on mukana kaikessa toiminnassa, ideana "learning by playing" ja "learning through fun". Englanninkielinen kasvattaja puhuu lapsille vain englantia, muut sekä suomea että englantia.

Ainakin näin toiminnan alussa näyttää siltä, että suurin osa lapsista tulee täysin suomenkielisistä perheistä, joten englanninkielen opettelu lähtee liikkeelle aivan alusta.

Sillä, että henkilökunnasta yksi on täysin englanninkielinen, taataan se, että englanninkieltä todella käytetään päivittäin.

Varhaiskasvatussuunnitelma

Toimintaa ohjaavat Hyvinkään kaupungin varhaiskasvatuksen suunnitelma sekä päiväkodin oma henkilökunnan yhteistyönä toiminnan alussa tehtävä varsinainen viikkokohtainen monipuolisesti eri osa-alueet huomioiva toimintasuunnitelma, joka tulee pohjautumaan tähän alustavaan ennen toiminnan alkamista tehtyyn suunnitelmaan.

Suomalais-englantilainen päiväkotitoiminta on yksi päiväkotitoimintapisteidemme joukossa ja toimintamme noudattaa samoja peruseriaa-alueita kuin muissakin yksiköissämme. Lisänä tässä toimintapisteessä on englanninkieli, jota käytetään suomenkielen rinnalla päivittäin.

Päivöhojelma ja viikkosuunnitelma

6.30 – 8.00 lasten vastaanottoa, satuja, leikkiä	11.15 – 12.00 lounas
8.00 – 8.30 aamupala	12.00 – 14.00 päivälepo
8.40 – 9.00 aamutuokio	14.00 – 14.30 välipala
9.00 – 10.00 pienryhmätoimintaa	14.30 – 15.30 päivätuokio, leikkiä
10.00 – 11.00 ulkoleikkejä	15.45 - ulkoilua

Viikkosuunnitelmassa otetaan huomioon kaikki eri varhaiskasvatuksen osa-alueet soveltaen eri-ikäisille lapsille. Seuraavassa on lyhyesti esitelty, miten englanninkielen painotus näkyy jokapäiväisessä toiminnassa.

Toiminta-ajatus ja arvot

Toiminta-ajatuksenamme on luoda lapselle hyvä arki, jossa lapsi voi turvallisesti kasvaa, oppia ja kehittyä. Haluamme antaa lapselle turvallisen ja monipuolisen toimintaympäristön, jossa lapsi saa toteuttaa itseään ja hänellä on hyvä olla. Ihmiskäsityksemme mukaan jokaista lasta kunnioitetaan ja arvostetaan omana persoonanaan, hyväksytään lapsen erilaisuus.

Muita tärkeitä arvoja ovat kiireettömyys, turvallisuus, yksilöllisyys ja kasvatuskumppanuus.

Toiminnan sisällöissä painotetaan myös kansainvälisyyttä, mikä tulee tavallaan luonnollisena asiana englanninkielen ohella.

Lapsen tulo päiväkotiin

Lapsen aloittaessa päivähoiton panostamme turvallisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen perheen ja päiväkodin työntekijöiden välillä.

Aloituskeskustelussa kartoitetaan lapsen yksilölliset tarpeet ja myös lapsen sekä koko perheen kielitausta. Jokaiselle lapselle tehdään myös oma varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä lapsen vanhempien kanssa noin parin kuukauden kuluttua hoidon aloituksesta.

Leikki

Leikki ja mielikuvitus ovat lapselle ominainen tapa hahmottaa ja käsitellä ympäröivää maailmaa. Lapselle tarjotaan leikkimiseen riittävästi rauhaa, tilaa ja ikätasoisia välineitä. Annetaan myös mahdollisuuksia niin vapaaseen kuin ohjattuunkin leikkiin. Leikkivälineet ovat lasten saatavilla ja leikkejä ei aina tarvitse korjata pois. Lasten keskinäisissä yhteisleikeissä käyttämää kieltä ei pyritä rajaamaan tai rajoittamaan.

Perushoito, liikunta ja lepo

Lasten perushygieneiasta pidetään huoli. Käsienspesun tärkeyttä korostetaan. Opetellaan myös siisteyskasvatusta. Lapsia kannustetaan omaehtoisuuteen riisumisessa ja pukemisessa, mutta aikuinen auttaa aina tarvittaessa.

Perushoitotilanteet varsinkin pienempien lasten kohdalla ovat oivallisia hetkiä kielen oppimiselle.

Päivittäinen ja monipuolinen liikkuminen on välttämätöntä lapsen tasapainoiselle kasvulle kehitykselle ja terveydelle. Liikuntaleikeissä voidaan käyttää sujuvasti sekä suomea että englantia.

Lapsella on myös oikeus riittävään lepoon päivähoitopäivän aikana ja sitä oikeutta me puolustamme. Unilauluiksi voimme valita englanninkielisiä lauluja suomenkielisten ohella.

Tutkiminen ja oma pohdinta

Lapselle on ominaista uteliaisuus ja halu oppia uutta. Oppiminen on kokonaisvaltaista ja lapsi käyttää kaikkia aistejaan. Lapsen aktiivisuutta tuetaan huomioimalla hänen ikänsä, tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa. Pyrimme tukemaan lapsen luontaista halua tutkia ja kokeilla asioita. Tavoitteena on vaalia lapsen intoa tutkia ja rakentaa uutta tietoisuutta ihmettelämisen ja oivaltamisen kautta. Pienryhmätoiminnassa molempia kieliä voidaan käyttää rinnakkain.

Taiteellinen kokeminen ja ilmaisu

Luova toiminta antaa lapselle tilaisuuksia kokea asioita kaikilla aisteillaan ja kuunnella omaa itseään. Taiteellinen ilmaisu on hyvin kokonaisvaltaista toimintaa, mihin vaikuttavat tunteet, arvostukset, taidot, tiedot ja havainnot. Harjoitamme erilaista luovaa toimintaa joka päivä; askartelemme, leivomme, muovailamme, maalaamme, laulamme, tanssimme. Erilaisten aktiviteettien harjoittamisessa myös kielellinen ilmaisu on osa sitä.

Kielellinen luovuus ja ilmaisu

Loruttelemme, saduttelemme, riimittelemme ja luemme sekä laulamme paljon sekä suomeksi että englanniksi.

Aikuisen rikas kieli sekä tekemisen, asioiden ja esineiden jatkuva nimeäminen suomeksi ja englanniksi vahvistavat lapsen sanavarastoa ja luovat pohjan lapsen omalle kommunikaatiolle. Näin pyrimme kehittämään ja tukemaan lasten kielellistä kehitystä molempien kielten osalta.

Englanninkielen opettelu täysin suomenkielisten lasten kohdalla lähtee hyvin pienistä asioista, mutta pikkuhiljaa kielen ymmärtämisen karttuessa englanninkielen osuutta lisätään. Jokaiseen päivään tulee kuitenkin alusta alkaen kuulumaan pieni leikinomainen "oppitunti" englanninkielellä.

Matematiikka

Jokapäiväisten touhujen yhteydessä verrataan, luokitellaan, mitataan, asetetaan järjestykseen, etsitään muotoja, mietitään aikaa ja lasketaan sekä suomeksi että englanniksi.

Luonto ja ympäristö

Syvennymme luonnon ilmiöihin sekä eläimiin ja kasveihin eri vuoden aikoina myös retkillämme lähimetsään. Tutustutaan, havainnoidaan, tutkitaan ja haistellaan sekä maistellaan luonnossa liikkeessä erilaisia asioita. Tavoitteenamme on luonnon kunnioitus ja suojelu, luonnon kauneuden ja luonnon merkityksen tajuaminen. Eri asioiden nimeäminen tapahtuu luontevasti sekä suomeksi että englanniksi.

Historia ja yhteiskunta

Lapsi aloittaa tutustumisen ympäristöönsä itsensä ja oman perheensä kautta ja siitä edelleen laajentaen.

Käymme yhdessä pienillä retkillä mm. kaupassa ja kirjastossa. Kirjasto on lähellä, joten sinne on helppo mennä viikoittain. Kirjaston avulla voimme myös laajentaa englanninkielisen lastenkirjallisuuden osuutta päiväkodissamme.

Tutustumme myös eri maiden kulttuureihin teemaviikoilla yms. riippuen lasten taustoista.

Estetiikka

Haluamme tukea lasten tunneilmaisua ja rohkaista luovaan toimintaan. Lasten työt asetetaan esille ja niitä ihailaan yhdessä. Niistä puhutaan myös vanhemmille ja annetaan lapsen itse kertoa tekemisen prosessista. Käytämme kieltä, joka on tilanteessa luontevinta.

Etiikka

Pyrimme vahvistamaan lapsen uskoa ja luottamusta itseensä ja luomaan hänelle positiivisen minäkuvan rohkaisemisen ja kannustamisen keinoin. Lapsen tulee saada kokea, että hänestä välitetään ja hänen tarpeistaan huolehditaan. Lapsen tulee myös saada kokemuksia siitä, että hänen oma elämänsä on arvokas ja ainutlaatuinen, samalla hän oppii arvostamaan muita ihmisiä.

Kasvattaja ohjaa lasta ottamaan vastuuta omasta käyttäytymisestään ja pohtimaan mikä on oikein ja mikä väärin. Lisäksi lasta ohjataan toisen huomioimiseen ja näkemään tilanteita joissa lapsi voi auttaa toista lasta tai aikuista. Tavoitteena on tukea toisaalta lapsen yksilöllisyyttä ja ainutlaatuisuutta, toisaalta lapsen kasvua yhteisöllisyyteen. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa opitaan kiittämään, tervehtimään, pyytämään anteeksi, odottamaan vuoroaan, kuuntelemaan toisia, keskustelemaan, noudattamaan hyviä ruokailutapoja, katsomaan silmiin puhuteltaessa ja noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja rajoja. Opetellaan käyttämään myös englanninkieltä arkipäivän tilanteissa.

Uskonto ja elämäkatsomus

Lähtökohtanamme on perheiden uskonnollisen vakaumuksen kunnioittaminen. Tavoitteena on antaa lapselle mahdollisuus kohdata uskontoon liittyviä asioita ja tutustua suomalaiseen kulttuuriin liittyviin perinteisiin uskonnollisten juhlapyhien vietossa. Tutustumme myös muiden kulttuurien perinteisiin riippuen lasten taustoista.

Toimintasuunnitelman näkyvyys, avoimuus ja arviointi

Tämän yleiset peruseriaatteet sisältävän toimintasuunnitelman pohjalta henkilökunta tekee kuukausisuunnitelman ja viikkosuunnitelman sekä päiväkohtaisen ohjelman, jotka ovat perheiden nähtävillä ilmoitustaulullamme sekä sähköisessä tiedonvälityskanavassamme.

Toimintaa arvioidaan viikoittaisissa henkilöstöpalavereissa, joissa päiväkodin johtaja ja tarvittaessa myös toiminnanjohtaja ovat läsnä.

Vanhemmille järjestetään vanhempainilta mahdollisimman pian toiminnan alettua.

Liite 1 Kyselylomakkeen pohjustusteksti suomeksi

LÖYTYISIKÖ KIINNOSTUSTA SUOMALAIS-ENGLANTILAISEEN PÄIVÄKOTIIN HYVINKÄÄLLÄ?

Laurean ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön liittyen tehdään tutkimusta 2-5 -vuotiaiden lasten huoltajille. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tarvetta uudelle suomalais-englanninkieliselle päiväkodille, jonka sijainti olisi Hyvinkäällä.

Päiväkoti olisi tarkoitettu niiden perheiden lapsille, joiden (toinen) kotikieli on englanti, mutta myös täysin suomenkielisille perheille, jotka haluavat lapsensa tutustuvan englanninkieleen mahdollisimman varhain jo ennen kouluikää.

Englantia tullaan käyttämään päivittäin rinnakkain suomenkielen kanssa arkitoiminnoissa sekä leikeissä, loruissa ja lauluissa.

Päiväkotiin on suunniteltu yhtä noin 16-21 lapsen ryhmää riippuen lasten ikäjakaumasta. Kasvattajia tulisi olemaan 3, joilta kaikilta edellytetään erittäin hyvää englanninkielen taitoa ja joista yhden äidinkieli olisi englanti.

Toivoisimme teidän ottavan osaa kyseiseen kyselyyn 17.11.2013 mennessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Voitte ottaa yhteyttä lisätietojen saamiseksi kyselyn vastuuhenkilöön Vera Veremenkoon, sähköposti: vera.veremenko@laurea.fi.

Kiitämme vastauksistanne!

Liite 2 Kyselylomakkeen pohjustusteksti englanniksi

ARE YOU INTERESTED IN A FINNISH-ENGLISH KINDERGARTEN IN HYVINKÄÄ?

Relating to the thesis of the Laurea university of applied science, we are doing a research to parents of 2-5 years old children. Meaning of the research is to find if there is need for a new Finnish-English kindergarten that would locate at Hyvinkää area.

The new kindergarten is intended to children whose one home language is English, but also for fully Finnish speaking children, whose parents want their children to learn English as early as possible before school age.

English would be used daily alongside with Finnish in everyday activities and playing, also in jingles and songs.

According to this plan there will be one group of 16-21 children. The size of the group depends on the ages of the children. There would be three educators, who all would be required excellent English and one of them would be a native English speaker.

We wish you to answer this following inquiry before 17.11.2013. The answers will be treated confidentially. If you have any questions, please contact the responsible person of the inquiry Vera Veremenko, e-mail: vera.veremenko@laurea.fi

Thank you for answering!

Liite 3 Kyselylomake suomeksi

SUOMALAIS-ENGLANNINKIELISEN PÄIVÄKODIN TARPEELLISUUDEN KARTOITUS

1. Minkä ikäinen lapsenne on? _____ vuotta

2. Mitä kieliä kotonanne puhutaan?

3. Mihin aikaan päivästä lapsenne tarvitsee hoitoa? Ilmoittakaa kellonaika/kellonajat.

4. Onko lapsenne tällä hetkellä päivähoitossa? Kyllä Ei

5. Onko lapsenne tällä hetkellä muussa kuin täysin suomenkielisessä päivähoitossa? Kyllä Ei

6. Voisitko harkita vaihtavanne lapsenne päivähoitopaikkaa? Kyllä Ei

- Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen kieltävästi, olisiko jotain asioita, jotka saisivat teidät vaihtamaan lapsenne päivähoitopaikkaa? _____

7. Olisiko teillä mitään toiveita tai odotuksia liittyen suomalais-englanninkielisen päiväkodin toimintaan?

Olisitteko kiinnostuneita kuulemaan lisää suomalais-englanninkielisen päiväkodin toiminnasta?
Voitte jättää yhteystietonne, niin otamme teihin yhteyttä asian tiimoilta.

Nimi: _____
Puhelinnumero: _____
Sähköpostiosoite: _____

Kiitoksia kyselyyn vastaamisesta!

Liite 4 Kyselylomake englanniksi

MAPPING OF NEED FOR A FINNISH-ENGLISH KINDERGARTEN

1. How old is your child? _____ years
2. What languages are there spoken at your home?

3. In which period of the day does your child need day care? Mention the time period/periods.

4. Is your child now in a day care? Yes No
5. Is your child now in a day care where there are spoken other languages beside Finnish?
 Yes No
6. Could you consider changing your child's current day care place to another? Yes No
 - If you answered the previous question "No", could you tell if there are any things that could make you change your mind?

7. Do you have any wishes or expectations on activities in the Finnish-English kindergarten?

Are you interested in hearing more about the activities of the Finnish-English kindergarten? If you wish to hear more, please leave your contacts and we will contact you.

Name: _____

Phone number: _____

E-mail: _____

Thank you!

Liite 5 Kaksikielisen päivähoidon toimintasuunnitelma

SUOMALAIS-ENGLANTILAISEN PÄIVÄKODINTOIMINTASUUNNITELMA , kevät 2014

Päiväkodin sijainti ja tilat, aukioloaika

Uusi päiväkotimme sijaitsee Hyvinkäällä. Tiloinamme toimii kerrostalon alakerrassa oleva varsin suuri huoneisto, joka on sisustettu mahdollisimman kodikkaasti. Tilassa on aiemmin toiminut jo useamman vuoden toinen päivähoitoyksikkömme ja tilat ovat osoittautuneet erittäin toimiviksi.

Tilat käsittävät useita erillisiä leikkihuoneita ja jopa erillisen askarteluhuoneen. Tilat mahdollistavat näin hyvin pienryhmätoiminnan ja rauhalliset sekä myös pitkäkestoiset leikit ja askartelut.

Ulkoilemme aidatulla vain päiväkodin käyttöön varatulla pihalla, jossa on lapsille liukumäki, keinut ja hiekkalaatikko sekä runsaasti leikkivälineitä.

Päiväkoti tulee olemaan avoinna arkisin klo 6.30 – 17.30 maksimissaan riippuen lasten hoidon tarpeesta.

Lapset

Päiväkoti käsittää yhden lapsiryhmän ja kolme kasvattajaa. Lasten ikäjakauma päiväkodissamme tulee olemaan n. 2 vuodesta 5-vuotiaisiin. Ryhmäkoko tulee riippumaan lasten ikäjakaumasta.

Suurin osa lapsista on täysin suomenkielisistä perheistä, osalla lapsista toinen kotikieli on englanti ja joissakin perheissä varsinainen kotikieli on joku aivan muu kieli. Eli lasten taustat ovat hyvin erilaisia, joten toiminnan järjestämisellä on omat haasteensa.

Henkilökunta

- Päiväkodin hallinnollinen johtaja, jonka pääasiallinen toimipiste on toisessa yksikössämme, suomi äidinkieli ja hyvä englanninkielen taito
- Kaksi lastentarhanopettajaa, joista toinen on täysin englanninkielinen ja toinen suomenkielinen, jolla myös hyvä englanninkielen taito
- Yksi lastenohjaaja-koulutuksen saanut suomenkielinen lastenhoitaja, jolla myös hyvä englanninkielen taito
- Lisäksi organisaatiossamme on myös toiminnanjohtaja, joka toimii koordinoijana eri yksiköiden välillä ja on tukena ja opastajana varsinkin uuden toiminnan käynnistysvaiheessa

Englanninkieli

Tavoitteenamme on monipuolista kehittymistä ja oppimista tukevan päiväkotitoiminnan lisäksi tutustuttaa lapset englanninkieleen ja rohkaista heitä tämän uuden kielen aktiiviseen käyttöön lasten ikätaso ja kielitausta huomioiden englanninkielisen ja suomenkielisen henkilökunnan avulla. Englanninkieli on mukana kaikessa toiminnassa, ideana "learning by playing" ja "learning through fun". Englanninkielinen kasvattaja puhuu lapsille vain englantia, muut sekä suomea että englantia.

Ainakin näin toiminnan alussa näyttää siltä, että suurin osa lapsista tulee täysin suomenkielisistä perheistä, joten englanninkielen opettelu lähtee liikkeelle aivan alusta.

Sillä, että henkilökunnasta yksi on täysin englanninkielinen, taataan se, että englanninkieltä todella käytetään päivittäin.

Varhaiskasvatussuunnitelma

Toimintaa ohjaavat Hyvinkään kaupungin varhaiskasvatuksen suunnitelma sekä päiväkodin oma henkilökunnan yhteistyönä toiminnan alussa tehtävä varsinainen viikkokohtainen monipuolisesti eri osa-alueet huomioiva toimintasuunnitelma, joka tulee pohjautumaan tähän alustavaan ennen toiminnan alkamista tehtyyn suunnitelmaan.

Suomalais-englantilainen päiväkotitoimi on yksi päiväkotitoimintamme joukossa ja toimintamme noudattaa samoja perusperiaatteita kuin muissakin yksikössämme. Lisänä tässä toimipisteessä on englanninkieli, jota käytetään suomenkielen rinnalla päivittäin.

Päivöohjelma ja viikkosuunnitelma

6.30 – 8.00 lasten vastaanottoa, satuja, leikkiä	11.15 – 12.00 lounas
8.00 – 8.30 aamupala	12.00 – 14.00 päivälepo
8.40 – 9.00 aamutuokio	14.00 – 14.30 välipala
9.00 – 10.00 pienryhmätoimintaa	14.30 – 15.30 päivätuokio, leikkiä
10.00 – 11.00 ulkoleikkejä	15.45 - ulkoilua

Viikkosuunnitelmassa otetaan huomioon kaikki eri varhaiskasvatuksen osa-alueet soveltaen eri-ikäisille lapsille. Seuraavassa on lyhyesti esitelty, miten englanninkielen painotus näkyy jokapäiväisessä toiminnassa.

Toiminta-ajatus ja arvot

Toiminta-ajatuksenamme on luoda lapselle hyvä arki, jossa lapsi voi turvallisesti kasvaa, oppia ja kehittyä. Haluamme antaa lapselle turvallisen ja monipuolisen toimintaympäristön, jossa lapsi saa toteuttaa itseään ja hänellä on hyvä olla. Ihmiskäsityksemme mukaan jokaista lasta kunnioitetaan ja arvostetaan omana persoonanaan, hyväksytään lapsen erilaisuus.

Muita tärkeitä arvoja ovat kiireettömyys, turvallisuus, yksilöllisyys ja kasvatuskumppanuus.

Toiminnan sisällöissä painotetaan myös kansainvälisyyttä, mikä tulee tavallaan luonnollisena asiana englanninkielen ohella.

Lapsen tulo päiväkotiin

Lapsen aloittaessa päivähoiton panostamme turvallisen vuorovaikutussuhteen syntymiseen perheen ja päiväkodin työntekijöiden välillä.

Aloituskeskustelussa kartoitetaan lapsen yksilölliset tarpeet ja myös lapsen sekä koko perheen kielitausta. Jokaiselle lapselle tehdään myös oma varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä lapsen vanhempien kanssa noin parin kuukauden kuluttua hoidon aloituksesta.

Leikki

Leikki ja mielikuvitus ovat lapselle ominainen tapa hahmottaa ja käsitellä ympäröivää maailmaa. Lapselle tarjotaan leikkimiseen riittävästi rauhaa, tilaa ja ikätasoisia välineitä. Annetaan myös mahdollisuuksia niin vapaaseen kuin ohjattuunkin leikkiin. Leikkivälineet ovat lasten saatavilla ja leikkejä ei aina tarvitse korjata pois. Lasten keskinäisissä yhteisleikeissä käyttämää kieltä ei pyritä rajaamaan tai rajoittamaan.

Perushoito, liikunta ja lepo

Lasten perushygieneiasta pidetään huoli. Käsienspesun tärkeyttä korostetaan. Opetellaan myös siisteyskasvatusta. Lapsia kannustetaan omaehtoisuuteen riisumisessa ja pukemisessa, mutta aikuinen auttaa aina tarvittaessa.

Perushoitotilanteet varsinkin pienempien lasten kohdalla ovat oivallisia hetkiä kielen oppimiselle.

Päivittäinen ja monipuolinen liikkuminen on välttämätöntä lapsen tasapainoiselle kasvulle kehitykselle ja terveydelle. Liikuntaleikeissä voidaan käyttää sujuvasti sekä suomea että englantia.

Lapsella on myös oikeus riittävään lepoon päivähoitopäivän aikana ja sitä oikeutta me puolustamme. Unilauluiksi voimme valita englanninkielisiä lauluja suomenkielisten ohella.

Tutkiminen ja oma pohdinta

Lapselle on ominaista uteliaisuus ja halu oppia uutta. Oppiminen on kokonaisvaltaista ja lapsi käyttää kaikkia aistejaan. Lapsen aktiivisuutta tuetaan huomioimalla hänen ikänsä, tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa. Pyrimme tukemaan lapsen luontaista halua tutkia ja kokeilla asioita. Tavoitteena on vaalia lapsen intoa tutkia ja rakentaa uutta tietoisuutta ihmettelemisen ja oivaltamisen kautta. Pienryhmätoiminnassa molempia kieliä voidaan käyttää rinnakkain.

Taiteellinen kokeminen ja ilmaisu

Luova toiminta antaa lapselle tilaisuuksia kokea asioita kaikilla aisteillaan ja kuunnella omaa itseään. Taiteellinen ilmaisu on hyvin kokonaisvaltaista toimintaa, mihin vaikuttavat tunteet, arvostukset, taidot, tiedot ja havainnot. Harjoitamme erilaista luovaa toimintaa joka päivä; askartelemme, leivomme, muovailamme, maalaamme, laulamme, tanssimme. Erilaisten aktiviteettien harjoittamisessa myös kielellinen ilmaisu on osa sitä.

Kielellinen luovuus ja ilmaisu

Loruttelemme, saduttelemme, riimittelemme ja luemme sekä laulamme paljon sekä suomeksi että englanniksi.

Aikuisen rikas kieli sekä tekemisen, asioiden ja esineiden jatkuva nimeäminen suomeksi ja englanniksi vahvistavat lapsen sanavarastoa ja luovat pohjan lapsen omalle kommunikaatiolle. Näin pyrimme kehittämään ja tukemaan lasten kielellistä kehitystä molempien kielten osalta.

Englanninkielen opettelu täysin suomenkielisten lasten kohdalla lähtee hyvin pienistä asioista, mutta pikkuhiljaa kielen ymmärtämisen karttuessa englanninkielen osuutta lisätään. Jokaiseen päivään tulee kuitenkin alusta alkaen kuulumaan pieni leikinomainen "oppitunti" englanninkielellä.

Matematiikka

Jokapäiväisten touhujen yhteydessä verrataan, luokitellaan, mitataan, asetetaan järjestykseen, etsitään muotoja, mietitään aikaa ja lasketaan sekä suomeksi että englanniksi.

Luonto ja ympäristö

Syvennymme luonnon ilmiöihin sekä eläimiin ja kasveihin eri vuoden aikoina myös retkillämme lähimetsään. Tutustutaan, havainnoidaan, tutkitaan ja haistellaan sekä maistellaan luonnossa liikkeessä erilaisia asioita. Tavoitteenamme on luonnon kunnioitus ja suojelu, luonnon kauneuden ja luonnon merkityksen tajuaminen. Eri asioiden nimeäminen tapahtuu luontevasti sekä suomeksi että englanniksi.

Historia ja yhteiskunta

Lapsi aloittaa tutustumisen ympäristöönsä itsensä ja oman perheensä kautta ja siitä edelleen laajentaen.

Käymme yhdessä pienillä retkillä mm. kaupassa ja kirjastossa. Kirjasto on lähellä, joten sinne on helppo mennä viikoittain. Kirjaston avulla voimme myös laajentaa englanninkielisen lastenkirjallisuuden osuutta päiväkodissamme.

Tutustumme myös eri maiden kulttuureihin teemaviikoilla yms. riippuen lasten taustoista.

Estetiikka

Haluamme tukea lasten tunneilmaisua ja rohkaista luovaan toimintaan. Lasten työt asetetaan esille ja niitä ihailaan yhdessä. Niistä puhutaan myös vanhemmille ja annetaan lapsen itse kertoa tekemisen prosessista. Käytämme kieltä, joka on tilanteessa luontevinta.

Etiikka

Pyrimme vahvistamaan lapsen uskoa ja luottamusta itseensä ja luomaan hänelle positiivisen minäkuvan rohkaisemisen ja kannustamisen keinoin. Lapsen tulee saada kokea, että hänestä välitetään ja hänen tarpeistaan huolehditaan. Lapsen tulee myös saada kokemuksia siitä, että hänen oma elämänsä on arvokas ja ainutlaatuinen, samalla hän oppii arvostamaan muita ihmisiä.

Kasvattaja ohjaa lasta ottamaan vastuuta omasta käyttäytymisestään ja pohtimaan mikä on oikein ja mikä väärin. Lisäksi lasta ohjataan toisen huomioimiseen ja näkemään tilanteita joissa lapsi voi auttaa toista lasta tai aikuista. Tavoitteena on tukea toiselta lapsen yksilöllisyyttä ja ainutlaatuisuutta, toiselta lapsen kasvua yhteisöllisyyteen. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa opitaan kiittämään, tervehtimään, pyytämään anteeksi, odottamaan vuoroaan, kuuntelemaan toisia, keskustelemaan, noudattamaan hyviä ruokailutapoja, katsomaan silmiin puhuteltaessa ja noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja rajoja. Opetellaan käyttämään myös englanninkieltä arkipäivän tilanteissa.

Uskonto ja elämäkatsomus

Lähtökohtanamme on perheiden uskonnollisen vakaumuksen kunnioittaminen. Tavoitteena on antaa lapselle mahdollisuus kohdata uskontoon liittyviä asioita ja tutustua suomalaiseen kulttuuriin liittyviin perinteisiin uskonnollisten juhlapyhien vietossa. Tutustumme myös muiden kulttuurien perinteisiin riippuen lasten taustoista.

Toimintasuunnitelman näkyvyys, avoimuus ja arviointi

Tämän yleiset peruseriaatteet sisältävän toimintasuunnitelman pohjalta henkilökunta tekee kuukausisuunnitelman ja viikkosuunnitelman sekä päiväkohtaisen ohjelman, jotka ovat perheiden nähtävillä ilmoitustaulullamme sekä sähköisessä tiedonvälityskanavassamme.

Toimintaa arvioidaan viikoittaisissa henkilöstöpalavereissa, joissa päiväkodin johtaja ja tarvittaessa myös toiminnanjohtaja ovat läsnä.

Vanhemmille järjestetään vanhempainilta mahdollisimman pian toiminnan alettua.