

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Gerli Ollino

AÜEP4

**PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE
KONKURENTSIEELIS KOHALIKUL KOOLITUSTURUL
(TÄISKASVANUTE KOOLITUSE OSAKONNA NÄITEL)**

Lõputöö

Juhendaja: Mari Erm-Reining

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Konkurentsi, konkurentsivõime ja –eelse teoreetilised käsitlused.....	5
1.1. Konkurentsi teoreetiline alus, vormid ja liigid.....	5
1.2. Konkurentsivõime ja selle kujunemine	10
1.3. Konkurentsieelis ning selle saavutamine	15
2. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse konkurentsiuuring.....	22
2.1. Koolitus, haridusturu eripära.....	22
2.2. Organisatsiooni lühiülevaade, positsioon ja konkurendid	24
2.3. Konkurentsieelse uuring Pärnumaa Kutsehariduskeskuses	28
2.4. Uuringu tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud.....	45
Kokkuvõte	49
Viidatud allikad.....	52
Lisad.....	54
Lisa 1. Ankeetküsitlus	55
Lisa 2. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse struktuur.....	65
Summary	66

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teemaks on valitud Pärnumaa Kutsehariduskeskuse (edaspidi PKHK) konkurentsieelis kohalikul koolitusturul. Konkurents on turumajanduse üks oluline osa, mis tagab ettevõtte püsijäämise ja jätkusuutlikkuse. Konkurents haridusmaastikul on pidevalt suurenenud ja seetõttu on igal organisatsioonil oluline hinnata oma konkurentsivõimet, et olla turul tunnustatud ning edukas. PKHK on piirkonna suurim kutse- ning täiendõpet pakkuv organisatsioon. Sellest lähtuvalt tekkis vajadus uurida antud organisatsiooni konkurentsivõimet, mis loob ettevõttele eelise konkurentide ees ja aitab tal püsima jääda ning edu saavutada.

Teema aktuaalsus väljendub viimastel aastatel toimunud muutustes koolitusturul – juurde on tulnud palju koolituspakkujaid, kes pakuvad koolitusi samalaadsetel teemadel ning seega on konkurents märgatavalt tihenunud.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada organisatsiooni konkurentsivõime ja -eelised kohalikul koolitusturul. Analüüsitud andmete põhjal esitada ettepanekud organisatsiooni konkurentsivõime tõstmiseks. Lõputöös on püstitatud hüpotees - Pärnumaa Kutsehariduskeskus omab konkurentsieelist kohalikul koolitusturul.

Eelnevast tulenevalt on töös püstitatud järgmised ülesanded:

- anda ülevaade konkurentsi, konkurentsivõime, konkurentsieelise olemuse teoreetilist käsitlustest ning olulisusest organisatsiooni jaoks;
- anda ülevaade Pärnumaa Kutsehariduskeskuse positsioonist kohalikul koolitusturul;
- läbi viia uuring Pärnumaa Kutsehariduskeskuse täiskasvanute koolituse õppurite hulgas, selgitamaks välja organisatsiooni konkurentsieelised ja -puudused;

- uuringu tulemustest lähtudes esitada ettepanekud koolitusturul konkurentsipüsimiseks ja jätkusuutlikuks toimimiseks.

Töö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetilises osas antakse ülevaade konkurentsist, selle võimest, eelise olemusest, liikidest ning mudelitest. Empiirilises osas tutvustatakse koolitus-, haridusturu eripära, uurimuse läbiviimise metoodikat, iseloomustatakse valimit, antakse ülevaade uurimuses kasutatud andmetöötlusmeetoditest ning analüüsitakse uurimistulemusi ja tehakse ettepanekuid.

Antud töös kasutatakse kahte andmekogumise meetodit:

- ankeetküsitlus;
- dokumendivaatlus.

Teema käsitlemiseks vajaliku informatsiooni allikateks kasutatakse publitseeritud materjale konkurentsi, konkurentsivõime ning konkurentsieelise olemuse olulisusest ettevõttele ja asjakohaseid elektroonilisi materjale internetis. Kasutatud allikate nimekirjas viidatakse 42 allikale. Lõputööst parema ülevaate saamiseks täiendatakse seda lisadega, mis esitatakse töö lõpus. Töö on koostatud ning vormistatud vastavalt Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde juhendi alusel.

1. KONKURENTSI, KONKURENTSIVÕIME JA –EELISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Konkurentsi teoreetiline alus, vormid ja liigid

Konkurentidega puutub kokku iga ettevõtte. Edukaks kujuneb üksnes see, kes pidavalt analüüsib oma tegevust, võrdleb enda ja konkurentide tooteid/teenuseid, hindu, turustuskanaleid, reklaami jms. Kõikidel konkurentidel ei ole aga konkurentsivõitluses sugugi võrdne tähtsus ning seepärast tuleb osata konkurente õigesti positsioneerida.

Oma esialgses tähenduses tuleneb mõiste konkurents ladinakeelsest sõnast *competere*, mis tähistab millegi koos otsimist, üheskoos parima lahendi leidmist. Tänapäeval tähendab see pigem konkurentide allutamist, olgu selleks siis millised vahendid tahes. (Kaldaru 1999:74) Tabelis 1 on välja toodud kolme autori tõlgendused konkurentsi mõiste definitsioonidest.

Tabel 1. Konkurentsi definitsioonid.

Konkurentsi definitsioon	Allikas
Kahe või mitme majandusüksuse üheaegne katse saavutada eesmärki, mis teatud ulatuses konkurente vastastikku välistab.	Mereste 1992: 65
Kahe või enama isiku püüdlemine ühe eesmärgi poole, kusjuures eesmärgi saavutamine ühe isiku poolt vähendab selle võimalikkust teistele.	Schmidt (1990: 2, viidatud Sepp 1998: 16 vahendusel)
Võistlust, kus mitu subjekti, konkurenti taotleb ühtaegu ning üksteise võidu üht ja sama objekti (eesmärki, kasumit, turuosa jms.).	Vihalem 1997: 61

Allikas: autori koostatud.

Autor on seisukohal, et määratleda konkurentsi on vajalik defineerida keskkond ning valdkond, milles konkureeritakse. Valdavalt on just selle fookuse leidmine ajaressursse

nõudvaim, sest paljud organisatsioonid soovivad end kiirema edu saavutamiseks positsioneerida mitmes tegevusvaldkonnas korraga või võimalikult laiaulatuslikult. Seega oleks vaja oma tegevustes keskenduda eelkõige positsiooni tugevdamisele ja teatud turusegmendile.

Konkurentsi saab defineerida väga mitmeti ning selle tähendus võib muutuda vastavalt kontekstile. Turul toimuvat võib nimetada konkurentsiks, kui seal ilmnevad (Sepp 1998: 17):

- iseloomulikud tagajärjed - turutulemused (näiteks pakkumise kiire kohanemine nõudlusega, lai sortiment, kõrge kvaliteet);
- kindlad käitumisviisid (innovatsioonid ja jäljendamine) või vastupidi, mitmeid käitumisviise ei ole (kokkuleppeid ja ahistamisi);
- tingimused, mida võib pidada soovitud käitumisviiside ja tagajärgede eeldusteks (kindlad turustruktuurid või turulepääsu vabadus kõigile majandussubjektidele).

Samuti eristatakse mitmeid konkurentsivorme (Vihalem 1997: 61):

- firmade konkurents. Analoogilisi tooteid ja teenuseid väljastavate ettevõtete ning asutuste konkurents;
- tarbijate soovide ja vajaduste konkurents. Siin konkureerivad üksteisega tarbija soovid;
- funktsionaalne konkurents tekib sarnaseid tarbimisvajadusi rahuldavate kaupade vahel;
- liigikonkurentsi korral konkureerivad omavahel ühe kauba liigid mõõdu, võimsuse, tüübi vms alusel;
- margikonkurents võistlevad ühe ja sama toote margid.

Seega konkurents tekib, kui mingit toodet/teenust on saadaval rohkem kui ostjad kehtiva turuhinnaga soovivad ja müüjad hakkavad konkureerima ja seetõttu vabaturu jõudude domineerimisel hind langeb (Mereste: 1992: 65). Firma jätkusuutlikkuse tagamiseks peab oma konkurente hästi tundma. Suurim konkurent on see, kes sarnaneb firma endaga kõige rohkem: müüb samale sihtgrupile ja kasutab samasugust turundusmeetmistikku. Konkurendil on teie ees edu, kui kahe pakkumise hulgest

eelistatakse tema pakkumist teie omale. Eelkõige peab muretsema konkurendi pärast, kelle jaoks lõpeb pakkumiskonkurents enamasti edukalt. (Kotler 2002: 87)

Uno Mereste (2003: 410) on oma majandusleksikonis välja toonud konkurentsipositiivsete külgedena alljärgneva loetelu:

- innustab tootjaid koguma uut teavet, et olla kursis olukorraga turul;
- tagab tootmise tõhususe kasvu ja pidevad uuendamistaotlused;
- ainult parimate ettevõtete püsijäämine tagab rahvamajanduse püsijäämise optimeerimise;
- sunnib tootjaid kiirelt reageerima inimeste muutuvatele vajadustele;
- tabab tarbijaile võimaluse valida suure ostuvõimaluste hulga seast, et oma tarbeid kõige täiuslikumalt rahuldada;
- tagab ühiskonna kasutada olevate ressursside kõige efektiivsema kasutamise;
- sunnib tootjaid otsima uusi turge;
- väldib majandusliku võimsuse liigset keskendumist ja monopolismi.

Negatiivsete aspektidena (Samas: 410) on autor ära märkinud:

- tõrjub nõrgemad ettevõtted turult välja, mida tunnetatakse tihtipeale kui majanduslikku ebaõiglust nõrgemate suhtes;
- põhjustab kapitali raiskamist, näiteks täiesti kasutuskõlblike seadmete kiire asendamine uute ja suuremate produktiivsusega seadmetega;
- soodustab üleliia suure majandusliku ebavõrdsuse tekkimist ja süvenemist;
- ei lahenda mitmete ühiselt tarbitavate ja sealjuures defitsiitsete hüviste tootmise probleeme.

Üheks olulisemaks mikrokeskkonna elemendiks peale tarbijate on ettevõtte konkurendid (vt joonis 1. lk 8). Turunduskontseptsioonist lähtudes on ettevõtte edu aluseks kõrgem ostjale pakutav väärtus, mis tagaks kõrgema rahulolu kui ettevõtte konkurendid. Seega on konkurentide analüüs ettevõtte turunduse seisukohalt äärmiselt oluline. Konkurentide analüüsimisel võib aluseks võtta konkurentide liigituse lähtuvalt pakutavate toodete/teenuste sarnasusest ning tarbijate vajadustest. (Kuusik jt 2010: 74-75)

		TOOTED	
		Samad	Erinevad
TARBIJAD	Samad	Otsesed konkurendid	Üldised konkurendid
	Erinevad	Kaudsed konkurendid	Ei ole konkurendid

Joonis 1. Konkurentide liigid (Kuusik jt 2010: 75).

Üldjuhul ettevõtte teab, kes on tema tähtsamad otsesed konkurendid, keda nimetatakse ka vahetuteks konkurentideks. Nendeks on ettevõtted, kes pakuvad samasuguseid tooteid/teenuseid samasuguste vajadustega tarbijatele. Tegelikult tuleb vaadelda turgu laiemalt ning silmas pidada ka kaudseid ja üldiseid konkurente, kes võivad mingil hetkel osutada otsestest konkurentidest ohtlikumaks. (Kuusik jt 2010: 75)

Pakkujaid, kes pakuvad erinevatele tarbijatele vormilt või funktsioonilt sarnaseid tooteid, nimetatakse kaudseteks konkurentideks. See tähendab, et nende pakutavad tooted on tehnoloogiliselt sarnased ja täidavad samalaadset funktsiooni, kuid tarbija on erinev. (Samas) Koolitusturu kaudseks konkurendiks võib pidada ka internetti, mis pakub õpetust erinevatel teemadel (keeleõpe, käsitöö).

Parema koha saamiseks turul on tähtsad kaks kontseptsiooni – äriinfo valdamine ja info valdamine konkurendi kohta. Mida rohkem ärikontakte luuakse, seda rohkem õpitakse tundma ka konkurente. Konkurendiinfo, mida kogutakse kindla konkurendi kohta peaks andma teavet tema poliitika, hindade, eriteenuste, majandusolukorra jms kohta. Oluline on ka teada, kas küsitakse tagasisidet, kuna väga suurt rolli mängib nii otse- kui ka tagasiside klientidelt. (Guido 2005: 22-25) Kotler (2003: 35) ütleb konkurentide kohta

nii: enamik turgusid on täis vaalu, barrakuudasid, haisid ja lepamaimusid. Neis vetes on valik, kas sööd lõunat või oled lõunaks.

Kõige üldisemal tasemel võib pidada kõiki samal turul tegutsevaid ettevõtteid konkurentideks. Kõik konkureerivad tarbija raha pärast. Konkurentideks on ka need tootjad, kes ei valmista samasugust toodet, kuid kelle (potentsiaalsed) tarbijad kas või osaliselt kattuvad. (Kuusik jt 2010: 76)

Üheks turu määratlemise võimaluseks on täpsustada pakkujate arvu ning seda kas toode/teenus on homogeenne või teisest selgelt eristav. Antud tunnuste järgi on võimalik eristada nelja turu tüüpi (Worthington, Britton 2003: 334-339):

- täiuslik konkurents;
- monopol;
- oligopol;
- monopolistlik (mittetäielik) konkurents.

Täiusliku konkurentsiga turul on nii palju ostjaid ja müüjaid, et ükski neist ei saa oma tegevusega hinda mõjutada. Turul müüdav kaup/teenus on homogeenne, kõik turul olevad müüjad on teadlikud teiste müüjate hindadest, kuludest ning turul olevate ettevõtete pakutavatest hindadest on teadlikud ka kliendid. Puuduvad sisenemis- ja väljumisbarjäärid.

Monopoolsel turul puudub igasugune konkurents. Turul on üks tootja, kes varustab tervet turgu kindla kauba/teenusega. Võim sõltub asenduskaupade olemasolust ning sisenemisbarjääride suurusel ja eksisteerimisest.

Oligopolsel turul on väike arv ettevõtteid, kelle kaup/teenus on üksteisest mingil viisil diferentseeritud. Otsuseid tehes arvestatakse konkurentide võimalike sarnaste tegevustega, kuna ollakse vastastikusel sõltuvuses. Puudub hinnakonkurents. Ettevõtted tõstavad hindu vastumeelselt, kuna nende konkurendid ei pruugi seda teha ja seeläbi kaotatakse turuosa. Ka hindu langetatakse vastumeelselt, kuna juhul kui teised ettevõtted teevad seda sama, siis hinnad langevad, turuosa jääb samaks kuid halveneb majanduslik olukord. Hinnakonkurentsi puudumise tõttu on turul levinud kaubamärgi

kasutamine ja reklaam. Kaupa/teenust müüakse läbi reklaami, kaubamärgi või eripakkumiste.

Mittetäielik konkurents eksisteerib, kui kõik täiusliku konkurentsi tingimused on täidetud peale homogeense kauba/teenuse. Igal organisatsioonil sellel turul on monopol oma kauba/teenuse üle. Kuna turul olevate ettevõtete kaubad/teenused on väga sarnased, siis on ka konkurents turul suur. (Worthington, Britton 2003: 334-339)

Eelmainitud neli turutüüpi erinevad üksteisest eelkõige konkurentide arvu poolest. Enim konkurente on täiusliku konkurentsi tegevusharus ja kõige vähem monopoolsel turul. Kaks äärmuslikku ja enimlevinud vormi on täielik konkurents ning monopol. Monopolistlik konkurents eksisteerib ka koolitusturul - koolitajaid on palju, teenus on mingil määral eristatud, sisenemistakistuseks on vaid olemasolevad konkurendid ning kontroll hinna üle sisuliselt puudub. Selleks, et täiusliku konkurentsi tegevusharus edukas olla, peab ettevõtte olema uuendusmeelne ning pakkuma oma klientidele kvaliteetset teenust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et konkurentidega puutuvad kokku kõik ettevõtted. Kuna konkurents on igapäevane paratamatus, siis peab iga organisatsioon leidma vahendid kuidas olla efektiivsem turul, kuidas tema tooted ning teenused oleks silmapaistvamad konkurentidest. Kõik miinused, nagu ebapiisav kasum või turul püsima jäämine tuleb panna enda kasuks tööle.

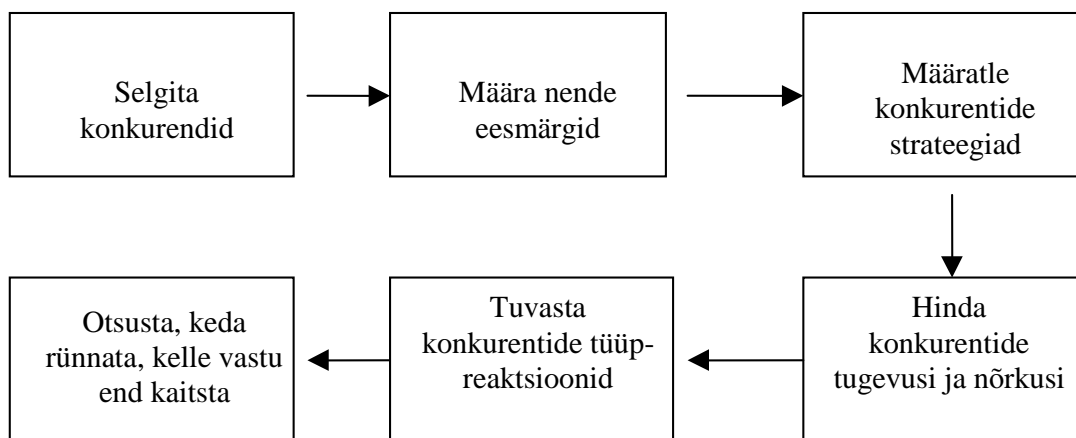
1.2. Konkurentsivõime ja selle kujunemine

Maailm meie ümber on pidevas muutumises. Teenuste uuendamine ja mitmekesistamine annab võimaluse eristuda konkurentidest, avab uusi võimalusi, suurendab käivet ja seeläbi ka kasumit. Selleks, et saavutada turul parem positsioon, peab ettevõtte olema konkurentsivõimeline.

Siimon (2013: 2) on mõtisklenud konkurentsivõime üle ja andnud sellele tähenduse, et see on läbilöögivõime, suutlikkus kohaneda pidevalt muutuva keskkonnaga, ennetada klientide soove ja kohandada neid rahuldama tundes hästi nii olemasolevaid (püsi-) kui ka potentsiaalseid (uusi) kliente. Oluline on võime edastada konkurente millegagi, neist

üle olla kas toote/teenuse paketi mitmekesisuse, kvaliteedi, hinna, reklaami jne osas või ka nendest säästlikum, atraktiivsem või kavalam olles.

Edukas tegutsemine turul eeldab konkurendi kohta informatsiooni kogumist ja saadud andmete analüüsi, et hinnata tema tugevust ja nõrkust ning võimalikku käitumist tulevikus. Kotler (2002: 87) on püüdnud aru saada, mida peaks firma konkurendi kohta teadma. Eesmärged, strateegiad, tugevaid ja nõrku külgi ning tavalist reaktsiooni (vt joonis 2).



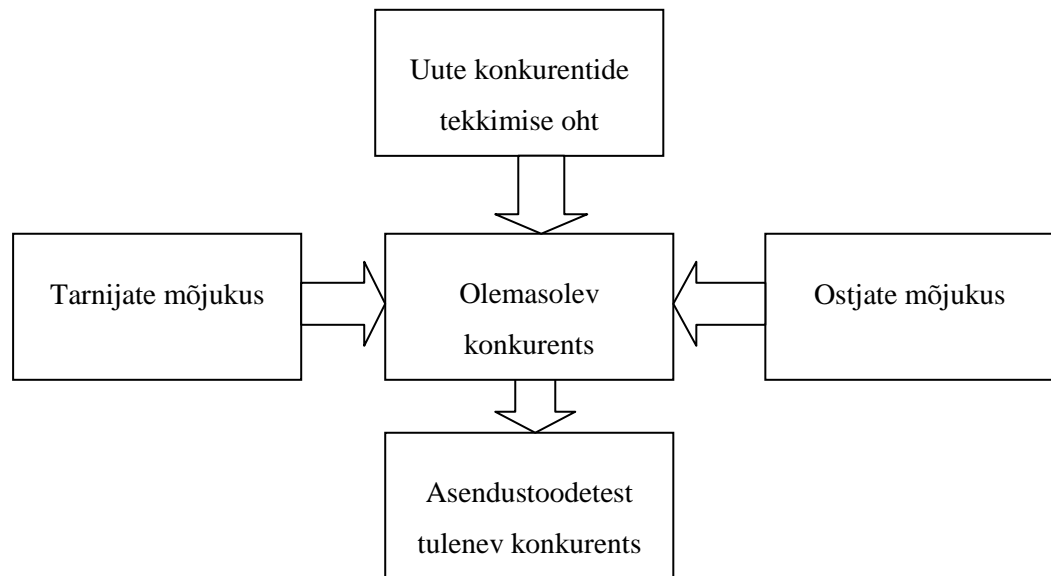
Joonis 2. Konkurentide analüüs (autori koostatud Kotler 2002 alusel).

Konkureerimise vorm ja konkurentsivõime kujunemine on üheks põhiliseks teguriks ettevõtte säilimise (ellujäämise) tagamisel. Michael E. Porter'i (1985: 149-174; 1991: 95-117) arvates on ettevõtte edu või ebaedu algpõhjuseks alati konkurents. Vastavalt sellele on oluline määrata ettevõtte konkurentsituatsioon turul ja kujundada vastavalt sellele strateegia. Edu sõltub õige strateegia valikust, sellest, mis sobib organisatsiooni konkurentsi tegevustega (ressursid ja võimed) ja tegevusalaga. Turu ja konkurentide tundma õppimiseks on Porteri välja töötanud 5 konkurentsijõu mudeli teooria.

Porteri viie konkurentsijõu mudeli kohaselt (vt joonis 3. lk 12) määravad konkurentsiolukorra tegevusharus viis jõudu:

- uute sisenejate oht ja sisenemisbarjäärid;
- olemasolev konkurents;
- ostjate võim;
- tarnijate võim;

- asendajate oht.



Joonis 3. M. Porteri 5 konkurentsijõu mudel (Magretta 2012:37).

Hinnates konkurentsi turul ei tohi ettevõtte kindlasti ära unustada ka uute ettevõtete võimalikku turule sisenemist. Lisanduvad ettevõtte suurendavad turumahtu ning lisaks alandavad ka hinda. Et uutel ettevõtetel oleks turule raskem siseneda reguleerivad paljusid turgusid sisenemisbarjäärid. Sisenemisbarjäärid on äritavad või –tingimused, mis muudavad uutele ettevõtetele turule sisenemise keerulisemaks. (Crane jt 1997: 76)

Nõudluse suurenemine või vähenemine ja toote erinevused määravad kindlaks, kui tugev on konkurentsivõitlus tegevusala ettevõtete hulgas (Magretta 2012: 35-36). Konkurents on tihedam aeglaselt kasvavate turgude puhul, kuna ettevõtte võitlevad pidevalt turuosa suurenemise pärast (Crane jt 1997: 76).

Ostjate arv turul, informeeritus ja asendustoodete kättesaadavus määravad kindlaks mõju suuruse, mis ostjatel on selles harus. Võim on seda väiksem, mida rohkem on ostjaid. (Magretta 2012: 35-36) Hankija saab rohkem võimu, kui toode või teenus on ostjale oluline ning kui hankija mõjutab teenusepakkuja vahetamise kulusid (Crane jt 1997: 76).

Varustajate kontsentratsioon ja asendussisendite kättesaadavus määravad varustajate (tarnijate) võimu suuruse (Magretta 2012: 35-36). Ettevõtte ei ole tarnijatele olulised

kliendid, mistõttu on vähenenud valmidus alandada hindu või parandada kvaliteeti (Pavlov 2004: 3).

Asendajatest tulenev konkurents aitab mõista, milline on antud tegevusala asendustoodete oht, kui palju ning kui arvestatavad nad on (Magretta 2012: 35-36). Konkurentsivõimelise hinnaga asenduskaupad seavad lae hindadele, mida tegevusharus võib küsida, seades sellega piiri ka kasumitele. Asenduskaupade olemasolu tõukab tarbijaid võrdlema toodete omadusi ja kvaliteeti. (Leimann jt 2003: 123)

Kehtib põhimõte – mida tugevamad on eelmainitud tegurite mõjud, seda madalam on ettevõtte kasum. Ideaalne oleks kui kõik konkurentsijõud oleksid nõrgad, kuid praktikas seda peaaegu ei esine. Kui osa konkurentsijõudusid on tugevad, siis võib valdkond olla siiski atraktiivne tugeva turupositsiooni ja hea strateegiaga organisatsioonile.

Hinnates neid viite eelmainitud mõjujõudu, aitab saadud informatsioon organisatsioonil välja töötada strateegia tegelemaks kõigi nende jõududega. See aitab ka analüüsida informatsiooni, mis on vajalik mõistmaks konkurentide positsiooni, intensiivsust ja toimimist. Nende mõjude analüüs selgitab välja tugevuste mõjususe, kuid ei näita kavatsusi. Mida tihedam on konkurents turul, seda vajalikum on tunda konkurente.

Weisbrod (1998: viidatud Samarüütel 2005: 30 vahendusel) on arendanud Porteri mudelit edasi, lisades eeltoodud loetellu kuuenda faktori. Kuues jaotab kliendid kahte rühma: klientide, sihtrühmade mõjuvõim ja toetajate mõjuvõim. Porteri mudelis on klientide kauplemisjõud välja toodud ühise nimetajana. Kliendid on sihtrühm, kes tarbivad teenuseid ning tagavad organisatsiooni jätkusuutlikkuse. Organisatsiooni funktsioneerimise edukuse tagab oskuslik tegutsemine ning kompromisside saavutamine enda ja sihtgruppide eesmärkide vahel. Toetajad on sihtrühm, kes rahastavad organisatsiooni tegevusi, näiteks projektid. Heaks näiteks siinkohal võib tuua ka Eesti Töötukassa, kes rahastab oma klientide õppimisvõimalusi läbi Euroopa Sotsiaalfondi.

Töö autori arvates on olulisim konkurentsijõud ning suuremat tähelepanu tuleks pöörata konkurentsile olemasolevate konkurentide vahel. See on sisuliselt võitlus positsiooni pärast, milleks kasutatakse erinevaid taktikaid. Antud taktikateks võivad olla kas siis

reklaam, teenuste kvaliteetsem kättesaadavus, soodsaim hind või maine. Porter (1980: 17) on arutlenud, et enamikes tegevusvaldkondades mõjutab ühe ettevõtte tegu märkimisväärselt konkurentide tegevust ning see omakorda tekitab konkurentide seas püüdlust seda tegu järgida või isegi ületada. Näiteks kui üks ettevõtte langetab teenusehinda, tekib tal konkurentsieelis teiste ettevõtete ees ning selleks, et seda ära hoida, lähevad teised ettevõtted hinnaalandusega kaasa. Seetõttu on ka koolitusturul hinnad suhteliselt sarnased.

Konkurents on kõige intensiivsem kui (Samas: 18-20):

- konkurente on arvukalt või nad on suuruse ja mõju poolest peaaegu võrdsed;
- valdkonna kasv on aeglane – see põhjustab võitlust turuosa pärast;
- turult väljumise tõkked on kõrged. Need tõkked hoiavad ettevõtted turul, kuigi nad võivad teenida madalat või negatiivset tulu;
- konkurendid on äriks väga pühendunud ning nad püüavad saavutada juhtivat positsiooni, eriti kui neil on eesmärgid, mis ulatuvad kaugemale kui ainult majanduslikud;
- firmad ei oska üksteise signaale hästi lugeda, sest nad ei ole kuigi lähedased, neil on erinev lähenemine konkurentsile või erinevad eesmärgid.

Tegurid, mis määravad konkurentsintensiivsust võivad vastavalt üldisele majandusolukorrale muutuda. Näitena võib tuua 2009. aasta, mil tabas Eestit ulatuslik majanduslangus ning töötute arv võrreldes varasemate aastatega suurenes oluliselt. Kui 2008. aasta lõpus oli end Tööturuametis (alates 1. maist 2009 Eesti Töötukassa) töötuna arvele võtnud veidi üle 30 000 isiku, siis 2009. aasta augustiks oli registreeritud töötute arv ületanud 70 000 piiri. (Täiskasvanuhariduse ...2013)

Pärast kauba/teenuse ostmist ja selle proovimist jõuab tarbija ühte kolmest võimalikust seisundist: kõrgendatud rahulolu, tavarahulolu ja rahulolematuse. Milline neist realiseerub, sõltub kauba/teenuse suhtes esinenud ootuste ja saadud kogemuste erinevusest. Kui ootused on olnud kõrged, kogemus aga oluliselt madalam, kujuneb tulemuseks rahulolematuse. Erinevuse vähenedes rahulolu suureneb. Tavarahulolu tekib siis, kui kogemus ja ootus enam-vähem ühtivad. Kuid kogemus võib ka ootusi ületada. Sellisel juhul saavutab tarbija eriti kõrge rahulolu seisundi. (Mauring 2001: 145)

Iga organisatsiooni müügikontseptsioon näeb ülesandena müüa ja reklaamida oma tooteid, et saavutada võimalikult suur käive ning ühtlasi võimalikult suur kasum. Selleks on vaja leida kõikjalt potentsiaalseid kliente ja müüa neile tooteid, kasutades nii massidele suunatud reklaami kui ka personaalset müüki. (Jain jt 2003: 25)

Organisatsiooni konkurentsivõime aluseks on eelkõige see kvaliteet, mis on seotud kliendi rahuloluga. Klient määrab, kas tegemist on kvaliteediga või kvantiteediga. Oma organisatsiooni konkurentsivõimet saab suurendada, kui arvestatakse võimalikult täpselt kliendi tänaste ja homsete vajadustega ning suudetakse pakkuda oma tooteid või teenuseid konkurentidest paremate hindade, tingimuste või teenindusega.

1.3. Konkurentsieelis ning selle saavutamine

Ettevõtte võidab, kui ta loob olulise ja püsiva konkurentsieelise. Eelised võivad ajas muutuda ning ettevõtte on edukas siis, kui suudab arendada aastate vältel mitmeid püsivaid atraktiivseid pakkumisi. Hea ettevõtte liidab terve rea eeliseid, mis kõik täiendavad teineteist ning ilma konkurentsieeliseta on keeruline organisatsioonil säilitada ja laiendada oma turupositsiooni.

Tabel. 2. Konkurentsieelise definitsioonid.

Konkurentsieelise definitsioon	Allikas
Konkurentsieelis tähendab lihtsustatud kujul eristumist konkurentidest, kusjuures eristumise võimalusi on väga mitmeid. Kui ettevõtte ei eristu millegagi konkurentidest on ettevõtte poolt pakutav toode/ teenus tarbija poolt juhuvalik. Eristumise võimalused varieeruvad oluliselt ettevõtete tegevusvaldkondade lõikes.	Tamm 2004: 229
Konkurentsieelis on kui kaitsekilp, mis hoiab rivaalid ettevõtte poolt täpselt defineeritud rahast eemale.	Karjus 2003: 181
Konkurentsieelis kasvab välja väärtusest, mida firma on suuteline pakkuma oma ostjatele. Väärtus on see, mida ostjad on nõus maksma ja ülemväärtus tekib siis, kui saab pakkuda konkurentidest madalamat hinda – või siis saab pakkuda mingisuguseid ainulaadseid soodustusi, mis on paremad kui madalam hind. On olemas kaks põhitüüpi konkurentsieeliseid: parima hinna pakkumine ehk siis juhtimine hinnas ja eristamine (ehk siis klientidel vahet tegemine hindades).	Porter 1985, viidatud Bredrup 1995: 43 vahendusel

Allikas: autori koostatud.

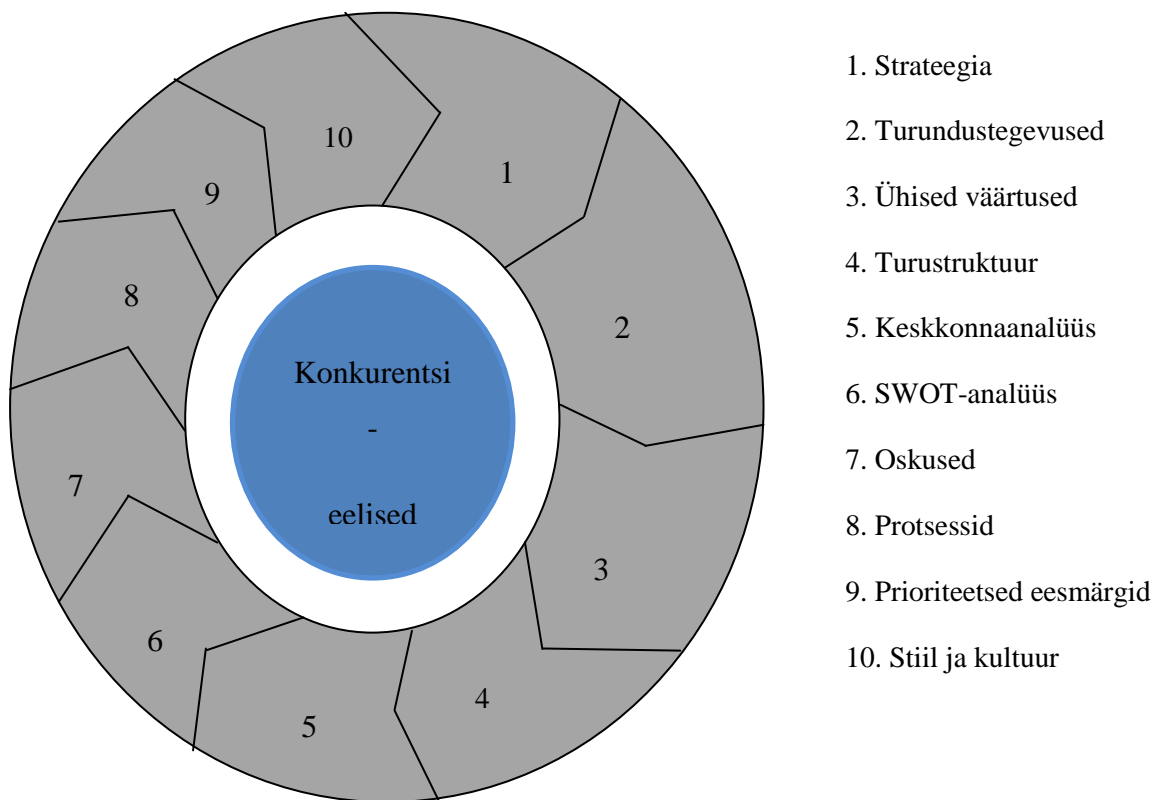
Tabelis 2 (vt lk 15) on välja toodud erinevad konkurentsieelise definitsiooni käsitlused, mis tõstavad esile erinevaid mõiste aspekte. Autori arvates on kõige tabavamalt defineerinud konkurentsieelise mõistet Tamm (2004: 229), andes sellega lihtsustatud kujul edasi sõnumi: mis on just see tegur, millega teie suudate kliendi vajadusi rahuldada paremini kui konkurendid? Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et otsitakse uusi positsioone selleks, et olla kliendi jaoks konkurentidest parem. Edu tagab konkurentidest eristumine ehk kliendid on nõus selle eest maksma.

Konkurentsieelise saavutamiseks on mõistlik läbi viia konkurentsianalüüs, mis annab ettevõttele informatsiooni järgmisi aspektide kohta (Hoskisson jt 2008: 88):

- mis on ettevõtte tuleviku eesmärgid, visioon;
- mida konkurent teeb või kavatseb teha vastavalt tema hetkel olevatele strateegiatele ja ressursidele;
- mida konkurent arvab ja oletab muudatustest turul;
- mis on konkurendi tugevused ja nõrkused, mis on näha tema võimekuses.

Konkurentsivõime analüüsi eesmärgiks on eelkõige välja selgitada organisatsiooni konkurentsieelised ning antud eeliste abil saavutada rivaalidest parem positsioon turul. Informatsioon nende nelja komponendi põhjal aitab ette valmistada eeldatava strateegia toime tulemaks iga konkurendiga. Sealhulgas aitab antud efektiivne analüüs mõista ja ennustada konkurentide tuleviku tegevusi ja käitumist.

Kliendi-, toote- ja konkurentsianalüüsi ühiseks eesmärgiks on konkurentsieelise määramine. Konkurentsieelised kujunevad välja lähtuvalt sellest, kuidas on suudetud rahuldada kliendi vajadused ja tagada kliendi lojaalsus ning kuidas on suudetud toodet/teenust konkurentide omast diferentseerida. McDonaldi (vt joonis 4. lk 17) 10S mudel (*strategy, situating, shared values, structure, scanning, SWOT, skills, systematizing, sequencing, style*) näitab, kuidas turunduse strateegiline planeerimine aitab otseselt kaasa ettevõtte konkurentsieeliste kujundamisele. (Kuusik jt 2010: 51-52)



Joonis 4. Turunduse strateegiline planeerimine kui konkurentsieelise kujundaja (Kuusik jt 2010: 52).

Nimetatud mudeli järgi algab konkurentsieelise kujundamine ennekõike strateegia määramisega. Sellest tulenevalt tuleb paika panna kitsamad turunduse eesmärgid ja tegevused. Järgmiseks oluliseks sammuks on nimetatud strateegia ja turundustegevuste üheselt arusaadavaks tegemine kõigile töötajatele. Tervel organisatsioonil peavad olema turundusest ühesugused arusaamad. Ettevõtte struktuur ja tegevused peaksid lähtuma ennekõike kliendisegmentidest, mitte tootmis- või tegevusfunktsioonidest. Viiendaks oluliseks aspektiks konkurentsieelise saavutamisel on turu tundmaõppimine, näiteks turundusauditi abil. Lähtuvalt turundusauditist on võimalik koostada ettevõtte SWOT-analüüs. Seitsmenda aspektina peab ettevõtte tagama, et töötajatel oleksid vajalikud teadmised ja oskused turundustegevuste elluviimiseks. Kaheksas aspekt on kogu informatsiooni ja tegevuste süstematiseerimine. Samuti tuleb jälgida, et kõik eesmärgid oleksid järjestatud vastavalt sellele, milline mõju on neil ettevõtte tegevusele, ning lähtuvalt sellest peaksid olema planeeritud ka ettevõtte ressursid. Turunduse

planeerimine saab olla efektiivne ainult siis, kui seda toetavad pidevalt ettevõtte juhtkond ja arvamusiidrid, mis läbi planeerimisest kujuneb ettevõtte töötajate tegevuste loomulik osa. (Kuusik jt 2010: 51-52)

Organisatsiooni veebisait on efektiivne kanal, mille kaudu saab pakkuda infot ning luua suhteid klientide, äripartnerite ja avalikkusega. Kodulehel peaks kõige selgemalt peegelduma ettevõtte toodete ja teenuste kvaliteet ning teeninduse kiirus. Firmad peaksid võtma eesmärgi luua veebisait, mis kasutajad täielikult endasse haaravad. Pidev ja usaldusväärne infovoog ettevõtte ja klientide vahel suurendab nii firma väärtust klientide silmis kui nende lojaalsust (Jain jt 2003: 124-125). Firma veebilehekülj peaks olema meeldiv, asja- ja ajakohane nii, et klient tahaks seda uuesti külastada.

Turul tegutsevad erineva suuruse, ressursside ning eesmärkidega ettevõtted. Mõned on neist suured, neil on palju ressursse ning nad soovivad saada domineerivaks. Teised jällegi on väikesed, kellel on piiratud vahendid ning nende soov on vaid ellu jääda. Sellest tulenevalt ongi ettevõtetel erinevad positsioonid turul. (Desai 2013: 23) Turupositsioonist lähtuvalt on võimalik organisatsioonid lahterdada järgnevalt (Proctor jt 2000: 107- 109):

- turuliider (turuosa hinnanguliselt 40%);
- väljakutsuja (turuosa hinnanguliselt 30%);
- järgija (turuosa hinnanguliselt 20%);
- nišiturundus (turuosa hinnanguliselt 10%).

Turuliider on suurima turuosaga firma tegevusharus. Tavaliselt on ta teiste firmade ees juhtpositsioonil kvaliteedi, kaasaegsuse, kliendisõbralikkuse, uute toodete tutvustamise, jaotuskanalite võrgu ja promotsiooniga. Et turuliidrina püsida, tuleb tegutseda kolmel rindel: organisatsioon peab leidma võimaluse kogunõudluse suurendamiseks, organisatsioon peab kaitsma oma olemasolevat turuosa ning pidevalt seda suurendama.

Väljakutsuja on tavaliselt suuruselt teise, kolmanda või veelgi madalama turuosaga organisatsioon. Organisatsiooni eesmärk on turuosa suurendamine. Väljakutsujad kas ründavad agressiivselt turuliidrit ja/või teisi konkurente või mängivad konkurentidega

kaasa. Väljakutsujale on edukamaks strateegiaks kas uute turusegmentide otsimine või toote/teenuse uuendused. Uute segmentide ja klientide otsimine on parem strateegia kui püüda turuliidri kliente omale saada

Järgija on turul teisejärguline firma. Paljud firmad eelistavadki pigem liidrit järgida, kui teda rünnata. Järgija strateegial on mitmeid positiivseid omadusi. Turuliider tuleb turule uue toote/teenusega tulemisega, turustuskanalite loomisega ning turu informeerimisega suuri kulutusi. Järgija saab liidri tehtud vigadest õppida. Ta võib täiendada ja parandada liidri toodet ja turundusprogrammi ning seejärel ise turule tulla täiendatud tootega, mis on saavutatud väiksemate kulutustega ja investeeringutega.

Nišiturundusega tegelevad firmad, mis on orienteeritud väikeste, teiste firmade poolt ignoreeritud turusegmentide teenindamisele. Selline strateegia sobib firmadele, kellel on väikesed ressursid. Kasutades seda strateegiat, koondab firma kõik oma ressursid ühele segmendile ja keskendub ainult selle niši vajaduste rahuldamisele. Nišiturundus on tulus sellepärast, et firmad tunnevad oma sihtgruppi vajadusi ja nõudmisi põhjalikumalt. Seepärast võib küsida hinda, mis ületab oluliselt toote omahinda. (Proctor jt 2000: 107-109)

Ettevõttel on võimalik konkurentsieelist saavutada mitmeti – on see õnnelik juhus või midagi muud. Tihti on eelistatud see, kes tuleb uue ideega esimesena välja. Patendiga, mastaabisäästuga või asukohaheelisega võib ettevõtte saavutada eelised, mille järeletegemine on hilisematele tulijatele väga kulukas. (Nagle, Hogan 2006: 265) Tänapäeva turundusest on saamas võitlus eelkõige info, mitte niivõrd muude ressursside omamise pärast. Konkurendid võivad matkida üksteise masinaid, tooteid ja tegutsemisviise, kuid nad ei suuda kopeerida firma informatiivset ja intellektuaalset kapitali. Firma infokapital võibki olla tema peamiseks konkurentsieeliseks. (Kotler 2002: 75)

Praktikas ei piisa ainult iseenda unikaalsusest, see peab sobima kokku ka turu poolt pakutavate väärtushinnangute ja võimalustega. Konkurentsieelis on tavaliselt, kuid mitte muutumatult, seotud kõrgema turuosaga määratletud segmendis. Isegi kui turuliidri positsioon pole konkurentsieelise põhjustajaks, peaks see olema

konkurentsieelise tulemuseks – vastasel juhul pole seda võimalust korralikult ära kasutatud. (Koch 2007: 265) Konkurentsieeliste peamiseks ülesandeks on ettevõtte strateegilises fookuses oleva turu- ja kasumiosa kaitsmine. Konkurentsieelised aitavad muuta firma poolt pakutavaid teenuseid ja tooteid kliendi reaalselt väärtusteks. Mida tugevamalt see toimib, seda edukam suudab ettevõtte olla. (Karjus 2003: 181-182) Lähtuvalt turupositsioonist peaks iga organisatsioon kindlaks tegema strateegia, mis oleks tema positsiooni, eesmärkide, võimaluste ja ressursside juures kõige mõistlikum ning määratlema ennast.

Kotleri (2003: 34) arvates on võimalik luua konkurentsieelis kasutades järgmisi komponente: kvaliteedieelis, kiirus, turvalisus, teenindus, kujundus, väiksem kulu, madalam hind jne. Sageli on tegemist nende punktide kombinatsiooniga, mitte üksiku hõbekuuliga. Kuusik jt (2010: 137) on öelnud, et konkurentsi kvaliteet turul näitab, millised ettevõtted turul tegutsevad. Headeks konkurentideks peetakse ettevõtteid, kes suudavad turgu stabiliseerida, kellel ei ole üliambitsioonikaid eesmärke. Häid konkurente iseloomustab ka nende tahe teenindada turgu järjest paremini, st nad ei jää loorberitele puhkama. Turul, kus domineerivad ettearvamatud, muutlikud konkurendid, on vähem atraktiivsed, sest seal on raskem tegutseda ja neid on keerulisem kontrollida.

Saul (2003: 47-49) arutleb, et eelist konkurentide ees näitab ka see, kui suur osa klientidest teeb kordusoste. Täpsema ülevaate saab, kui analüüsitakse kordusostude sooritamist kordade kaupa. See tähendab, et kui suur osa klientidest näiteks pöördub ettevõttesse tagasi pärast viiendat korda.

Tugevate konkurentide arv sihtturul on samuti oluline näitaja. Sisenemine turgudele, kus domineerib üks või paar põhikonkurenti, eeldab konkurentsieelise olemasolu, et leida ja kindlustada oma positsioon turul. Mõningatel juhtudel võib olla välja kujunenud ka olukord, kus turul domineerivad ettevõtted pole suutnud turul toimunud muutustega kaasa liikuda, see aga annab omakorda võimaluse uutele, innovaatilisematele rivaalidele. Turul, kus konkurente on palju, tuleb valmis olla hinnaga konkureerimiseks. Kui turul on palju sarnaste toodete/teenuste pakkujaid, siis eristumine tugineb tihti pigem hindadele kui teostusele ja/või kvaliteedile. Et sellises turusituatsioonis võistelda, on vaja kulueelist või võimet luua unikaalsemat väärtust. (Kuusik jt 2010: 137)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et turule sisenedes peaks konkurentsieelise saavutamine olema iga organisatsiooni eesmärk. Konkurentsieelis aitab luua pikas perspektiivis edutegurid konkurentide ees. Saavutatud eelised annavad ettevõttele lisaväärtust, aitavad maksimeerida omanike rikkust ning aitavad organisatsioonil säilitada ja laiendada turupositsiooni.

2. PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE KONKURENTSIUURING

2.1. Koolitus, haridusturu eripära

Haridusturu eripäraks on koolituste hooajalisus. Enim koolitusi toimub õppeaastas kahel perioodil: septembri keskpaigast kuni detsembri alguseni ning jaanuari keskpaigast kuni juuni lõpuni. Koolitusi toimub oluliselt vähem juulis, augustis, kuna tegemist on puhkuseperioodiga ning detsembris ja jaanuari alguses.

Elukestval õppel on ühiskonnas üha olulisem roll, seejuures on kaks osapoolt: tarbija ehk õppija, kes koolituse kaudu teadmisi omandab ja täiendab ning pakkuja ehk koolitusasutus, kes koolituskursust organiseerib. Loomulikult kõik inimesed ei tööta, kuid õigus koolitusele on neilgi. Sellisel juhul on tegemist tööturukoolitusega, mis pakub õppimis- ja teadmiste täiendamise võimalusi töötutele. Samuti võib inimene ka ise end koolitada, kui tal on selleks piisavalt tahtmist ja eelkõige rahalisi vahendeid.

Täiskasvanute koolituse seaduse (TäKS) § 3 kohaselt jaguneb täiskasvanute koolitus tasemekoolituseks, tööalaseks koolituseks ja vabahariduslikuks koolituseks. Täiskasvanute tööalase koolituse kutseõppeasutustes korraldamise tingimused ja kord paragrahvid 1- 8 annavad suunitlusi, kuidas korraldada täiskasvanute osakondade tööd, milline on kursusele vastuvõtmise kord, kuidas toimub kursuse eest tasumine, kursuse lõpetamine ning milline peab olema dokumentatsioon.

Täiskasvanute koolitusasutuste tegevust reguleerib veel ka erakooliseadus (EraKS), mille § 2 kohaselt täiskasvanute koolitusasutus on äriregistrisse kantud aktsiaselts, osahing või mittetulundusühingute ja sihtasutuste või mittetulundusühingute asutus. Erakooliseadus § 1 lg 2 kohaselt peavad kõik täiskasvanute koolitusasutused, sh

füüsilisest isikust ettevõtjad taotlema koolitusloa juhul, kui nende poolt korraldatav õpe kestab enam kui 120 tundi või kuus kuud aastas. Koolitusluba on tegevusluba õppetöö läbiviimiseks koolitusloal märgitud õppekava alusel, see väljastatakse haridus- ja teadusministri käskkirja alusel. Koolitusluba on tähtajaline, kehtivusega mitte vähem kui üks aasta. Reeglina väljastatakse see kaheks kuni neljaks aastaks, kuid avalik-õiguslikel ja riigirakenduskõrgkoolidel koolitusloa taotlemise kohustust ei ole.

Riigikontrolli auditis (2003) „HTM tegevus täiskasvanute koolitusasutustele tööalase ja vabaharidusliku koolituse lubade andmisel” on praeguse koolituslubade süsteemi probleemina välja toodud asjaolu, et õigusaktides pole sätestatud eesmärged, mida riik koolituslubasid andes üldse saavutada tahab. Auditi järgi ei taga täiskasvanute koolitusasutustele tegevuslubade andmise senine regulatsioon ning korraldus ei koolituse kvaliteeti ega vajalikku infot koolitusest huvitatule. Koolituslubade väljastamissüsteemile heidetakse ette liigset bürokraatlikkust – lubade väljastamisel on põhirõhk asetatud formaalsete tegevuste kontrollimisele, kuid mitte koolituskursuste tegeliku kvaliteedi hindamisele.

Enamik Eesti koolitusfirmadest on kas „ühe-mehe-firmad“ või koolitajate katusorganisatsioonid, pakkudes vaid oma kaubamärki ja korraldusteenust. Mõned neist tegelevad kuigivõrd ka programmide arendusega. Ettevõtteid, kes töötavad oma koolitajate ja baasiga on vähe, kuid majandusnäitajate osas on just need kõige edukamad. Viimaste puhul on kvaliteet ühtlasem ning müüakse eelkõige ettevõtte poolt pakutavat teenust, mitte koolitajat. Seega koolitusfirmasid on palju või piisavalt, kuid omanäolisust, mis baseerub kvaliteedil, on vähe. (Mikiver 2006)

Koolitusfirmasid Eesti turul on palju - kas liiga palju, see sõltub valdkonnast. Sellest, et pakkujaid on palju, annab märku ka see, et müük on muutunud agressiivsemaks. Pakkumisi võib oma e-postkastist jätkuvalt leida teeninduse, meeskonnatöö ja inimeste juhtimise valdkonnas. Kui vaadata internetis end tutvustavate koolitusfirmade arvu, siis tundub, et häid konkurente on piisavalt palju, ehk isegi liiga palju pakutakse sarnaseid koolitusi ja raske on eristada, mis kellegi eripära on. Kuna koolitusturu eripäraks on tihe konkurents, siis on eelisolukorras mainekad, turul tuntud ning pikaajalise ajalooga koolitusettevõtted, kes omavad palju varasemaid kontakte ja kelle nimi on klientidele

tuttav. Mitmetel koolitusettevõtetel on moodustunud aastatega märkimisväärne hulk püsikliente, kelle endale võitmine ilma mainekate koolitajateta on keeruline.

Autor on arvamusel, et koolitajate arv võib kasvada veelgi. Praegune tegevuskeskkond on koolitusvaldkonna arengut soosiv. Tööjõu kallinemine ja äravool sunnib rohkem tähelepanu pöörama töötaja tegevuse kvaliteedile ning efektiivsusele, mille suurendamise üheks vahendiks on koolitus. Koolitamine on tööandja jaoks ka üks võimalusi tööturu konkurentsivõimeliselt eristuda ning näidata tähelepanu töötaja suhtes, samuti hoolimist. Loomulikult on kliendil keerukam valida suurema hulga pakkujate vahel, kuna turu hoogustudes võib kasvada ka kaheldava kvaliteediga teenuse pakkujate arv.

2.2. Organisatsiooni lühiülevaade, positsioon ja konkurendid

PKHK on Haridus- ja Teadusministeeriumi hallatav riigi kutseõppeasutus. Kool asub Pärnu linnas ning Pärnu maakonnas Saarde vallas Tihemetsas. Kooli tegevust suunab kooli nõukogu, mis on moodustatud haridus- ja teadusministri poolt kolmeks aastaks. Nõukogu võtab seisukoha kooli arengu, vara, eelarve ja juhtimisega seotud küsimustes. Kooli juhib direktor, kelle ülesandeks on tagada kooli tulemuslik töö. Pedagoogid moodustavad õppenõukogu, kes lahendab kooli õppetegevusega seotud küsimusi.

Pärnumaa Kutsehariduskeskuse põhimääruse järgi (2008) on organisatsioonil 12 struktuuriüksust, mis töötavad eesmärkide saavutamise nimel. Organisatsioonistruktuur on välja toodud lisas 2. Organisatsiooni tegevust juhib juhtkond, mille moodustavad direktor, direktori asetäitja finants- ja haldusalal ning arenguosakonna juhataja. Lähtuvalt nendest kolmest ametikohast on ka struktuuriüksused jaotatud nende haldusaladesse. Järgmised kuus üksust kuuluvad direktori haldusalasse:

- tehnikaõppe osakond;
- teenindusõppe osakond;
- täiskasvanute koolituse osakond;
- arenguosakond;
- Voltveti koolituskeskus Tihemetsas;

- tugiteenistus.

Esimesed viis üksust on seotud igapäevase õppetöö korraldamisega, uute õppevormide ja meetodite kasutuselevõtu ning õppekavade arendamisega. Lähtuvalt nendest struktuuriüksustest on organisatsioonistruktuuris sees divisjoniorganisatsiooni tunnuseid, kuna iga allüksus töötab iseseisvalt erineva õppeosakonnana. Neil on küllaltki suur otsustamisvabadus, kuid kõik suuremad otsused peab kooskõlastama juhtkonnaga. Tugiteenistus tegeleb kooli asjaajamisega, personaliga ning suhtlusega väliskeskkonnas.

Arenguosakond kuulub küll direktori haldusalasse, kuid arenguosakonna juhataja haldusalasse kuulub õppe- ja nõustamisteenistus, mille võib seega ka struktuuris liigitada arenguosakonna haldusalasse. Direktori asetäitja finants- ja haldusalasse kuuluvad järgnevad neli allüksust:

- majandusteenistus;
- õpilaskodu;
- raamatupidamine;
- metskond.

Esimesed allüksused olid seotud otseselt õppetöö igapäevase läbiviimisega enda osakonnas erinevatel erialadel. Viimased on toetavad üksused, mis korraldavad organisatsiooni majandamist, õpilaste majutamist, toetavad õppetöö korraldamist, juhivad finantsvahendeid ja tegelevad muu sarnase igapäevast majandamist haldava tegevusega. Lähtuvalt sellisest jaotusest võiks allüksustest moodustada ka maatriksstruktuuri, kuna iga majandav allüksus toetab iga õppeosakonna tegevust pidevalt ning vahetult. Hetkel on siiski struktuur üles ehitatud staabi-liiniorganisatsioonina.

PKHK täiskasvanute koolituse osakond töötab isemajandamise põhimõttel ning on omatulusid teeniv struktuuriüksus. Osakonna üheks ülesandeks on elukestva õppimise propageerimine ning algatuste väljapakumine vastavate võimaluste loomiseks. Peamised tegevusvaldkonnad on järgmised (PKHK kodulehekülg):

- tasuline tööalane koolitus;
- tasuline huvialakoolitus;
- tasuline avatud õpe;
- tasuline e-õpe;
- tasuta tööalane koolitus (Euroopa Sotsiaalfond).

PKHKs tegeleb täienduskoolitusega ja täiskasvanutele ümberõpet pakkuva koolitusega kaks koolitusjuhti, sekretär ja osakonnajuhataja. Koolitajad/lektorid palgatakse kas oma organisatsiooni õpetajate seast või väljastpoolt – enamasti kas kõrgkoolide, praktikute või füüsilisest isikutest ettevõtjate seast.

Tabel 3. PKHK Eesti Töötukassa hankes osalemise statistika aastatel 2010-2012.

Jrk nr	Koolitusvaldkond	Esitatud pakkumiste arv	Tulemus	
			+	-
1.	Sotsiaalteadused, õigus ja ärimine	9	4	5
2.	Tehnika, tootmine ja ehitus	5	3	2
3.	Tervis ja heaolu	13	9	4
4.	Teenindus	24	20	4
5.	Loodus- ja täppisteadus	9	4	5
6.	Võtmepädevused	10	6	4

Allikas: autori koostatud.

Eesti Töötukassa hangib koolitusi riigihanke teel. 2010/2011 ja 2011/2012 õppeaastatel osales PKHK täiskasvanute koolituse osakond hanke pakkumises 70 korral, millest võideti hankeid 46 juhul (vt tabel 3). Eitava vastusega pakkumised olid tingitud kas kõrgemast tunnitasmäärast, kui oli teistel pakkujatel või hanke tingimustele mitte kvalifitseerumise tõttu (lektoritel puudus vastav kvalifikatsioon või pakkuja hind oli kõrgem hankija poolt ette nähtud piirmäärast).

Töö teoreetilises osas on välja toodud, et peale tarbijate on organisatsiooni üheks olulisemaks elemendiks konkurendid ning nende analüüs. Konkurentide analüüsimisel võib aluseks võtta konkurentide liigituse lähtuvalt teenuste sarnasusest ning tarbijate vajadustest. Pärnus tegutseb väga palju erinevaid koolitusasutusi. Kasutades Eesti Hariduse Infosüsteemi (2013) ja internetiotsinguid leidis autor alljärgnevad koolitusi pakkuvad organisatsioonid kohalikul turul: Pärnu Keeltekoool MTÜ, Pärnu Saksa

Tehnoloogiakool, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor, Asumi Arvutikool, Aide Autokool, Nooruse Maja Rahvaülikool, Jana Trink Erakool, Sütevaka Koolituskeskus, Pärnu Vanalinna Koolituskeskus, Anu Kurmi arvutiklass, OÜ Trendline, Pärnu Ingerisoomlaste Kultuuriselts, Pärnu Keeltekool, Kaubandus- ja Tööstuskoda, Tööinspeksioon, Sirje Tammiste Konsultatsioonibüroo, PEAK, Eesti NLP Instituut MTÜ, Punane Rist, Erakool Non Grata, Raeküla Vanakooli Keskus, Kit-Cut, Pärnu Kunstikool, M.I. Massaažikool, Go Autokool, Pärnu Kunstide Maja, Ringi Autokool, Maarja-Magdaleena Gild ning Pärnu Autokool OÜ. Lisaks kohalikele koolitusasutustele, pakuvad Pärnus koolitusi ka teiste regioonide koolitajad.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et vaatlema peab kogu turgu tervikuna ning silmas tuleb pidada kõiki konkurente. On raske prognoosida, kes ja millal võivad osutada otsestest konkurentidest ohtlikumaks ning suurendada oma turupositsiooni. Valmis tuleb olla iga konkurendi järgmiseks sammuks ja hea on, kui neid samme suudetakse juba ennetada.

Tabeli 4 on välja toodud PKHK täiskasvanute koolituse osakonna koolituste näitajad viimase kolme õppeaasta kohta: õppe aasta, õppijate arv, koolituskursuste arv, omatulu eurodes, Riiklik koolitustellimus (edaspidi RKT) tulu eurodes ning kogukäive eurodes.

Tabel 4. Ülevaade PKHK täiskasvanute täienduskoolitusest aastatel 2010-2012.

Jrk nr	Aasta	Õppijate Arv	Kursuste arv sh. seminarid ja õppepäevad	Omatulu €	RKT €	Kokku €
1.	2010	2540	210	157 611	118 937	276 548
2.	2011	2004	165	291 176	60 369	351 544
3.	2012	2153	186	470 762	42 914	513 675

Allikas: autori koostatud.

Kursustel osalejate määra tõus ja langus ning kursuste käibe erinevused on tingitud mitmetest põhjustest. Inimesi tõi rohkem õppima 2008. aastal alanud majanduslangus ning sellest tulenev töötus. Aasta 2010 oli rikkalik ESF vahenditest rahastatavate tasuta koolituste poolest, kus PKHK-le eraldati vahendeid 24 kursuse läbiviimiseks. 2011 aastal, kui toimusid restruktureerimised Eesti Töötukassas, suunati ka vähem õppureid koolitustele ja sellest ka tabelis 4 antud aastal väiksem õppurite arv. Aastal 2012 on küll koolituste käive kõige suurem, kuid õppurite arv väiksem kui 2010 aastal. Antud

situatsioon on tingitud asjaolust, et Eesti Töötukassa suunas 2012 aastal koolitusele palju inimesi, kursused oli pikaajalised ja tasuvad koolitajale, kuid ei tõstnud õppurite arvu.

PKHK positsioneerib end kui turuliidrit. Koolitusturul ollakse tuntud oma laialdaste ja mitmekesiste koolitustega ning püütakse kiiresti reageerida turu nõudlusele. Järjepidevalt tullakse turule uute ja huvitavate koolituspakkumistega ning koolitustegevuste arendamine ja täiustamine toimub pidevas õppeprotsessis.

2.3. Konkurentsieelise uuring Pärnumaa Kutsehariduskeskuses

Konkurents avalikus sektoris on vähe käsitlemist leidnud teema, kuna konkurents ei peeta mitte kasumit taotlevas sektorites iseloomulikuks. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada PKHK täiskasvanute koolituse osakonna õppurite arvamus ja kogemused pakutavate koolituste osas. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring, andmeid analüüsiti kasutades Exceli programmi. Küsimustik on välja toodud lisas 1.

Uuring viidi läbi 15.03-24.03.2013 veebiküsitlusena eesti keeles, kus kõigile uuringu valimisse kuuluvatele e-postiaadressi omavatele inimestele saadeti kutse e-kirja teel osaleda uuringus. Kutse sisaldas veebilinki, mille kaudu vastajal oli võimalik avada uuringu ankeet E-formulari keskkonnas. Küsimusi oli ankeedis kokku 23.

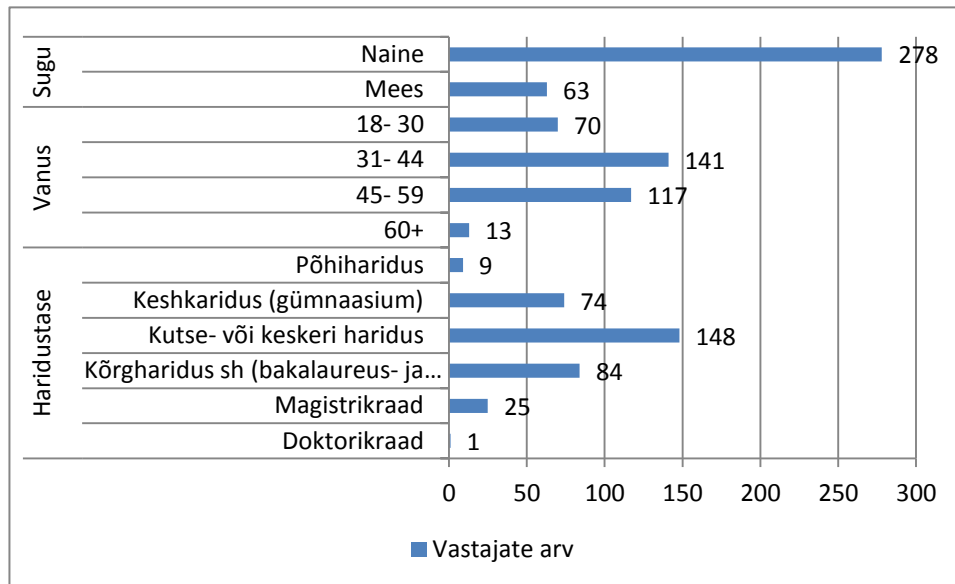
PKHK täiskasvanute koolituse osakond on koolitusturul tegutsenud üle 10 aasta ning selle aja jooksul on õppuritest tekkinud märkimisväärne andmebaas. Uuringu valimi moodustasid need kliendid, kes on õppinud täiskasvanute koolituse osakonnas viimasel kahel õppeaastal ning jätnud oma e-posti aadressi kooli andmebaasi. Kokku oli valimis 980 inimest. Laiali saadetud ankeetidest laekus tagasi 341. Autor leiab, et vastajate valim on piisavalt suur, et antud andmete põhjal välja selgitada PKHK täiskasvanute koolituse osakonna konkurentsieelised/puudused koolitusturul ning lähtuvalt vastustest välja töötada järeldused ja ettepanekud võimalikeks strateegiateks.

Ankeetküsimustik koosnes kolmest osast:

- üldandmed;

- küsimused PKHK täienduskoolituse kohta;
- küsimused konkurentide kohta.

Üldandmetes käsitleti õppijate demograafilisi andmeid - sugu, vanus, kõrgeim lõpetatud haridustase (vt joonis 5).



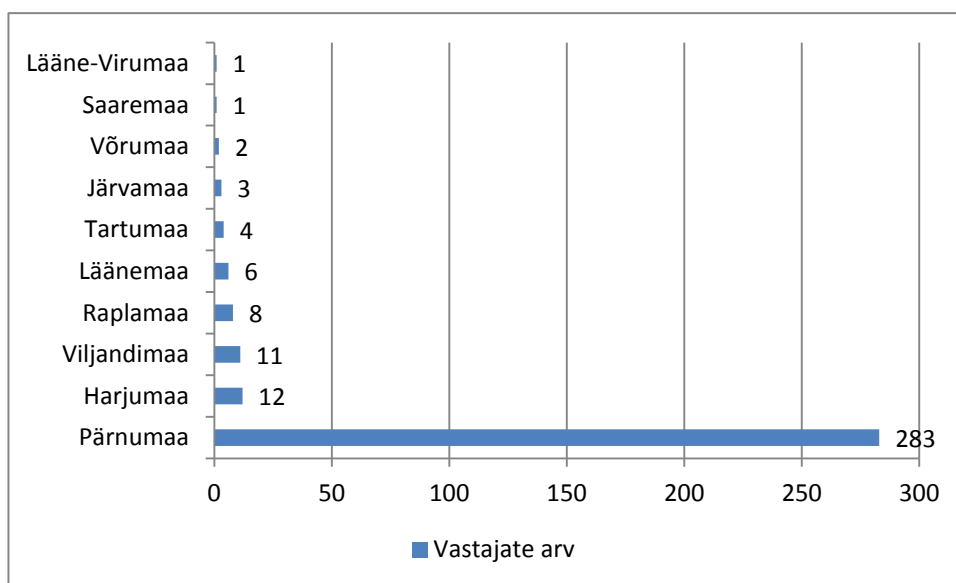
Joonis 5. Õppijate demograafilised andmed (autori koostatud).

Vastajate hulgas oli selgelt enam naisi ning meeste osakaal on ligikaudu üks viiendik koguarvust. Kursusel osalejad olid jaotatud nelja vanuserühma. Joonisest nähtub, et enim vastanuid on vanuses 31-44 aastased inimesed, 45-59 aastaseid on 34,3%. Kolmandal positsioonil vastajate vanuselise jaotuse järgi on 18-30 aastased. Vanematest (60 aastat ja rohkem) on täiendusõppes osalenud 13 õppijat. Kursusel osalemise määr erineb oluliselt ka haridustasemetega. Enim osalejaid on kutse- või keskeri haridusega, moodustades koguarvust 43,4%. Teisel ja kolmandal positsioonil kõrgeima lõpetatud haridustaseme järgi on kõrghariduse ning keskharidusega õppurid. Magistrikraadi omavaid õppureid on osalenud koolitusel 7,3%, põhiharidusega õppureid 2,6% ning doktorikraadiga vaid üks inimene.

Meeste väiksema huvi õppimise vastu tuleneb töö autori arvates sellest, et võrreldes naistega on neil kindlam tööturupositsioon või ei ole nad leidnud piisavalt atraktiivseid pakkumisi koolitaja kalendrist. Vanemaealiste väiksema õpihuvi tingivad vanusest

tulenevad probleemid, milleks võivad olla: infotehnoloogiliste vahendite vähene kasutusoskus, õppematerjali omandamine on raske jne. Takistuseks võivad saada ka nende hoiakud, mille kohaselt on õppimine osa nooruspõlvest ning sellest tulenevalt on neil keeruline ennast kooliskäijana ette kujutada. Täiendõppes õppimist alustatakse üldjuhul 25. eluaastast, sest selleks ajaks on lõpetatud gümnaasium või muu keskharidust pakkuv koolitusasutus ning samuti ülikool. Sellest tingituna võib ka seletada 18-30 aastaste väiksemat osalemisprotsenti koolitustel.

Vaadeldes koolitatavaid piirkonniti (vt joonis 6), siis enim õppureid on kohalikud. Pärnumaa õppijaid moodustavad kogumahust 83%. Nagu jooniselt näha, siis vajadusel ning sobiva koolituse olemasolul sõidetakse kohale ka teistest Eesti piirkondadest. Harjumaalt on PKHK koolitustel osalenud 3,5% õppijatest, Viljandimaalt 3,2%, Raplamaalt 2,3%, Läänemaalt 1,8%, Tartumaalt 1,2%. Järvamaalt, Võrumaalt, Saaremaalt ning Lääne-Virumaalt jääb õppurite arv alla 1%. Ankeedis on 10 vastajat jätnud oma asukoha märkimata. Ühtegi õppurit ei ole järgmistest piirkondadest: Hiiumaa, Ida-Virumaa, Jõgevamaa, Põlvamaa, Valgamaa.

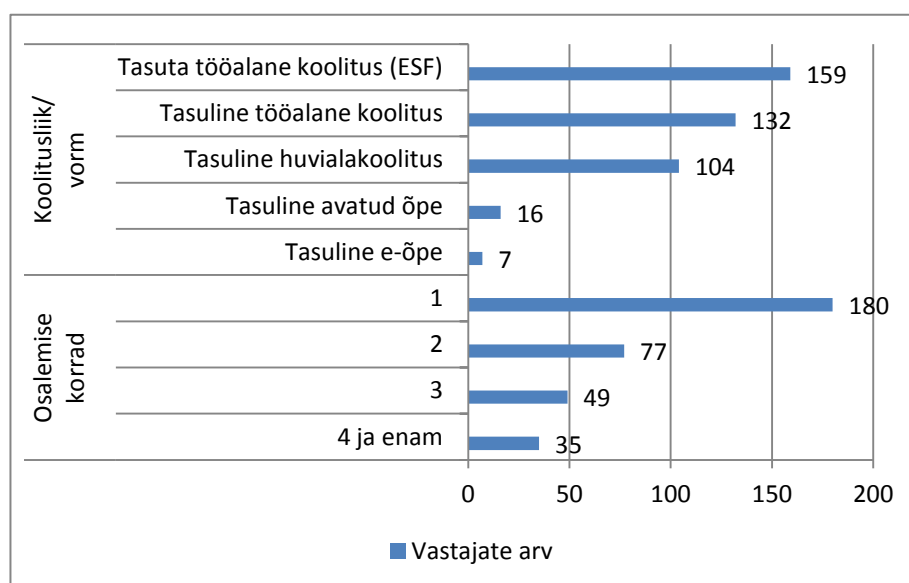


Joonis 6. Õppijate paiknemine maakonniti (autori koostatud).

Koolituste küllaltki Pärnu-keskne turusituatsioon võib olla väljakujunenud nii rahaliste vahendite kui ka koolitusharjumuste ja -tavade põhjal. Teistest piirkondadest õppima

tulemist raskendab nii transpordiprobleem kui ka asjaolu, et suuremates linnades on piirkondlikud kutsekoolid, kes pakuvad sarnaseid koolitusi ning osaletakse maakondliku pakkuja koolitustel.

Ankeetküsimustiku teises osas, küsiti küsimusi PKHK täiendusõppe kohta, kus paluti ära märkida millisel koolitusel on koolitavad osalenud ning samuti erinevatel koolitustel osalemise arvu kordades (vt joonis 7). Teooriast lähtuvalt näitab klientuuri kordusostude tegemine eelist konkurentide ees. Töö teoreetilises osas on veel ka välja toodud, et ettevõtte loob püsiva konkurentsieelise, kui ta suudab arendada aastate vältel mitmeid atraktiivseid pakkumisi. PKHK täiskasvanute koolituse osakonda võib kutsekoolide hulgas lugeda hetkel ainulaadseks, kes on hakanud pakkuma ülikoolide näitel avatud õpet, mille kaudu saab omandada kõiki koolis õpetatavate erialade õppeaineid. Avatud õpe toimub koos päeva- või sesoonõppes õppijatega ja on mõeldud päevasel ajal vabadele õppimisest huvitatud inimestele.

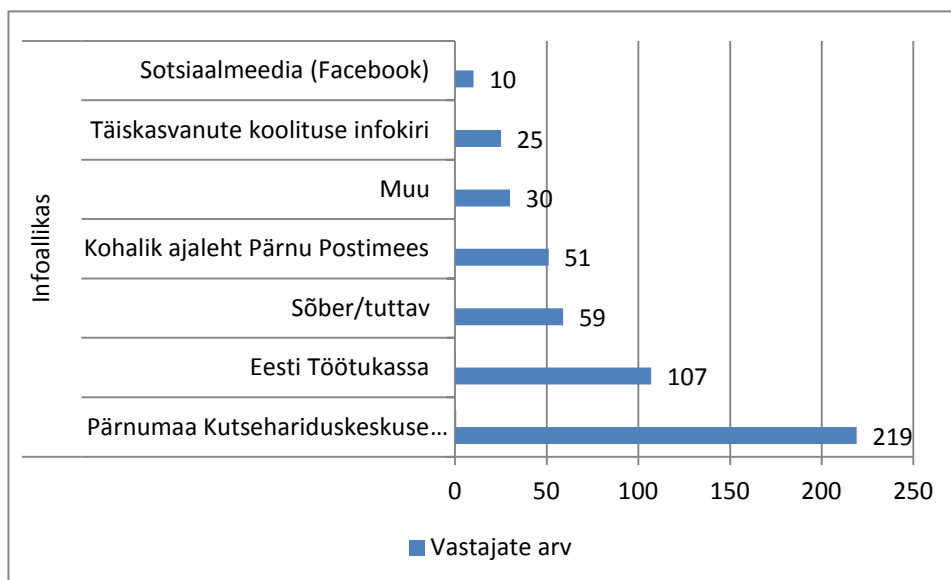


Joonis 7. Koolitusvormi/liigi ja osalemiskordade sagedus (autori koostatud).

Enim vastajaid on osalenud tasuta tööalastel koolitustel Euroopa Sotsiaalfondi (edaspidi ESF) rahade eest. Tasuta koolitustel on osalenud peaaegu pool õppijatest, ehk siis 46,6%. Täpsustuseks, et ESF vahendite koolituse all on mõeldud nii Eesti Töötukassa kliendid kui ka programm „Täiskasvanute tööalane koolitus ja arendustegevused“

osalejad. Töö autoril on positiivne tõdeda, et tasuliste tööalaste ja huvialaste koolituste osalemise protsent on kõrge (kokku 69,2%). Tasulisel avatud õppel on osalenud 4,7% ning e-õppel 2,1% õppijatest. Veidi üle poolte respondentidest on osalenud ühe koolitusliigi/vormi koolitusel, kahel ligi neljandik, kolmel ligi viiendik ning neljal või enam koolitusel veidi rohkem kui kümnendik. Vähene nõudlus ja osalemine avatud õppe moodulites võib olla tingitud selle uudsusest, kuna kohalikule koolitusturule jõudis see alles aastal 2010. Antud õppimisviis on küll kõige odavam koolituse eest tasujale, kuid nõuab ka vaba aja olemasolu päevasel ajal.

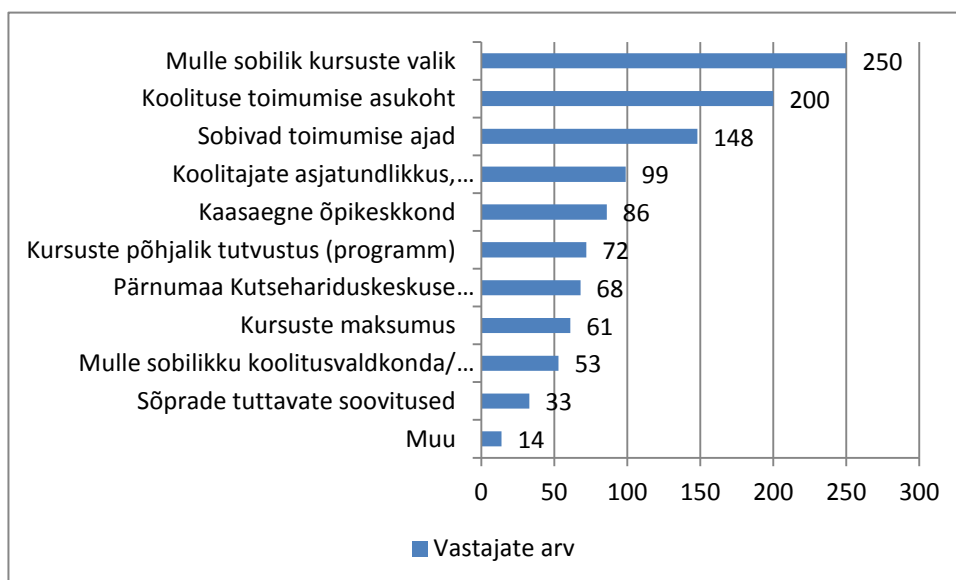
Teoriast tulenevalt ning McDonaldi 10S mudeli järgi selgub, et väga oluline on konkurentsieeliste kujundamise juures turundustegevus. Iga organisatsiooni müügikontseptsioon on müüa ja reklaamida oma tooteid, et saavutada võimalikult suur käive ning ühtlasi võimalikult suur kasum. Selleks on vaja leida kõikjalt potentsiaalseid kliente ja müüa neile tooteid, kasutades nii massidele suunatud reklaami kui ka personaalset müüki. Seega uuris autor ankeetküsimustiku seitsmenda küsimusena millistest infoallikatest on õppurid leidnud informatsiooni PKHK täienduskoolituste kohta. Tulemused on leitavad joonisel 8.



Joonis 8. Informatsiooni leidmise allikad (autori koostatud).

Müügikanalina toimib eelkõige kodulehekül, kust informatsiooni koolituspakkumiste kohta on saadud ligi 65% küsitletutest. Pisut alla poolte vastanutest on saanud info sõpradelt/tuttavatel või Eesti Töötukassa konsultantidelt. Vaid 15% koolitavatest leiavad informatsiooni kohalikust ajalehest, mille reklaam koolitajale on väga kallis ja mida kasumlikuks ei peeta. Täiskasvanute koolituse poolt saadetud infokirjast on kursuste toimumise kohta teavet saanud 7,3% õppuritest ning sotsiaalmeedia kaudu 2,9%. Muude vastuste korral on infoallikatena toodud reklaami raadios, Rajaleidja kodulehekülge ning messidel/üritustel jaotatud infovoldikuid. Uurimusest tulenevalt on välja toodud ka arvamus, et PKHK kodulehel on kajastatud küll kõik vajaminev info, aga see ei haara lehekülje külastajat piisavalt, kuna asjakohast informatsiooni on sealt keeruline leida. Kuna järjest enam teadvustatakse internetiturunduse vajalikkust ja sotsiaalvõrgustike mõjust tarbimisele, on ka PKHK loonud endale konto *Facebooki* ning pakub seal jooksvat infot oma teenustest ja tegemistest.

Uurisime õppijatelt kuivõrd olulised on nende jaoks koolituspakkuja valikul erinevad tegurid, ehk millest lähtuvalt nad koolitusvalikuid teevad. Hinnangu palusime anda 10 kriteeriumi alusel või täiendada seda enda poolt oluliseks peetud kriteeriumiga. Tulemused on toodud joonisel 9.



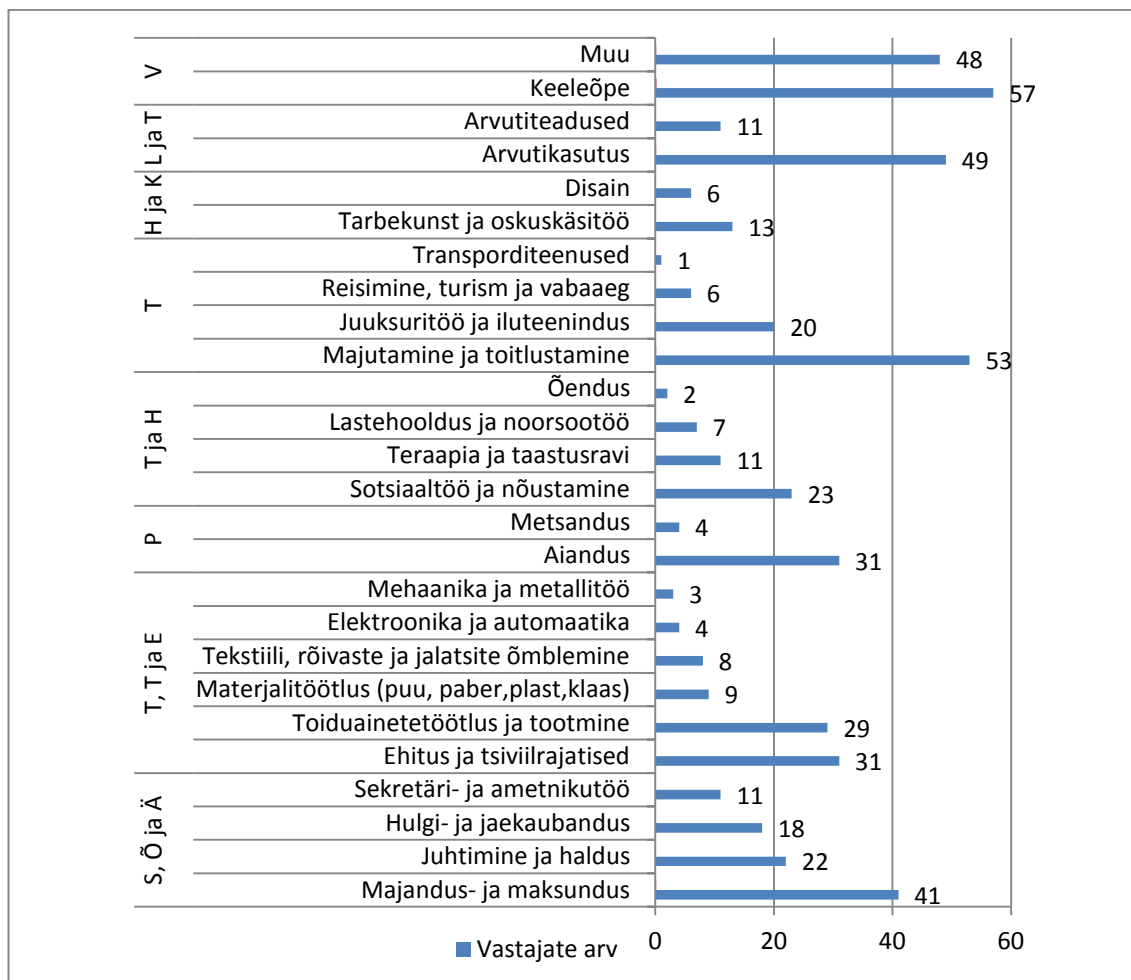
Joonis 9. Koolitaja valiku kriteeriumid (autori koostatud).

Ülekaalukalt sagedamini peetakse koolitusasutuse valikul olulisteks kursuste valikut, koolituse toimumiskohta, sobivaid toimumise aegasid ja koolitajate professionaalsust. Kaasaegne õpikeskkond oli oluline neljandikule, kursuste põhjalik programm (tutvustus) veidi rohkem kui viiendikule, PKHK täienduskoolituse hea maine pisut alla viiendikule, kursuste maksumus rohkem kui kuuendikule, sobilike koolitusvaldkondade/teemade valik pea kuuendikule ning sõprade/tuttavate soovitusel kümnendikule. Muu all märgiti korduvalt, et koolitaja valiti seetõttu, et tuttavad tulid samuti samale koolitusele või piirkondlik Töötukassa soovitas.

Töö autor peab olulisimaks kriteeriumiks koolitajate asjatundlikkust ja professionaalsust ning lektorite praktilise kogemuse olemasolu. Seetõttu kaasatakse lisaks olemasolevale personalile ka palju spetsialiste väljastpoolt koolitusasutust. Oma ala väga hästi tundvaid lektoreid, kelle teadmistele lisandub ka oskus neid õppijatele edasi anda, on osades valdkondades vähe. Sobivate, heal tasemel koolitust pakkuda suutvate lektorite leidmine on üks keerukamaid probleeme tervikliku ja müüva kursuse kokkupanekul.

Töö autor uuris, millise koolitusvaldkonna/õpperühma koolitusel on õppurid osalenud. Valdkondadest oli välja toodud (vt joonis 10. lk 35):

- sotsiaalteadused, õigus ja ärimus (S, Õ ja Ä);
- tehnika, tootmine ja ehitus (T, T ja E);
- põllumajandus (P);
- tervis ja heaolu (T ja H);
- teenindus (T);
- humanitaar ja kunstid (H ja K);
- loodus- ja täppisteadused (L ja T);
- võtmepädevused (V).

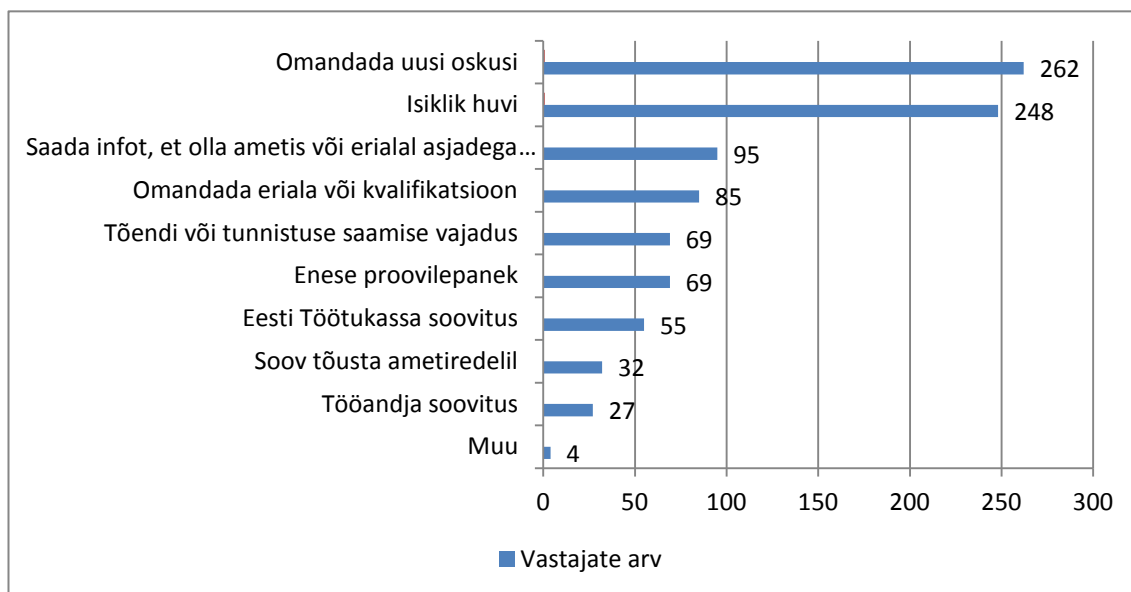


Joonis 10. Koolitusliikide/valdkondade jaotus (autori koostatud).

Kõige rohkem koolitatavaid on määratletud ennast sotsiaalteaduste, õiguse ja ärimise valdkonda. Järgmise grupi moodustavad tehnika, tootmise ja ehituse õppekavavaldkond, teeninduse õppekavavaldkond, loodus- ja täppisteadused, võtmepädevused, tervise ja heaolu õppekavavaldkond, põllumajanduse õppekavavaldkond ning humanitaar ja täppisteaduste valdkond. Populaarseimad koolitusliigid on olnud majandus- ja maksundus, ehitus- ja tsiviilrajatised, aiandus, arvutikasutus, keeleõpe ning majutamine ja toitlustamine.

Täiskasvanute õppimist iseloomustab välise surve puudumine ning enamasti ei alustata õpinguid möödapääsmatusest. Õppijaid motiveerib ennast täiendama sisemine vajadus/soov ennast täiendada. Keskendutakse enim temadele, mida soovitakse õppida, kogeda

või saada täiendust olemasolevatele teadmistele. PKHK koolitustel osalejate õppima asumise põhjused on toodud joonisel 11.



Joonis 11. Koolitusel osalemise põhjused (autori koostatud).

76,8% õppijatest on koolitusel osalemise põhjusena nimetanud uute oskuste omandamise ning 72,7% isikliku huvi. Need kaks argumenti on ka vastajate hulgas kõige suurema äramärkimise protsendiga, moodustades enam kui poolt koguvastustest. Järgmiste põhjustena on välja toodud, et saada infot ametis või erialal oluliste asjadega kursis olemiseks, omandada eriala või kvalifikatsioon, tõendi või tunnistuse saamise vajadus, enese proovilepanek, Eesti Töötukassa soovitus, soov tõusta ametiredelil ning tööandja soovitus. Muu vastuse korral ei ole märgitud lisaks eelmainitud valikutele lisaks kriteeriume.

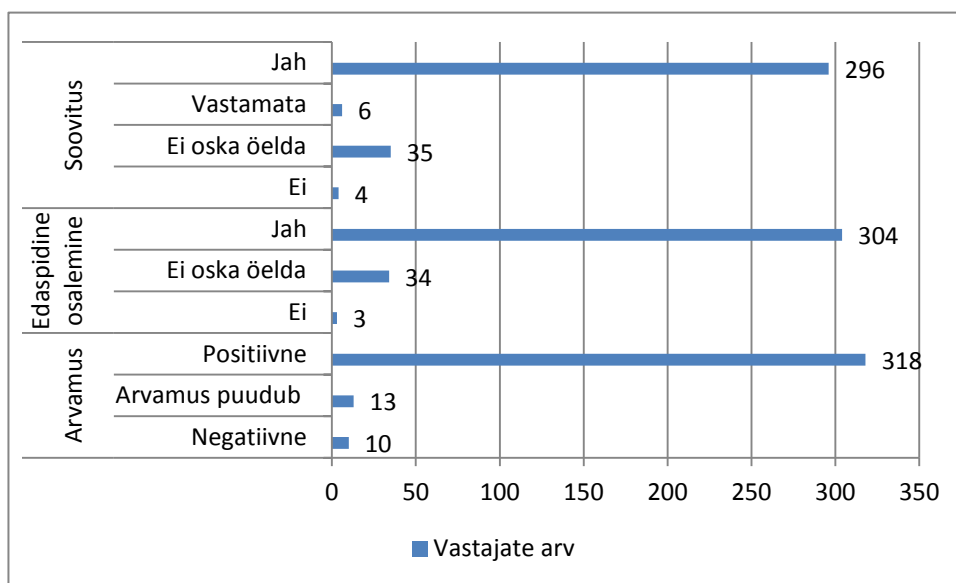
Küsitluses osalejatel paluti oma sõnadega kirjeldada nende ootusi enne täiendusõppesse õppima asumist. Kahe respondendi vastused on olnud väga meeldivad ja põhjalikud ning seega tsiteerib lõputöö autor need siin:

- enne õppima minemist oli mul teatud keele suhtes suhteliselt negatiivne arvamus, kuid läksin siiski antud keelt õppima Pärnumaa Kutsehariduskeskusesse. Õppides seal seda keelt ning samuti õpetaja väga positiivne hoiak muutsid minu negatiivse arvamuse antud keele kohta positiivseks. Nii et igati positiivne kogemus;

- üllatas kooli põhjalikkus ja lai koolituste valik täiendõppe vallas. Teie pakutud koolituskalendrist leiab endale midagi igaüks. Edu.

Taoline põhjalik ja hingest tulev positiivne tagasiside annab organisatsioonile enam indu tugevdamiseks oma positsiooni turul, et olla veelgi professionaalsem ja atraktiivsem klientide jaoks.

Täiendusõppes osalenute hinnangud läbitud koolitustele, edaspidistele osalemistele ja soovitustele on toodud joonisel 12. Kohene tagasiside koolitusel osalejatelt annab informatsiooni esmajoones koolitajale, aidates korrigeerida tema tegevust, lektorite valikut jms. Oluline on silmas pidada, et koolitusel osalenute poolt vahetult pärast koolitust antud vastused seonduvad olulisel määral koolituse emotsionaalse küljega ja vähem hinnangutega koolituse sisulisele poolele.



Joonis 12. Arvamus täiendusõppest, edaspidine osalemine ja soovitused (autori koostatud).

Üldine rahulolu läbitud kursustega on vastanute seas väga kõrge. 93,3% (318 vastajat) osaleja arvamus PKHK täiendusõppest on peale koolituse läbimist positiivne. Kolmeteistkümnel vastanul arvamus puudus ning rahulolematute osakaal jäi 3% ringi. Sarnane klientide seisukoht tuleb välja ka teooriast, et pärast teenuse ostmist ja selle proovimist jõuab tarbija ühte kolmest võimalikust seisundist: kõrgendatud rahulolu,

tavarahulolu ja rahulolematus. Milline neist realiseerub, sõltub teenuse suhtes esinenud ootuste ja saadud kogemuste erinevusest. Kui ootused on olnud kõrged, kogemus aga oluliselt madalam, kujuneb tulemuseks rahulolematus. Erinevuse vähenedes rahulolu suureneb. Tavarahulolu tekib siis, kui kogemus ja ootus enam-vähem ühtivad. Kuid kogemus võib ka ootusi ületada. Sellisel juhul saavutab tarbija eriti kõrge rahulolu seisundi. Suurendamaks soovitajate arvu peaks koolitaja järjepidevalt tegelema olemasolevate klientide kõrgetasemelise teenindamisega, kuna „suust-suhu“ kanduv positiivne reklaam aitab kaasa uute klientide leidmisele.

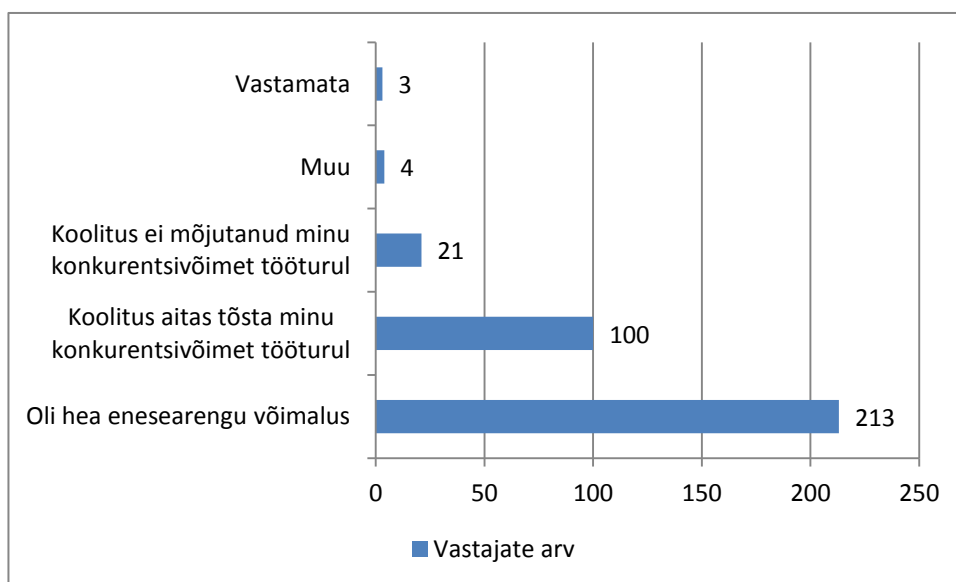
Kindlasti osaleb ka edaspidi PKHK koolitustel 89,1% vastanutest, oma osalemisotsuses kahtles 10% õppuritest ning eitava vastuse osalemise kohta andis 0,9% õppijatest. Oma edaspidist koolitustel osalemist/mitte osalemist põhjendati mitmeti:

- ei tea veel mida elu toob, kui midagi huvitavat pakutakse, eks ikka osaleks;
- kõik sõltub hinnast;
- ma olen enesetäiendamise fänn, eriti nüüd, kui olen juba vanem ja kus on uusi ja huvitavaid materjale ja töövõtteid tekkinud;
- teist korda nii pinnapealset õpet enam ei taha;
- parimad pakkumised minu erialale ja toimimisajad sobivad töötavale inimesele, seda enamik koolitajaid ei arvesta;
- kuna usun elukestvasse õppesse, siis soovin end pidevalt täiendada ja kuna olen seni olnud PKHK koolitustega rahul, siis kindlasti osalen veel mind huvitavatel koolitustel;
- kui tekib vajadus enese täiendamiseks, siis kindlasti pöördun esmalt Pärnumaa Kutsehariduskeskuse poole;
- olen veidi umbusklik, kas ma saaksin ikka rohkem teada kui ma juba nüüd tean - samas, võib olla on ka mu ootused liiga suured;
- silmaringi laiendamine on alati kasulik ja niikaua kuni inimene õpib, on ta veel noor;
- kursuse hinnad võiks olla natuke madalamad;
- oma eriala tunnevad lektorid väga hästi, nad on praktikud mitte ainult teadlased kusagil nelja seina vahel.

Läbitud koolitusi soovivad edasi 86,8% õppijatest. 10,3% vastanutest puudus arvamus, 1,2% ei soovita kohe kindlasti läbitud koolitust ning 1,8% õppuritest on küsimusele vastamata jätnud. Soovituste kohta avatud vastusena on respondendid öelnud nii:

- ajagraafik muutus kursusel ja hiljem haigestusin ning ei saanud läbida täit kursust-seega ei julge soovitada;
- ei ole olnud sellele niipalju rakendust kui lootsin;
- ma ei saanud suurt uusi teadmisi, aga võis olla, et ma olen juba eelnevalt palju teadmisi sel alal kogunud või ma oleksin kursuse eelnevalt paremini läbi mõelnud;
- kuna koolitus ja koolitajad vastasid ootustele ja olid kasulikud, siis julgen seda soovitada ka teistele;
- õppejõu professionaalsust arvestades õpib ka kõige „kõvem puupea“ asjad selgeks;
- olen juba soovitanud ja soovitan edaspidi ka.

Lähtuvalt töö teoreetilisest osast võib öelda, et koolituse kvaliteet on parameeter, mis erinevate tegurite kaudu võtab kokku selle, kui konkurentsivõimeline ollakse koolitusturul peale koolituse läbimist. Joonis 13 annab sellest ka ülevaate.

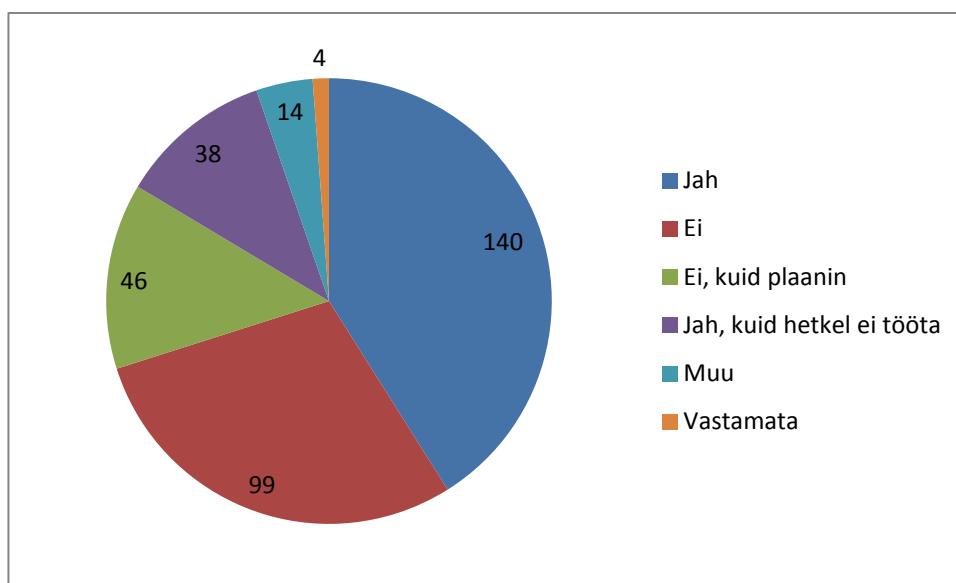


Joonis 13. Konkurentsivõimelisus koolituse lõppedes (autori koostatud).

Hinnates koolitusel osalemise mõju oma konkurentsivõimele tööturul leiab 213 vastajat, et koolitus on olnud neile hea enesearengu võimalus. 29,3% osalejate arvates on

koolitus aidanud tõsta nende konkurentsivõimet tööturul. Samas igale kuueteistkümnendale vastajale tundub, et koolitus ei ole mõjutanud nende konkurentsivõimet koolitusturul. Kolm osalejat ei ole osanud koolituse mõju hinnata ja neljal puhul on avatud küsimusena antud vastus: „Olen rahul“.

Andmed töötamise kohta läbitud koolituste valdkonnas on toodud joonisel 14.



Joonis 14. Töötamine läbitud koolituse valdkonnas (autori koostatud).

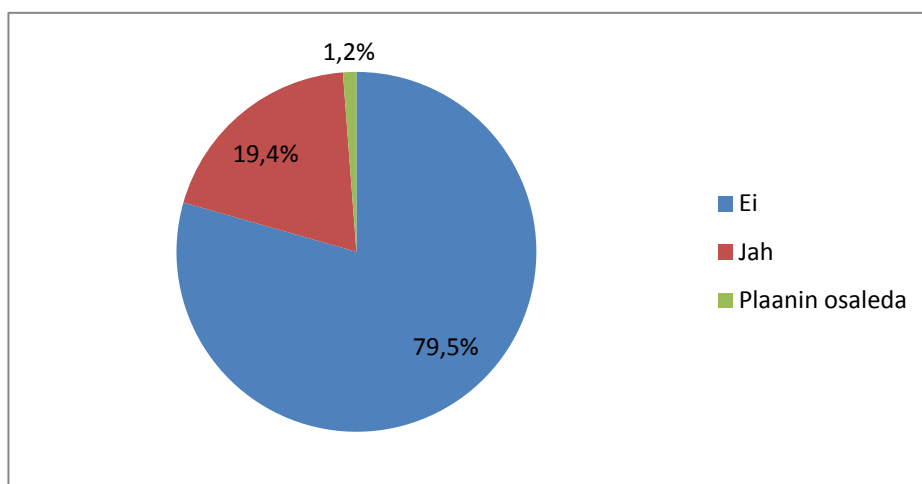
Koolituse valdkonnas töötamist uurides selgus, et rohkem kui 40% koolitusel osalejatest töötavad samas valdkonnas, milles nad koolituse läbisid. Teise suure grupi moodustavad vastajate seas need inimesed, kes ei tööta praegu läbitud koolitusega samas valdkonnas ja ei töötanud seal ka koolituse ajal. 46 vastajat on need inimesed, kes hetkel ei tööta koolituse valdkonnas, kuid plaanivad seda lähiajal teha. Neid, kes on vahepeal oma töövaldkonda muutnud, on 11,1% (38 vastajat). Muude vastustena mainitakse sagedamini olukordi, kus koolitus oli seadusega kohustuslik läbida (toiduhügieen, esmaabi).

Uurisime õppijate soove nende koolitusvajaduste kohta, et pakkuda oma koolituskalendris välja valdkondi, mille vastu on kõige suurem huvi. Uued kursused ja programmid tekivad sageli klientide koolitussoove ja vajadusi arvestades, samuti ka muutustest seadusandluses ja ka koolitaja enda kogemustest - tuginedes ala ja turu

tundmisele. Kõige enam mainiti õppimissoovina ära sotsiaalvaldkonna koolitusi (kolmeteistkümnel juhul), toiduainete töötlust (kümnel juhul), keeleõpet (üheksal juhul), õmblus- ja aiandusalaseid koolitusi (kuuel juhul) ning spetsiifiliste arvutiprogrammide kasutamist (viiel juhul). Üks vastaja on öelnud nii: „Teil pakutakse nii palju häid koolitusi, et patt oleks nuriseda“.

Lisaks koolituskalendris pakutavatele koolitustele avaldati soovi ka tulevikku puudutavate koolituste osas. Koolitusvajadusena nimetati: nõrkvoolusüsteemide paigaldamist ja hooldust, prantsuse keelt, küünetehniku koolitust, kinnisvarahooldust, kopplaaduri ja ekskavaatorijuhi koolitust, massaažiõpinguid ja sertifikaadikoolitusi keevitajatele. Vastavalt teoorias välja toodud Proctor jt (2000) turuliidri positsioonile peab organisatsioon leidma võimalusi kogunõudluse suurendamiseks, kaitsma oma turupositsiooni ja pidevalt seda suurendama. Lähtuvalt eelmainitule uuendab ka PKHK pidevalt oma õppekavasid, et tulla turule uude nõudlust vajaminevate koolitustega.

Ankeetküsimustiku kolmandas osas esitati küsimused PKHK konkurentide kohta - kas õppijad on viimase kolme aasta jooksul osalenud või plaanivad osaleda mõne teise pakkuja koolitusel Pärnu piirkonnas ning kui nad on osalenud, siis millise koolitaja ja valdkonna koolitusel. Andmed teiste koolitajate juures osalemise kohta on toodud joonisel 15.



Joonis 15. Osalemine teiste koolitajate juures (autori koostatud).

Töö autori üllatuseks puudusid suurel osal vastajatest koolituskogemused teiste koolitajate juures. 66 vastajat oli käinud ka teiste pakujate koolitustel ning neli inimest plaanisid seda teha lähiajal. Konkurentidena on tabelis 5 välja toodud organisatsioonid, keda mainiti küsitluses ja kelle koolitustel osaleti viimase kolme aasta jooksul.

Töö teoreetilises osas on kirjeldatud, et peale tarbijate on organisatsiooni üheks olulisemaks elemendiks konkurendid ning nende analüüs. Konkurentide analüüsimisel võib aluseks võtta konkurentide liigituse lähtuvalt teenuste sarnasusest ning tarbijate vajadustest. Tuginedes töö teoreetilisele osale jaotas töö autor PKHK konkurendid otsesteks, kaudseteks, üldisteks ning mitte konkurentideks vastavalt kohalikule koolitusturule ja vastajate tagasisidele konkurentide koolitustel osalemise kohta.

Tabel 5. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse konkurentide jaotus.

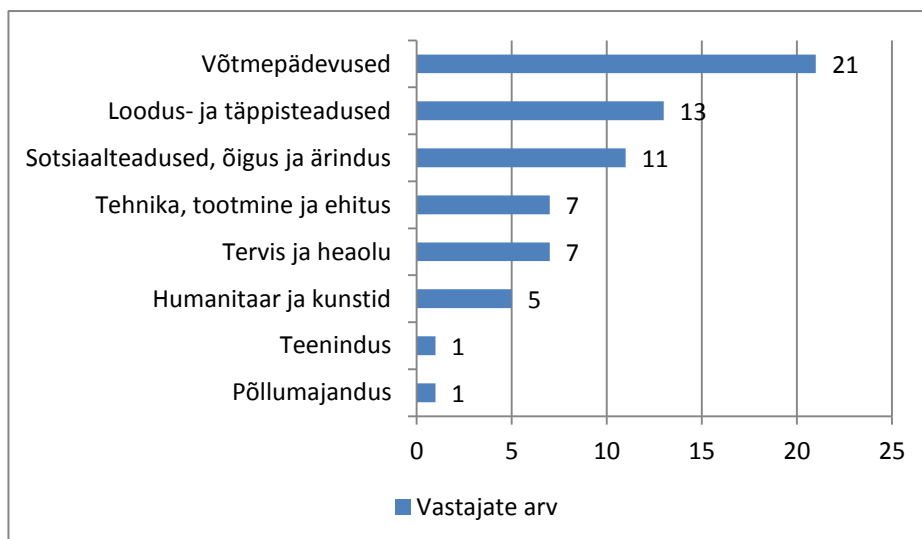
Jrk nr.	Otsesed konkurendid	Kaudsed konkurendid	Üldised konkurendid	Ei ole konkurendid
1.	Reiting OÜ	Tartu Ülikooli Pärnu kolledž	Kaubandus- ja Tööstuskoda	Pärnu Kunstikool
2.	Pärnu Saksa Tehnoloogiakool	Nooruse Maja Rahvaulikool	Tööinspeksioon	M.I. Massaažikool
3.	Sinu Koolituspartner OÜ	Jana Trink Erakool	PEAK	
4.	MTÜ Saaremaa Õppenõustamiskeskus	Sütevaka Koolituskeskus	Punane Rist	
5.	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor	Pärnu Vanalinna Koolituskeskus		
6.	OÜ Puhastusekspert	Anu Kurmi arvutiklass		
7.		OÜ Trendline		

Allikas: autori koostatud.

Otsesteks konkurentideks on töö autor pidanud Reiting OÜ-d, Pärnu Saksa Tehnoloogiakooli, Sinu Koolituspartner OÜ-d, OÜ Puhastuseksperti, MTÜ Saaremaa Õppenõustamiskeskust ning Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor. Eelmainitud organisatsioonid pakuvad PKHK-ga sarnaseid koolitusi samade vajadustega tarbijatele. Kaudsete konkurentidena on autor määratlenud Tartu Ülikooli Pärnu kolledži, Nooruse Maja Rahvaulikooli, Jana Trink Erakooli, Sütevaka Koolituskeskuse, Pärnu Vanalinna Koolituskeskuse ning Anu Kurmi arvutiklassi. Antud organisatsioonid pakuvad küll

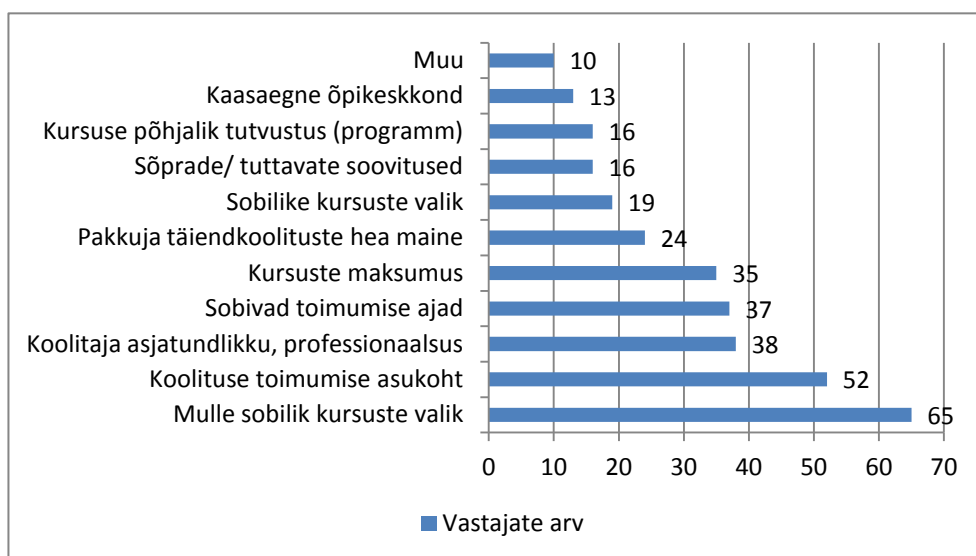
sama koolitusteenust, kuid tarbijad on erinevad. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledžis käivad ennast täiendamas valdavalt kõrgema haridustasemega õppurid, Nooruse Maja Rahvaülikool ja Pärnu Vanalinna Koolituskeskus ootab täiendusõppele rohkem kunstiga seotud huvigruppe, Jana Trink Erakool ning Sütevaka Koolituskeskus on keskendunud rohkem keeleõppele, OÜ Trendline on tegev juhtimisalastel koolitustel ning Anu Kurmi arvutiklass on spetsialiseerunud informaatika ja arvutiteaduste valdkonda. Üldiste konkurentidena on töö autor välja toonud Kaubandus- ja Tööstuskoja, Tööinspektsiooni ning Punase Risti. Antud organisatsioonid pakuvad vaid lühiajalisi ning kitsale ringkonnale mõeldud koolitusi ning koolitusvaldkond ei ole antud organisatsioonile primaarne. Mitte konkurentidena on töö autor nimetanud Pärnu Kunstikooli ning M.I. Massaažikooli. Kaks eelmainitud valdkonda on väga spetsiifilised ning nõuavad kindlate oskustega spetsialiste.

Konkurentide pakutavate täienduskoolituste osas tõid vastajad esile oma kogemusi erinevate koolitusfirmade kursuste kuulamisest või koolitusest (vt joonis 16). Enim vastajaid olid osalenud konkurentide keeleõppe koolitustel. Õppijate arvult järgmised grupid moodustasid arvutiõppega seotud koolitused, majandus- ja maksundusalased ning juhtimisalased koolitused, elektroonikaalased koolitused, sotsiaaltöö alased õpingud ning käsitööalased koolitused. Teiste õppekavarühmade osas oli osalejaid üksikuid (turism, aiandus).



Joonis 16. Konkurentide juures koolitustel osalemise statistika (autori koostatud).

Olulist informatsiooni lõputöö autorile annab joonis 17, kus on ära toodud põhjused, miks koolitavad on osalenud konkurentide pakutavatel koolitustel.

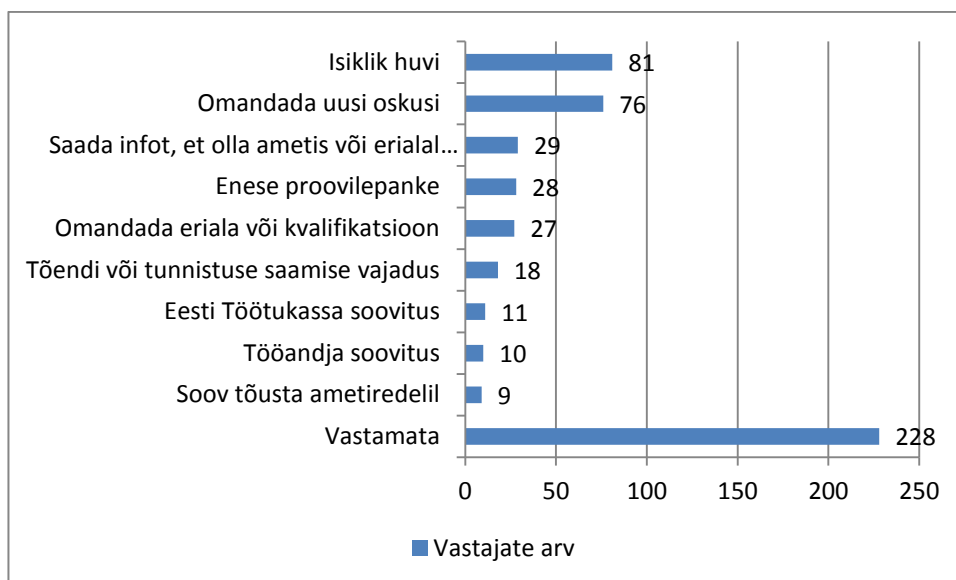


Joonis 17. Konkurentide koolituste valiku kriteeriumid (autori koostatud).

Suurimateks faktoriteks konkurentide kursustel osalemiseks olid: sobilik kursuste valik, koolituse toimumise asukoht, koolitajate asjatundlikkus, sobivad toimumise ajad ning kursuste maksumus. Ülejäänud põhjuseid mainiti õppijate poolt vähem (alla 10%) – pakkuja täiendkoolituse hea maine, sobilike kursuste valik, sõprade/tuttavate soovitusel ja kursuse põhjalik tutvustus (programm) ning kaasaegne õpikeskkond. Muu all märgiti osalemispõhjustena:

- Eesti Töötukassa soovitus;
- koolitaja pakkus tasuta koolitust;
- ei teadnud, et veel keegi antud valdkonda pakub.

Koolitusel osalemise põhjused on välja toodud joonisel 18 (vt lk 45).



Joonis 18. Konkurentide juures koolitusel osalemise põhjused (autori koostatud).

Kõige tugevamateks motivaatoriteks kursustel osalemiseks olid vastajate üldise enesearenguga seotud tegurid: isiklik huvi ning omandada uusi oskusi. Ligi 9% respondentidest osales kursusel otseselt oma tööga seotud kaalutlustel: saada infot, et olla ametis või erialal oluliste asjadega kursis. Kõige vähem mõjutas respondente kursusel osalema soov tõusta ametiredelil (mõjuv põhjus vaid 2,6% osalejatest).

2.4. Uuringu tulemustest lähtuvad järeldused ning ettepanekud

Järgnevalt teeb töö autor järeldused lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustest ning esitab omapoolsed ettepanekud koolitusturul konkurentsisis püsimiseks ning jätkusuutlikuks toimimiseks.

Sarnaseid koolitusi pakkuvaid koolitusasutusi on palju ning raske on määratleda kellegi eripära. Mainekad ning pikaajalise traditsiooniga koolitusettevõtted omavad märkimisväärset hulka püsikliente, kelle endale võitmine uutele turule sisenejatele on keerukas. Kliendil on keerukam valida suurema hulga pakkujate vahel ning turu hoogustudes võib kasvada ka kaheldava kvaliteediga teenuse pakkujate arv. PKHK on oma regioonis koolitusturul üks tuntumaid, pakkudes mitmekesiseid ning turu nõudlusele vastavaid koolitusi.

Üks konkurentsieelise tagamise tegureid on atraktiivsed pakkumised ning kutsekoolide hulgas võib PKHK-d lugeda ainulaadseks, kes on hakanud pakkuma ülikoolide näitel avatud õpet. Vähene nõudlus ja osalemine avatud õppes võivad olla tingitud selle uudsusest, kuna jõudis koolitusturule alles 2010 aastal. Antud õppimisviis on küll odav, kuid nõuab vabaaja olemasolu päevasel ajal.

Et saavutada võimalikult suur käive, on vajalik müüa ja reklaamida oma teenust. PKHK puhul toimib müügikanalina eelkõige kodulehekül, kust informatsiooni koolituspakkumiste kohta saadakse enim. Samas on PKHK kodulehelt vajaliku informatsiooni leidmine keeruline, kuna otsitavat infot on raske leida. Veebileht on organisatsiooni visiitkaart internetis. See on esmane ja keskne allikas, mis loob organisatsioonist veebiruumis kuvandi. Hästi teostatud kodulehekül annab huvilistele ja potentsiaalsetele klientidele ühelt poolt vajalikku informatsiooni organisatsiooniga suhtlemiseks ning teisalt loob esmamulje usaldusväärsest, kvaliteedist ning suhtumisest. Kõige vähem saadakse informatsiooni tööandjatele saadetavast infokirjast ning *Facebookist*.

Uuringu tulemused näitavad, et koolituspakkuja valikul peetakse olulisimaks rohkem kursuste valikut ning toimumiskohta. Töö autor peab oluliseks kriteeriumiks lisaks eelmainitule ka koolitajate asjatundlikkust ja professionaalsust ning lektorite praktilise kogemuse olemasolu. Sobivate heal tasemel koolitust pakkuvate lektorite leidmine on üks keerulisemaid probleeme edukate kursuste kokkupanekul.

Täiskasvanud õppijat motiveerib ennast täiendama sisemine vajadus või soov ennast täiendada. Keskendutakse eelkõige sellele, mida soovitakse õppida ja kogeda. Kõige rohkem on nimetatud koolitusel osalemise põhjusena uute oskuste omandamist ning isiklikku huvi.

Ootused täiendusõppesse asumisel on olnud valdavalt neutraalsed, kuid pärast koolituse läbimist on rahulolu olnud kõrge, mida võib välja lugeda esitatud lahtiste küsimuste vastustest. Läbitud kursuste üldine rahulolu vastanute seas on väga kõrge. Uurimusest võib järeldada, et kogemus ületab ootusi ning tarbija on saavutanud eriti kõrge rahulolu-

seisundi (rahuloluprotsent 93,3). Rahulolu näitab ka kõrge protsent edaspidistel koolitustel osalemise soovi kohta (rahuloluprotsent 89,1).

Uurides läbitud koolituse seost antud valdkonnas töötamisega selgus, et enamik koolitusel osalejatest töötavad samas valdkonnas, milles koolitus läbiti. Põhjused võivad peituda tööturu hetkeolukorras, kuna konkurentsipüsimeks on vajalik pidev enesetäiendamine. Tööturul on edukad need, kes otsivad pidevalt erinevaid arenemis- ja õppimisvõimalusi, et oma kompetentsi tõsta ning end erialaselt täiendada.

Koolitusvajadusi uurides selgus, et enim vajatakse koolitusi sotsiaalvaldkonnas, toiduainete töötlemises ja keeleõppes. Järjest enam on tekkinud nõudlus sotsiaalvaldkonna teadmistega spetsialistide järele, kuna näiteks hooldustöötajaid ja lapsehoidjaid vajatakse üha rohkem. Keeleõpet omandatakse eelkõige seoses sooviga siirduda tööle välismaale.

Konkurentide pakutavatel koolitustel on osaletud eelkõige seetõttu, et on olnud sobilik kursuste valik ning koolituse toimumise asukoht. Enim on osaletud teiste pakkujate keeleõppe koolitustel. Uuringu tulemustest võib järeldada, et keeleõpet siirdatakse õppima konkurentide juurde soodsama asukoha tõttu.

Ettepanekud PKHK täiskasvanute koolituse osakonnale:

- korraldada regulaarselt kliendi-uuringuid nii õppuritele kui ka tööandjatele teada saamaks, millised on antud sihtgruppide soovid täiendusõppe kursuste osas;
- korraldada ajurünnak osakonnas leidmaks efektiivsemaid võimalusi meeste kaasamiseks koolitustele. Näiteks pakkuda lisaks algõppe kursustele ka õppimisvõimalusi edasijõudnutele (täienduskoolitus keevitajatele);
- arendada kodulehekülge lihtsamini käsitletavaks, atraktiivsemaks ning visuaalselt ja funktsionaalselt paremini hallatavaks. Lisada koduleheküljele erialasid illustreerivaid pildimaterjale, lektorite tutvustused ja klientide tagasisideid eelnevatelt koolitustelt;
- teha tihedamat koostööd tagasiside eesmärgil omavalitsustega ja tööturuametiga, saamaks teavet milliste oskustega töötajaid vajatakse. Käivitada regulaarsed infotunnid;

- leida võimalusi ja lahendusi kaasata koolitustele kliente üle Eesti, tehes teavituskampaaniaid üle vabariigi ning pakkudes soodsaid majutusvõimalusi kooli õpilaskodus. Koostöö laiendamine Töötukassa piirkondlike osakondadega ning osalemine reklaamüritustel ja messidel;
- luua e-õppe kursuseid neile õppijatele, kellele ei sobi kontakttunnid koolipingis (erivajadustega õppijad, töötavad inimesed) ning neid aktiivsemalt pakkuda läbi erinevate müügikanalite (messid, reklaamüritused, kodulehekülg jne);
- reklaamida ja suurendada avatud õppe mahtu, kui soodsaimat õppimisvõimalust läbi regulaarse teavitustegevuse;
- kasutada turundustegevuses rohkem sotsiaalmeedia võimalusi (*Facebook*), tehes igakuiseid teavitusi, kliendimänge ja kandeid algavatest koolitustest;
- leida võimalusi keeleõppe atraktiivsemaks muutmiseks, viies koolitus näiteks osaliselt e-õppele või kasutada lektoritena muukeelseid tunniandjaid;
- korraldada regulaarseid ümarlaudu tööandjatega (valdkondade kaupa), eesmärgiga reklaamida pakutavaid koolitusi, kujundada koolitusasutuse mainet ning teadvustada PKHK-d, kui usaldusväärset koolituspartnerit.

Tuginedes töö teoreetilisele osale järeltab autor, et PKHK peaks järjepidevalt töötama selle nimel, et säilitada turuliidri positsioon kohalikul koolitusturul. Kliendid on valmis maksuma kvaliteetse koolituse eest kaasaegses õppekeskkonnas, kus on kõik vajaminev ja tiptasemel tehnoloogia ning kliendisõbralik personal.

Kokkuvõtvalt võib järeltada, et PKHK on teistele koolituspakkujatele suureks konkurendiks regionis. PKHK omab konkurentsieelist koolitusturul tänu oma tehnoloogilisele õppebaasile, mis on saavutatud tänu mastaabisäästule ning uutele turule tulijatele on samaväärsete tingimuste loomine väga kulukas. Lisaks olid uuringus osalejad rahul pakutavate koolituste mitmekesise valikuga, toimumise asukohaga ning professionaalsete koolitajatega. Eelnevale tuginedes võib järeltada, et PKHK puhul on tegemist uuendusmeelse ja õppijakeskse organisatsiooniga, kus on võimalik teadmisi omandada kaasaegses õppekeskkonnas.

KOKKUVÕTE

Käesolev lõputöö annab ülevaate organisatsiooni konkurentsivõimest ja -eelisest kohalikul koolitusturul. Konkurentsivõime on organisatsiooni läbilöögivõime, suutlikkus kohaneda pidevalt muutuva keskkonnaga ennetada sellega klientide soove. See on ka võime edastada konkurente millegagi, olles neist üle kas teenusepaketi mitmekesisuse, kvaliteedi, hinna jne osas või säästlikum, atraktiivsem või kavalam olles. Konkurentsieelis on lihtsustatud kujul öeldes eristumine konkurentidest, kusjuures eristumise võimalusi on väga mitmeid. Konkurentsieelised kujunevad välja lähtuvalt sellest, kuidas on suudetud rahuldada kliendi vajadused ja tagada kliendi lojaalsus ning kuidas on suudetud teenust konkurentide omast eristada.

Lõputöö on koostatud kahes peatükis, kus esimeses osas on käsitletud konkurentsi, konkurentsivõime ja -eelise teoreetilisi käsitlusi. Konkurentsi olemust on käsitletud läbi teoreetiliste aluste, vormide ja liikide. Kuigi konkurentsi on defineeritud mitmeti ja erinevate autorite poolt, jõudis töö autor järeldusele selles, et määratleda konkurentsi on vajalik defineerida keskkond ning valdkond, milles konkureeritakse. Valdavalt on just selle fookuse leidmine ajaressursse nõudvaim, sest paljud organisatsioonid soovivad end kiirema edu saavutamiseks positsioneerida mitmes tegevusvaldkonnas korraga või võimalikult laiaulatuslikult. Seega oleks vaja oma tegevustes keskenduda eelkõige positsiooni tugevdamisele ja kindlale turusegmendile.

Konkurentsivõime olemust ning selle kujunemist on vaadeldud läbi Porteri viie konkurentsijõu mudeli, mida on aastaid hiljem täiustatud kuuenda faktoriga. Autori arvates on olulisim konkurentsijõud, millele tuleks suuremat tähelepanu pöörata konkurents olemasolevate konkurentide vahel. See on võitlus positsiooni pärast, milleks kasutatakse erinevaid tegureid. Antud teguriteks võivad olla kas reklaam, teenuste kvaliteetsem kättesaadavus, soodsaim hind või maine. Organisatsiooni

konkurentsivõimet on võimalik suurendada arvestades võimalikult täpselt kliendi tänaste ja homsete vajadustega ning pakkudes talle tooteid või teenuseid konkurentidest paremate tingimuste ning vahenditega.

Lõputöös on McDonaldi mudeliga kirjeldatud konkurentsieelise kujundajaid, milledeks on: strateegia, turundustegevused, ühised väärtused, turustruktuur, keskkonna- ja SWOT analüüs, oskused, protsessid, prioriteetsed eesmärgid ning stiil ja kultuur. Kujundamiseks püsiv ning jätkusuutlik konkurentsieelis tuleb tähelepanu pöörata kõigile eelmainitud aspektidele, kuna vaid terviklahendus loob eelised konkurentide ees. Turupositsioonist lähtuvalt peaks iga organisatsioon kindlaks tegema oma strateegia, mis oleks tema positsiooni, eesmärkide, võimaluste ja ressursside juures kõige mõistlikum ning määratlema ennast. Konkurentsieelise saavutamine peaks olema iga organisatsiooni eesmärk, kuna see annab ettevõttele lisaväärtust, aitab maksimeerida omanike rikkust ning pidevalt tajutavad eelised vähendavad ka konkurentide tegevusulatust.

Töö empiirilises osas andis töö autor ülevaate koolitus ning haridusturu eripärast, konkurentidest, kirjeldas organisatsiooni ja tema positsiooni ning analüüsi PKHK konkurentsieeliseid kohalikul koolitusturul. Koolitaja konkurentsivõime ja ärilise edukuse tagab kvaliteet – see, kuidas koolitus algusest lõpuni läbi viiakse. Alates koolituse eesmärgist, programmist, koolitaja isikust ja tema teadmistest/oskustest neid edasi anda ning samuti tehnilistest vahenditest, põhjalikest koolitusmaterjalidest, koolituse keskkonnast ja koolitusõhkkonna loomisest.

Uuringu tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et koolitusasutusi on palju ning raske on määratleda kellegi eripära. Märkimisväärset hulka püsikliente omavad vaid mainekad ning pikaajaliste traditsioonidega koolitusettevõtted. PKHK on oma regioonis koolitusturul üks tuntumaid, pakkudes mitmekesiseid ning turu nõudlusele vastavaid koolitusi. Ülikoolide näitel pakutakse ka avatud õpet, mis on odavam õppimisviis, kuid nõuab vabaaja olemasolu päevasel ajal. Müügikanalina toimib eelkõige kodulehekülg, kust informatsiooni koolituspakkumiste kohta saadakse enim. Kodulehelt on vajaliku informatsiooni leidmine keeruline, kuna otsitavat infot on raske leida. Koolituspakkuja valikul on olulisteks kriteeriumiteks rohke kursuste valikut ning toimumiskoht.

Koolitustel osaletakse uute oskuste omandamise ning isiklikku huvi eesmärgil. Ootused täiendusõppesse asumisel on positiivsed ning pärast koolituse läbimist on rahulolu kõrge. Enamik koolitusel osalejatest töötavad samas valdkonnas, milles nad koolituse läbisid ning enim vajatakse koolitusi sotsiaalvaldkonnas, toiduainete töötlustes ja keeleõppes. Kõige rohkem on osaletud teiste pakkujate keeleõppe koolitustel ning nende kasuks otsustati seetõttu, et on olnud sobilik kursuste valik ning koolituse toimumise asukoht.

Uuringust tulenevalt töötas autor välja ettepanekud, milledeks on kliendiuuringud, kodulehekülje edasiarendus, koostöö omavalitsuste, tööandjate ja tööturuametiga ning koolituste laialdasem reklaam. Kinnitust leidis ka püstitatud hüpotees – Pärnumaa Kutsehariduskeskus omab konkurentsieelist kohalikul koolitusturul, kuid suuremat tähelepanu tuleks pöörata keeleõppele, mille järele on turul nõudlus. Konkurentsieelis on saavutatud tänu spetsiaalsele materiaalsele õppebaasile ning pakutakse koolitusi, mida teistel regioonis ei ole võimalik läbi viia. Kriidi ja tahvli erialadel (keeleõpe, juhtimine ja haldus, majandus ja maksundus) on konkurents tihe ning pingutame peab iga kliendi endale võitmise eest.

Antud lõputöö autor leiab, et töö temaatika vajab täiendavalt uurimist ning vajalik oleks kaardistada kohalik koolitusturg konkurentide vaatest lähtuvalt, tehes intervjuusid kohalike koolitusasutuste esindajatega. Antud uuringu tulemused annavad piirkonnas tegutsevatele koolitusettevõtetele hea võimaluse analüüsida oma positsiooni ja konkurentsieeliseid koolitusturul.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Bredrup, H.** 1995. Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach. Edited by Rolstadas, A. Kluwer Academic Publisher.
2. **Crane, F.G., Grant, E. S., Hartley, S.W.** 1997. Marketing: Canadian Insight and Applications. Toronto: McGraw-Hill.
3. **Desai, S. S.** An Analysis of the Competitive Marketing Strategies of the Hospitality Industry in UAE. IUP Journal of Management Research. Jan2013, Vol. 12, p22-32. 11p. 2 Charts.
4. Eesti Hariduse Infosüsteem
[<https://enda.ehis.ee/avalik/avalik/oppekava/OppekavaOtsi.faces>] 01.04.2013.
5. Erakooliseadus 1998. – RT I 1998, nr 57, art 859.
6. **Guido, J. M.** 10 things you must know about know your competition. Landscape Management. Jun2005, Vol. 44, p22-25. 4p.
7. **Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Jeffrey S. H.** 2008. Competing for Advantage. Competing for Advantage, Second Edition. Thomson Higher Education.
8. **Jain, C. D., Kotler, P., Maesincee, S.** 2003. Muutuv turundus. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
9. **Kaldaru, H.** 1999. Eesti majanduse konkurentsivõime. Tartu Ülikooli Kirjastus.
10. **Karjus, P.** 2003. Strateegia audit. Lähimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn: EBS.
11. **Koch, R.** 2007. Strateegia käsiraamat: kuidas luua võidustrateegia. Tallinn: Tänapäev.
12. **Kotler, P.** 2002. Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
13. **Kotler, P.** 2003. Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.

14. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** 2010. Teadlik turundus. Tartu: TÜ Kirjastus.
15. **Leimann, J., Skärvad, P. H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
16. **Magretta, J.** 2012. Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press.
17. **Mauring, T.** 2001. Turunduse alused I. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda.
18. **Mereste, U.** 1992. Inglise-Eesti majandusterminite seletussõnastik. Tallinn: EMI Kirjastus.
19. **Mereste, U.** 2003. Majandusleksikon I A-M. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
20. **Mikiver, K.** Kas Eestis on koolitajaid/ koolitusfirmasid piisavalt või on neid palju? – Äripäev Koolitus (Äripäeva lisa), 09.08.2006, lk 5.
21. **Nagle, T.T., Hogan, J.E.** 2006. Hind: strateegia ja taktika. Kasumliku kasvu käsiraamat. Tallinn: Raamatutrükikoda.
22. **Pavlov, R.** 2004. Organisatsiooni käsiraamat. Peatükk: Poliitika ja strateegia. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
23. **Porter, M.** 1985. Competitive Advantage. Creativity and sustaining superior performance. The Free Press. A Division of Macmillan Inc (kaudviide).
24. **Porter, M. E.** 1980. Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. Macmillan Press.
25. **Porter, M. E.** 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12.
26. **Porter, M. E., Millar, V. E.** 1985. How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, July-August.
27. **Proctor, T., Papasolomou-Doukakis, I. C.** Strategic Marketing. 2000, p102-120. 19p.
28. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse kodulehekülg. [www.hariduskeskus.ee/taiendope] 24.03.2013.
29. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse Põhimäärus 2008. – Riigi Teataja Lisa 2008, nr 68, art 982.

30. Riigikontrolli audit 2003. Aruanne. Haridus- ja Teadusministeeriumi tegevus täiskasvanute koolitusasutustele töölase ja vabaharidusliku koolituse lubade andmisel [<http://www.riigikontroll.ee/tabid/206/Audit/1722/Area/1/language/et-EE/Default.aspx>] 04.03.2013.
31. **Samarüütel, T.** 2005. Koostöö, konkurents ja kommunikatsioon avaliku sektori ja kolmanda sektori vahel Eesti haridusvaldkonna sihtasutuste näitel. [https://www.siseministerium.ee/public/Koostoo_konkurents_ja_kommunikatsioon_avaliku_sektori_ja_kolmanda_sektori_vahel_Eesti_haridusvaldkonna_sihtasutuste_naitel.pdf] 05.04.2013.
32. **Saul, I.** 2003. Klientide lojaalsus ja elukaar. Director, nr 4, lk 47-49.
33. **Schmidt, I.** 1990. Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. 3. Aufl., Stuttgart.
34. **Sepp, J.** 1998. Konkurentsipoliitika. Tartu: TÜ Kirjastus (kaudviide).
35. **Siimon, A.** Ettevõtte edutegurid. Tartu Ülikool. [http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4_Ettevotlus/Aino_Siimon.pdf] 18.03.2013.
36. **Tamm, K.** 2004. Kaubakategooria juhtimise kontseptsioon konkurentsieelise allikana jaekaubandusettevõttes. Ettevõtte globaliseeruvast majanduses. Tallinn: Mattimar.
37. Täiskasvanuhariduse arengukava 2009-2013. Haridus- ja Teadusministeerium. [<http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=9426>] 17.04.2013.
38. Täiskasvanute koolituse seadus 1993. - RT I 1993, nr 74, art 1054.
39. Täiskasvanute töölase koolituse kutseõppeasutustes korraldamise tingimused ja kord 2007.- RTL 2007, nr 84, art 1419.
40. **Weisbrod, B.** 1998. To Profit or Not To Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. London: Cambridge University Press (kaudviide).
41. **Vihalem, A.** 1997. Marketing. Turg, toode ja tarbija. Tallinn: Külim.
42. **Worthington, I., Britton, C.** 2003. The Business Environment. 4th. ed. Essex: Pearson Education Limited.

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Tere,

olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži diplomand Gerli Ollino ning palun Teil leida 10 minutit, et vastata minu uuringu küsimustele teemal: **Pärnumaa Kutsehariduskeskuse konkrentsielis kohalikul koolitusturul (täiskasvanute koolituse osakonna näitel)**. Palun märkida iga küsimuse juures Teile sobiv vastus (vajadusel mitu). Tärniga tähistatud väljade täitmine on kohustuslik.

Ette tänades!

ÜLDANDMED

*1) Teie sugu

- Naine
- Mees

*2) Teie vanus

- ... -17
- 18- 30
- 31- 44
- 45- 59
- 60+

*3) Viimane lõpetatud kõrgeim haridustase

- Põhiharidus
- Keskhariidus (gümnaasium)
- Kutse- või keskeri haridus
- Kõrgharidus sh (bakalaureus- ja rakenduslik kõrgharidus)
- Magistrikraad
- Doktorikraad

*4) Millises piirkonnas elate

KÜSIMUSED PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE TÄIENDUSKOOLITUSE KOHTA

***5) Millist liiki/vormi Pärnumaa Kutsehariduskeskuse pakutaval koolitusel olete osalenud? (vajadusel märkida mitu valikut)**

- Tasuline tööalane koolitus

Lisa 1. järg

- Tasuline huvialakoolitus
- Tasuline avatud õpe
- Tasuline e-õpe
- Tasuta töölane koolitus (Euroopa Sotsiaalfond)

***6) Mitmel Pärnumaa Kutsehariduskeskuse poolt korraldataval koolitusel olete osalenud?**

- 1
- 2
- 3
- 4 ja enam

***7) Millisest infokanalist leidsite informatsiooni Pärnumaa Kutsehariduskeskuse koolituste kohta? (vajadusel märkida mitu valikut)**

- Pärnumaa Kutsehariduskeskuse kodulehekülg
- Kohalik ajaleht Pärnu Postimees
- Sotsiaalmeedia (*Facebook*)
- Täiskasvanute koolituse infokiri
- Eesti Töötukassa
- Sõber/tuttav
- Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

***8) Miks valisid Pärnumaa Kutsehariduskeskuse täienduskoolituse? (vajadusel märkida mitu valikut)**

- Mulle sobilike kursuste valik
- Koolitajate asjatundlikkus, professionaalsus
- Kursuste põhjalik tutvustus (programm)
- Koolituse toimumise asukoht
- Pärnumaa Kutsehariduskeskuse täiendkoolituste hea maine
- Kursuste maksumus

Lisa 1. järg

- Sobivad toimumise ajad
- Mulle sobilikku koolitusvaldkonda/ teemat ei pakuta mujal
- Kaasaegne õpikeskkond
- Sõprade/ tuttavate soovitusel
- Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

9) Millise valdkonna koolitustel osalesite? (vajadusel märkida mitu valikut)

A: Sotsiaalteadused, õigus ja ärimus õppekavavaldkond

- hulgi- ja jaekaubandus
- majandus- ja maksundus
- juhtimine- ja haldus
- sekretäri- ja ametnikutöö

B: Tehnika, tootmise ja ehituse õppekavavaldkond

- elektroonika ja automaatika
- toiduainetetöötlus ja tootmine
- tekstiili, rõivaste ja jalatsite õmblemine
- ehitus ja tsiviilrajatised
- mehaanika ja metallitöö
- mootorliikurid, laevandus ja lennundus
- materjalitöötlus (puu, paber, plast, klaas)

C: Põllumajanduse õppekavavaldkond

- aiandus
- metsandus
- kalandus

D: Tervise ja heaolu õppekavavaldkond

- sotsiaaltöö ja nõustamine
- lastehooldus ja noorsootöö

Lisa 1. järg

- teraapia ja taastusravi
- õendus

E: Teeninduse õppekavavaldkond

- majutamine ja toitlustamine
- reisimine, turism ja vabaaja veetmine
- juuksuritöö ja iluteenindus
- transporditeenused

F: Humanitaar ja kunstide õppekavavaldkond

- tarbekunst ja oskuskäsitöö
- disain

G: Loodus- ja täppisteaduste õppekavavaldkond

- arvutiteadused
- arvutikasutus

H: Võtmepädevused

- keeleõpe
- muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

*10) Mis oli koolitusel osalemise põhjuseks? (vajadusel märkida mitu valikut)

- Isiklik huvi
- Omandada uusi oskusi
- Enese proovilepanek
- Omandada eriala või kvalifikatsioon
- Soov tõusta ametiredelil
- Saada infot, et olla ametis või erialal oluliste asjadega kursis
- Eesti Töötukassa soovitus
- Tööandja soovitus
- Tõendi või tunnistuse saamise vajadus

Lisa 1. järg

Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

***11) Milline oli Teie ootus Pärnumaa Kutsehariduskeskuse täiendõppest enne õppima asumist?**

***12) Milline on Teie arvamus Pärnumaa Kutsehariduskeskuse täiendõppest peale koolituse läbimist?**

- Positiivne
 Negatiivne
 Arvamus puudub

*Põhjendage valikut

13) Kuidas hindate oma konkurentsivõimelisust peale koolituse lõppu?

- Koolitus aitas tõsta minu konkurentsivõimet tööturul
 Koolitus ei mõjutanud minu konkurentsivõimet tööturul
 Oli hea enesearengu võimalus
 Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

14) Kas osaleksite ka edaspidi Pärnumaa Kutsehariduskeskuse poolt pakutavatel koolitustel?

Jah

Lisa 1. järg

- Ei
- Ei oska öelda

Põhjendage valikut

15) Kas soovitate läbitud kursust ka sõpradele/tuttavatele (arvestades viimast kogemust)?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

Põhjendage valikut

16) Kas töötate/olete töötanud läbitud koolituse valdkonnas?

- Jah
- Ei
- Ei, kuid plaanin
- Jah, kuid hetkel ei tööta
- Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

17) Mida sooviksite veel Pärnumaa Kutsehariduskeskuses õppida? (nimeta teema või valdkond)

KÜSIMUSED KONKURENTIDE KOHTA

Lisa 1. järg

***18) Kas olete viimase kolme aasta jooksul osalenud Pärnu piirkonnas ka mõne teise pakkuja koolitusel? (kui vastate ei, siis palun liikuge edasi küsimuse juurde number 23)**

- Jah
- Ei
- Plaanin osaleda

19) Nimetage palun pakkuja(d), kelle koolitusel osalesite/plaanite osaleda?

20) Millise valdkonnad koolitustel osalesite/plaanite osaleda?

A: Sotsiaalteadused, õigus ja ärimine õppekavavaldkond

- hulgi- ja jaekaubandus
- majandus- ja maksundus
- juhtimine- ja haldus
- sekretäri- ja ametnikutöö

B: Tehnika, tootmise ja ehituse õppekavavaldkond

- elektroonika ja automaatika
- toiduainetetöötlus ja tootmine
- tekstiili, rõivaste ja jalatsite õmblemine
- ehitus ja tsiviilrajatised
- mehaanika ja metallitöö
- mootorliikurid, laevandus ja lennundus
- materjalitöötlus (puu, paber, plast, klaas)

C: Põllumajanduse õppekavavaldkond

- aiandus
- metsandus
- kalandus

D: Tervise ja heaolu õppekavavaldkond

- sotsiaaltöö ja nõustamine
- lastehooldus ja noorsootöö

Lisa 1. järg

- teraapia ja taastusravi
- õendus

E: Teeninduse õppekavavaldkond

- majutamine ja toitlustamine
- reisimine, turism ja vabaaja veetmine
- juuksuritöö ja iluteenindus
- transporditeenused

F: Humanitaar ja kunstide õppekavavaldkond

- tarbekunst ja oskuskäsitöö
- disain

G: Loodus- ja täppisteaduste õppekavavaldkond

- arvutiteadused
- arvutikasutus

H: Võtmepädevused

- keeleõpe
- muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

21) Miks Te valisite antud pakkuja? (vajadusel märkida mitu valikut)

- Mulle sobilike kursuste valik
- Koolitajate asjatundlikkus, professionaalsus
- Kursuste põhjalik tutvustus (programm)
- Koolituse toimumise asukoht
- Pakkuja täiendkoolituste hea maine
- Kursuste maksumus
- Sobivad toimumise ajad
- Mulle sobilikku koolitusvaldkonda/ teemat ei pakutud mujal
- Kaasaegne õpikeskkond

Lisa 1. järg

- Sõprade/ tuttavate soovitused
- Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

22) Mis oli koolitusel osalemise põhjuseks? (vajadusel märkida mitu valikut)

- Isiklik huvi
- Omandada uusi oskusi
- Enese proovilepanek
- Omandada eriala või kvalifikatsioon
- Soov tõusta ametiredelil
- Saada infot, et olla ametis või erialal oluliste asjadega kursis
- Eesti Töötukassa soovitus
- Tööandja soovitus
- Tõendi või tunnistuse saamise vajadus
- Muu

Kui valisite "Muu", siis palun lisage siia.

23) Kui soovite Pärnumaa Kutsehariduskeskuselt infot tulevaste koolituste kohta, siis jätke meile oma kontaktid (kontaktide edastamine on vabatahtlik ja kasutatakse ainult koolitusinfo edastamiseks)

Teie ees- ja perekonnanimi

E-maili aadress

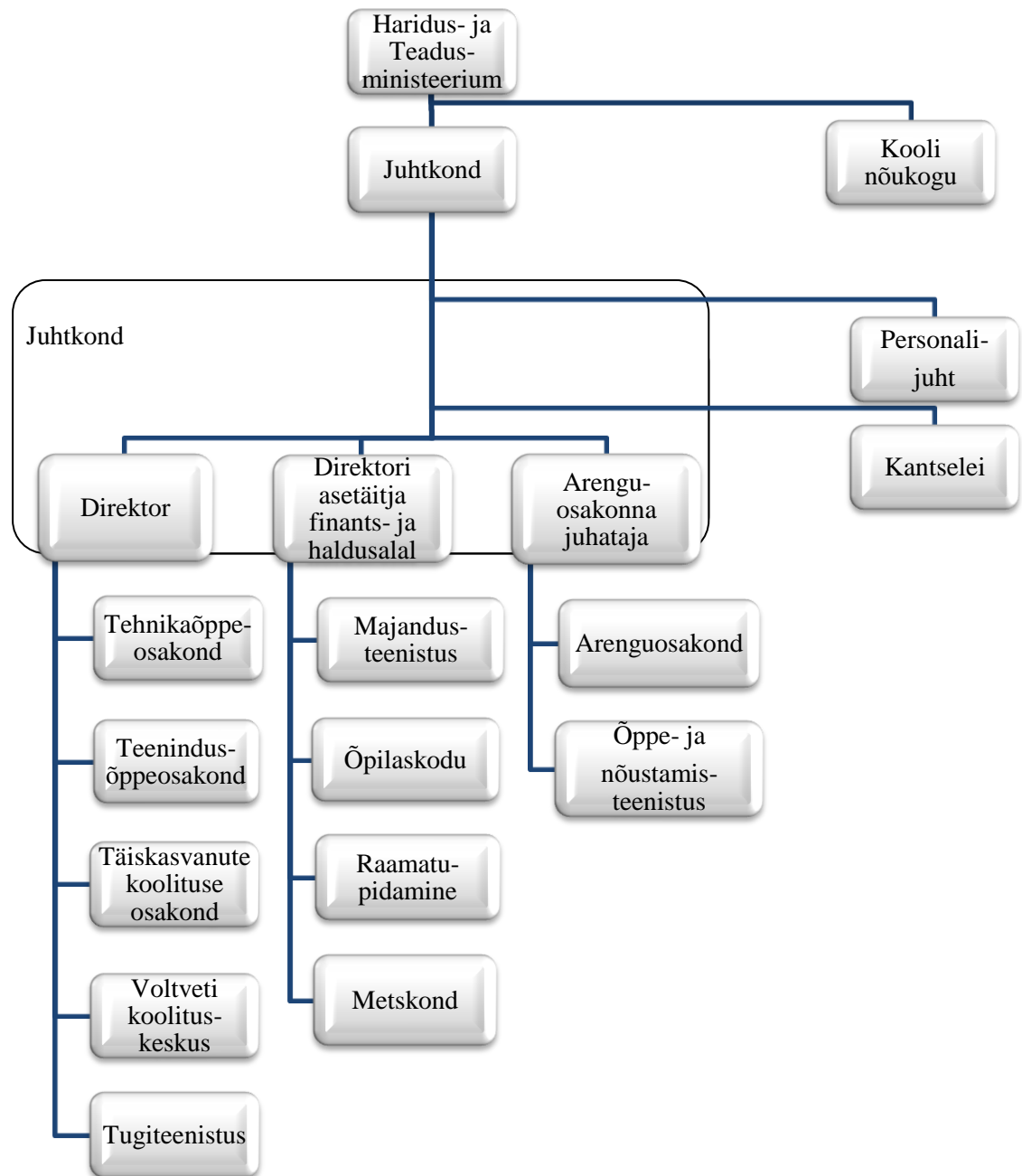
Lisa 1. järg

Kontakttelefon

Täna vastamast!

Vastuste edastamiseks klõpsake nupul "Saada"

Lisa 2. Pärnumaa Kutsehariduskeskuse struktuur



SUMMARY

COMPETITIVE ADVANTAGE OF PÄRNUMAA VOCATIONAL TRAINING CENTRE IN A LOCAL MARKET (EXAMPLES BASED ON ADULT EDUCATION DEPARTMENT)

Gerli Ollino

This thesis will examine the competitive advantage of Pärnumaa Vocational Training Centre (PVTC) in a domestic further education and training market. Competition is an essential part of the market economy, which will ensure the company's survival and sustainability. Competition in educational settings is constantly increased and therefore it is important for any organization to assess its competitiveness in order to be recognized successfully in the local market. PVTC is the largest organization in the region providing professional and ongoing vocational training. Thus it became necessary to study the competitiveness of PVTC, to identify important aspects which create an advantage over competitors helping the organization to survive and succeed.

The developments over recent years on adult education and training activities show the increased number of new educators, offering courses and trainings on the same topic, therefore the competition between different training centres is getting keener. The aim of this study is to determine competitiveness of the organization and its advantages in the local market. Based on the research to bring out the positive aspects and suggestions for further development toward greater competitiveness.

Hypothesis of the study states that Adult Education Department at PVTC possesses competitive advantage in the domestic education and training market.

Consequently, the following tasks were set to achieve the goal:

- to provide a theoretical overview of the competition, competitiveness, competitive advantage followed by bringing out its relevance to the organization;
- to provide an overview of the position and status in a local market;
- to carry out a study among students from Adult Education Department in order to determine the advantages and disadvantages of the competitiveness of the organization;
- based on research to submit proposals designed to be competitive and sustainable in the education market.

Present study comprises of two parts: theoretical part and the empirical results of research. The theoretical part provides an overview of terminology such as competition, the ability, the types and models. The empirical part of the study presents training and education market specifications, methodology for conducting a study, also provides an overview of the findings in the study and analyses results by using data processing techniques, and finally, empirical propositions will be made based on results. The following two methods were used: questionnaire survey and document reference. The necessary data were collected by using paper forms and Internet –based sources. List of sources makes reference to 42 different sources. For a better overview this paper is supplemented by annexes, which will be presented at the end of the work.

On the basis of the results of the study it can be concluded that there are many training centres in the region and the training specifications or special features of different adult training providers are much difficult to define. Only training providers with reputation and long-standing traditions have a significant number of loyal customers. PVTC is well-known in regional level as a valued provider of wide-ranging and innovative set of training courses. Open universities offer training courses, which is the cheapest way of learning, but requires the existence of free time during the working day. Home page often functions as a sales channel whereby the information on training offers in the most cases was found. For a potential student it is hard to find comprehensive information from the website, though. The choice is made in favour of training provider judging by the number of different courses and by the place of the initial training. Participants

highlight the acquisition of new skills and a personal interest when choosing a course of study. Expectations of those who start further training at PVTC Adult Training Department are positive and after the completion of the training course the satisfaction is high. The majority of the participants in the training are working in the same field in which they have passed through the training, and training is needed most in the social field, in the food industry and in language teaching.

On many occasions, learners have participated in language training sessions elsewhere, and participating in learning at other learning centres is primarily due to the fact that there has been an appropriate choice of courses and has been a good location. The author has worked out the following suggestions based on the results of survey: client research, improvements on the content delivery of the website, cooperation with municipality authorities, employers, including co-operation with the Labour Market Board, and more extensive advertising of training courses.

Hypothesis of the study was supported – PVTC has a competitive advantage in the local education market, but greater attention should be paid to initiating new language courses, which is currently a market demand. Competitive advantage is achieved due to the good learning facilities providing such unique training courses compared to other educational institutions in the region, which those are not possible to carry out. So-called “chalk and board” – specialties such as language classes, management and administration, economic and tax – the competition is intense and Adult Training Department should strive to win over all possible customers.

The author of this study notes the necessity of further studies on subject with the idea of conducting in-depth surveys, interviews with representatives from training centres, in order to gain an idea of their visions and the precise scope.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Gerli Ollino 23.11.1979

(autori nimi) (sünnikuupäev)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE KONKURENTSIEELIS KOHALIKUL
KOOLITUSTURUL (TÄISKASVANUTE KOOLITUSE OSAKONNA NÄITEL),

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Mari Erm-Reining,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **13.05.2013**