

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

MARKKINA-ANALYYSI
Case: Helsingin oppisopimustoimisto

Anu Hämäläinen
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja logistiikka
Raportin nimi: Markkina-analyysi.
Case: Helsingin oppisopimustoimisto
Tekijä: Anu Hämäläinen
Vuosi: 2009
Sivumäärä: 67 + 10 liitesivua

Tiivistelmä:

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisilla markkinoilla ja millä edellytyksillä Helsingin oppisopimustoimisto toimii. Tutkimuksen viitekehyksenä oli markkinatutkimus, jossa huomioitiin Helsingin oppisopimustoimiston asema kunnallisena toimijana. Työssä tutkittiin markkinoiden koostumusta, kilpailua, asiakkaita sekä yleisiä kehityssuuntia. Tarkoituksena oli selvittää oppisopimustoimiston asema suhteessa kilpailijoihin, palveluille löytyvä tarve ja rahoitusjärjestelmän vaikutukset. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Oiva-Akatemia yhteistyössä Helsingin oppisopimustoimiston kanssa. Tutkimuksen tuloksia oli tarkoitus käyttää tuotteistamisen suunnittelussa.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen, eli laadullinen, tapaustutkimus. Tutkimusaineistona käytettiin teemahaastatteluilla kerättyä primääritietoa sekä pääasiassa Internetistä ja toimeksiantajalta kerättyä sekundääritietoa. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä. Haastateltavina olivat kaksi Helsingin oppisopimustoimiston edustajaa, kaksi muiden oppisopimusta järjestävien organisaatioiden edustajaa, ammattikorkeakoulussa aikuiskoulutuksesta vastaava henkilö ja pienyrittäjä, joka on opiskellut Helsingin oppisopimustoitomistossa.

Tutkimustuloksista selvisi, että oppisopimustoimistolla on monopolistinen asema markkinoilla, koska muiden alueella oppisopimusta järjestävien organisaatioiden toiminta on hyvin erilaista. Haastattelujen perusteella kilpailu on enimmäkseen passiivista. Etenkin pienemmät kilpailijat saattavat pitää oppisopimustoimistoa enemmänkin yhteistyökumppanina kuin kilpailijana. Helsingin oppisopimustoimiston vahvuutena pidettiin suuria opiskelijavolyymeja ja ydinosaamista oppisopimuksien järjestäjänä. Oppisopimustoimiston heikkoutena pidettiin kuitenkin joustamattomuutta. Tulosten perusteella oppisopimustoimiston palveluille löytyy selkeästi tarvetta. Suurimpana tarpeena on kuitenkin selkeän tiedon tarjoaminen koulutusmuodosta, koska ihmiset eivät tiedä oppisopimuksesta juurikaan ja liikkeellä on paljon sekavaa tietoa. Tulevaisuuden haasteina on nykyinen talouden laskusuhdanne, jonka on jo huomattu vaikuttaneen yritysten halukkuuteen sitoutua oppisopimukseen. Koulutusmuodon kehityssuunnat voivat suosia Helsingin oppisopimustoimiston toimintaa muun muassa rahoituksen kannalta.

Opinnäytetyö osoitti, että kertominen oppisopimuksen mahdollisuuksista ja hyödyistä olisi erittäin tärkeää. Selkeä tiedotus voisikin olla oppisopimustoimiston kilpailuetu. Paras tapa tiedottaa asiakkaita olisi Internet-sivujen kehittäminen. Oppisopimuksesta tulisi kertoa selkeällä kielellä ja käyttämällä alakohtaisia esimerkkejä. Oppisopimustoimiston tulisi kiinnittää huomiota myös joustavuuteen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohtaan.

Avainsanat: oppisopimuskoulutus, aikuiskoulutus, markkinatutkimus, markkina-analyysi, tapaustutkimus, kvalitatiivinen tutkimus

METROPOLIA UNIVERSITY OF APLIED SCIENCES

Degree Programme: Business Administration
Major: Marketing and Logistics
Title: Market analysis.
Case: Helsinki Bureau of Apprenticeships
Author: Anu Hämäläinen
Year: 2009
Number of pages: 67 + 10

Abstract:

The purpose of this thesis was to identify in what type of market, and under what conditions the Helsinki Bureau of Apprenticeships operates. Market research was a frame of reference for the study and attention was given especially to the Helsinki Bureau of Apprenticeships' communal status. This work studied the composition of the market, competition, customers and general trends. The main purpose was to determine the bureau's status in relation to its competitors, need for their services and effects of the financial system. The study was commissioned by Oiva Academy in cooperation with the Helsinki Bureau of Apprenticeships. The results of the study were to be used in the design of more efficient apprenticeship training and promotion.

The research method was a qualitative case study. The material used in the study consisted of primary and secondary data. The primary data was collected with theme interviews, and the secondary data was mainly collected from the Internet and the client. Six carefully selected people were interviewed for the study. They were two people from the bureau, two people who represent other apprenticeship organizers, a person who is responsible for adult education in a polytechnic and a businessman, who has studied in the Helsinki Bureau of Apprenticeships.

The results showed that the Bureau of Apprenticeships has a monopolistic position in the market, as other apprenticeship organizers activities are very different. They organize a lot of different training and apprenticeship training is just one service among others. According to the respondents the competition is mostly passive. Especially the smaller competitors may find the Bureau of Apprenticeships a partner, rather than a competitor. The bureau's strength was considered to be large student volumes and their core know-how in organizing apprenticeships. The weaknesses were thought to be bureaucracy and inflexibility. The results also showed that customers have much need for their services. However, the greatest need is for clear information about the training, because people have little knowledge of it and there is a lot of confusing information available. Future challenges include the current economical downturn, which has already had an affected on companies willingness to commit to apprenticeships. Future development of the training may favour the Helsinki Bureau of Apprenticeships, among other things financially.

Based on the research findings recommendations are that the Bureau of Apprenticeships pays more attention to informing about apprenticeship training's opportunities and benefits in plain language and use industry-specific examples. Offering clear information could also be the Helsinki Bureau of Apprenticeships' competitive advantage. The bureau should also pay more attention to flexibility towards customers and partners.

Keywords: apprenticeship training, adult education, market research, market analysis, case study, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen pääongelma ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	HELSINGIN OPPISOPIMUSTOIMISTO	4
3	OPPISOPIMUSKOULUTUS SUOMESSA	4
3.1	Oppisopimuskoulutus käytännössä	4
3.2	Oppisopimuskoulutuksen rahoitus	7
3.3	Oppisopimuskoulutuksen kehittyminen	8
4	MARKKINA-ANALYYSI	9
4.1	Markkina-analyysin tavoitteet ja syntyminen	9
4.2	Toimintaympäristö	11
4.3	Markkinat	12
4.3.1	Markkinoiden rakenne ja voittoa tavoittelematon toiminta	12
4.3.2	Kokonaismarkkinoiden mittaaminen	13
4.4	Kilpailijat	14
4.5	Asiakkaat	15
4.5.1	Asiakkaiden analysointi	15
4.5.2	Asiakastyytyväisyys	16
4.5.3	Segmentointi	17
4.6	Brändi	18
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	19
5.2	Laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	20
5.3	Tutkimusaineisto	22
5.4	Haastattelun vaiheet	23
5.4.1	Teemahaastattelurungon laadinta	23
5.4.2	Haastateltavien valinta ja teemahaastattelujen toteutus	24
5.5	Tutkimusaineiston käsittely	25

6	HELSINGIN OPPISOPIMUSTOIMISTON MARKKINA-ANALYYSI	26
6.1	Toimintaympäristö	26
6.1.1	Poliittinen ympäristö	26
6.1.2	Taloudellinen ympäristö	27
6.1.3	Mielipiteet, arvot ja asenteet	27
6.1.4	Väestö ja yritykset	28
6.1.5	Teknologinen ympäristö	30
6.2	Markkinat	30
6.2.1	Markkinoiden määrittely	30
6.2.2	Markkinoiden kehityssuunnat	32
6.2.3	Markkinaosuudet	33
6.3	Kilpailijat ja kilpailuun vaikuttavia tekijöitä	34
6.3.1	Kilpailijoiden määrittely	34
6.3.2	Suurimpien kilpailijoiden toiminta	36
6.3.3	Oppisopimustoimisto suhteessa kilpailijoihin	37
6.3.4	Lisäkoulutuksen kiintiöiden vaikutus kilpailuun	38
6.3.5	Rahoitusjärjestelmän vaikutus kilpailuun	38
6.4	Asiakkaat	40
6.4.1	Nykyiset asiakkaat	40
6.4.2	Tarve Helsingin oppisopimustoimiston palveluille	42
6.4.3	Työelämän tarve koulutukselle	43
6.4.4	Pk-yritysten kehittymistarpeet	44
6.4.5	Asiakkaiden segmentointi	45
6.5	Brändi	46
6.6	Oppisopimuskoulutuksen tulevaisuudennäkymät	47
7	AINEISTON ANALYYSOINTI	47
7.1	Markkinatilanne	47
7.2	Kilpailuasema	49
7.3	Asiakkaiden tavoittaminen	52
8	TUTKIMUKSEN LAADUN ARVIOINTI	55
8.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	55
8.2	Oman työskentelyn arviointi	57
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
	LÄHTEET	64

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelulomake

Liite 2 Haastattelut

Liite 3 Ammatillisen tutkinnon suorittaneet vuosina 2004–2006 ja 2008

Liite 4 Oppisopimusopiskelijat koulutusaloittain vuonna 2006

Liite 5 Oppilaitosten tutkintoon johtamaton aikuiskoulutus vuonna 2007

Liite 6 Pääkaupunkiseudun oppisopimuskoulutuksen järjestäjät

Liite 7 Oppisopimusten enimmäismäärät ammatillisessa lisäkoulutuksessa 2008

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheena on markkina-analyysi, joka laaditaan Oiva-Akatemian, eli entisen Helsingin kaupungin Henkilöstökeskuksen kehittämisosaston, toimeksiannosta. Oiva-Akatemia teettää markkina-analyysin Helsingin oppisopimustoimiston kanssa yhteistyössä. Tarve markkina-analyysille syntyi vuonna 2007 aloitetun oppisopimustoimiston tuotteistamishankkeen aikana. Sain tiedon tutkimusaiheesta Metropolia Ammattikorkeakoulun kautta, kun Henkilöstökeskuksesta otettiin yhteyttä kouluun.

Oppisopimuskoulutuksen markkinat ovat olleet jatkuvassa muutoksessa pitkään. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen oli vuoteen 1998 asti kunnallinen tehtävä. Lakiuudistus avasi markkinat muillekin ammatillista koulutusta järjestäville organisaatioille. Nykyään pääkaupunkiseudulla toimii noin 20 oppisopimuskoulutuksesta kilpailevaa yritystä, jotka ovat pääasiassa aikuiskoulutuskeskuksia. Entiset kuntakohtaiset oppisopimustoimistot tarjoavat palveluitaan ensisijaisesti oman alueensa yrityksille tai asukkaille. Markkinoiden muutokseen on vaikuttanut myös se, että oppisopimuskoulutukseen osallistuneiden määrä on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Oppisopimuskoulutuksen markkinoiden toimintaan vaikuttavat useat eri asiat. Asiakkaina toimivat sekä yritykset että yksilöt yhdessä. Koulutusta tarjoavat kunnalliset oppisopimustoimistot ja yritykset. Valtio säätelee oppisopimuskoulutuksen järjestämistä ja rahoitusta. Itse koulutuksen järjestämiseen ja toteuttamiseen osallistuu myös useita tahoja ja oppisopimuskoulutuksen järjestäjien verkostot ovat hyvin laajoja. Kilpailun ja opiskelijamäärien lisääntyminen sekä markkinoiden monitasoisuus antavat aiheen tutkimukselle.

Vastaavanlaista markkinatutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Helsingin oppisopimustoimistolle. Oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä on tehty tutkimuksia, mutta ne ovat suuntautuneet enemmän koulutusmuotoon eivätkä yksittäisen koulutuksen järjestäjän markkinatilanteeseen. EVTEK-ammattikorkeakoulussa valmistui keväällä 2008 opinnäytetyö, jossa käsiteltiin oppisopimuskoulutuksen kehittymistä osana aikuiskoulutusta ja Suomen koulutusjärjestelmää. Oppisopimuskoulutukseen liittyen on tehty myös useita tutki-

mus- ja kehityshankkeita. Tammikuussa 2009 valmistui selvitysmies Heikki Suomalaisen tutkimus oppisopimuksen yleisestä tilasta ja sen kehittämistä. Myös kunnallisten yksiköiden toiminnasta ja kilpailukyvästä on tehty tutkimuksia.

1.2 Tutkimuksen pääongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Helsingin oppisopimustoimiston markkina-tilannetta. Markkina-analyysin tavoitteena on tuottaa liiketoiminnan suunnittelussa käytettävää arvokasta tietoa. Tarkoituksena on tutkia markkinoiden koostumusta, kilpailua, asiakkaita sekä yleisiä kehityssuuntia. Markkinatietoa tarvitaan pääasiassa avuksi tuotteistamisen suunnitteluun.

Tutkimusongelmaksi muodostui seuraava:

- Millaisilla markkinoilla ja millä edellytyksillä Helsingin oppisopimustoimisto toimii?

Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Millaista kilpailua oppisopimustoimisto kohtaa ja ketkä ovat sen pahimpia kilpailijoita?
- Miten oppisopimustoimisto sijoittuu markkinoilla suhteessa kilpailijoihin?
- Missä asiassa oppisopimustoimisto voisi olla yliverainen?
- Millaista tarvetta löytyy oppisopimustoimiston toiminnalle ja palveluille?
- Miten oppisopimuskoulutuksen rahoitusjärjestelmä vaikuttaa kilpailuun?

Tutkimuskysymykset painottuvat kilpailun määrittämiseen. Kilpailun ja kilpailijoiden analysointi on tärkeää, koska kilpailua on ollut vasta kymmenen vuotta. Kilpailijoita analysoimalla saadaan tietoa strategioiden suunnittelun pohjaksi. Asiakkailta löytyvän tarpeen perusteella voidaan analysoida, mihin asiakasryhmiin keskittyminen voisi olla kannattavaa ja miten niitä voisi tavoitella. Kilpailijoiden analysointi ja asiakkaiden kartoitus auttavat markkinoinnin suunnittelussa ja kohdentamisessa. Rahoitusjärjestelyt ovat kiinteä osa oppisopimusmarkkinoita, minkä vuoksi niidenkin vaikutusta markkinoiden toimintaan tutkitaan.

Tutkimus on kartoittava tutkimus. Sen tavoitteena on ymmärtää asiayhteyksiä. Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Menetelmän valintaan vaikutti eniten tutkimusongelma ja aihepiiri. Tutkimusmenetelmä sopii tämän kaltaiseen kartoittavaan tutkimukseen. Lisää tutkimusmenetelmästä kerrotaan luvussa viisi.

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen viitekehysenä on markkinatutkimus, koska tietoja markkina-analyysiin kerätään markkinatutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tutkimus rajautuu Helsingin oppisopimustoimiston markkinoihin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin, erityisesti kilpailuun. Teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan oppisopimustoimiston asema kunnallisena palveluntarjoajana. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus syventyä oppisopimuskoulutukseen koulutusmuotona. Oppisopimuskoulutuksen toteutusta ja merkitystä suomalaisessa koulutusjärjestelmässä käsitellään vain markkina-analyysin kannalta tarpeellisissa kohdissa.

Markkina-analyysissä tulee huomioida se, että Helsingin oppisopimustoimisto ja useat muut markkinoilla toimivat organisaatiot eivät tavoittele voittoa. Helsingin oppisopimustoimiston kunnallisen roolin takia asiakkaita ei voi tarkastella vain tuottavuus näkökulmasta. Oppisopimuskoulutuksen yhteiskunnallisen aseman ja valtion sääntelyn vuoksi markkinoiden toiminta poikkeaa jonkin verran täysin vapaista markkinoista.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää johdattelevan osan, teoriaosan ja käytännön osan. Tutkimuksen alussa esitellään lyhyesti Helsingin oppisopimustoimistoa ja oppisopimuskoulutusta Suomessa. Tämän tarkoitus on johdattaa varsinaiseen aiheeseen. Oppisopimuskoulutuksen ymmärtäminen on erittäin tärkeää aiheen ymmärtämisen kannalta. Teoriaosassa esitellään miten markkina-analyysi syntyy ja mitä asioita tulee huomioida sitä tehtäessä.

Käytännön osiossa esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tämän jälkeen esitellään hankittu tutkimusaineisto sekä analysoidaan sitä teorian pohjalta. Aineistoa analysoidaan vielä kokonaisuutena, jolloin pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Analysoinnin jälkeen arvioidaan tutkimuksen laatua ja käy-

tettyjä tutkimusmenetelmiä. Viimeiseksi tehdään lopulliset johtopäätökset ja mahdolliset suositukset jatkotoimenpiteiksi.

2 HELSINGIN OPPISOPIMUSTOIMISTO

Helsingin oppisopimustoimisto on Suomen suurin ja vanhin oppisopimustoimisto. Sen historia yltää vuoteen 1958, jolloin Helsingin kaupunki perusti maamme ensimmäisen oppisopimuskoulutuksen asiamiehen viran (Lankinen & Viinisalo 2008, 7). Oppisopimustoimisto toimii Helsingin kaupungin opetusviraston alaisuudessa. Nyt 50 vuotta täyttäneessä oppisopimustoimistossa opiskelee yli 5 000 opiskelijaa vuodessa ja se työllistää noin 20 henkilöä. Oppisopimustoimisto ei itse järjestä tietopuolista koulutusta vaan ostaa sen ammatillisen koulutuksen järjestäjiltä. Näitä oppilaitoksia on noin sata. Koska Helsingin oppisopimustoimisto on vain oppisopimuksia hallinnoiva elin, se pystyy toteuttamaan niin sanottua tilaaja-tuottajamallia. Toisin sanoen se kilpailuttaa tietopuolisen koulutuksen tarjoajat ja voi näin tarjota monipuolisesti useita tutkintoja ja olla lisäksi kustannustehokas. Tilaaja-tuottajamalli on yleisesti käytössä muissakin kunnan toiminnoissa.

Oppisopimustoimiston toiminta-ajatuksena on järjestää työelämän tarvitsemaa ammatillista koulutusta yhteistyössä työnantajien ja oppilaitosten kanssa. Tarkoituksena on myös tehdä tiivistä yhteistyötä elinkeino- ja työvoimaviranomaisten kanssa. Oppisopimustoimiston tavoitteisiin kuuluu jatkuva palveluiden kehittäminen vastaamaan alueen väestön ja yritysten tarpeita. (Oppisopimuskoulutus pähkinänkuoressa 2008, 15.)

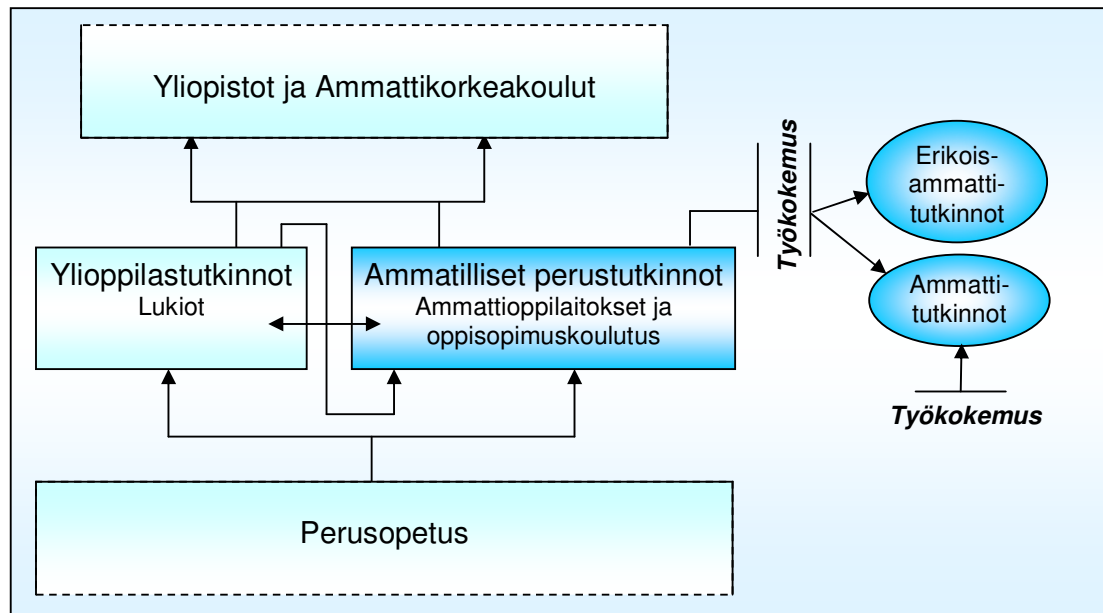
3 OPPISOPIMUSKOULUTUS SUOMESSA

3.1 Oppisopimuskoulutus käytännössä

Oppisopimus on osa toisen asteen ammatillista koulutusta ja sillä voi opiskella pääasiassa samoja tutkintoja kuin oppilaitoksissakin. Näitä ovat perustutkinto, ammattitutkinto ja eri-

koisammattitutkinto. Tason valintaan vaikuttavat opiskelijan aikaisempi koulutus ja työkokemus. (Nikkilä 2008, 13–14.) Koulutus kestää noin 1–3 vuotta tason ja aiemman kokemuksen mukaan. Oppisopimuskoulutus koostuu käytännötyössä oppimisesta ja oppilaitoksessa saatavasta tietopuolisesta koulutuksesta. Alan mukaan tietopuolisen koulutuksen osuus on noin 20 prosenttia oppiajasta. (Oppisopimuskoulutus pähkinäkuoressa 2008, 3–4.)

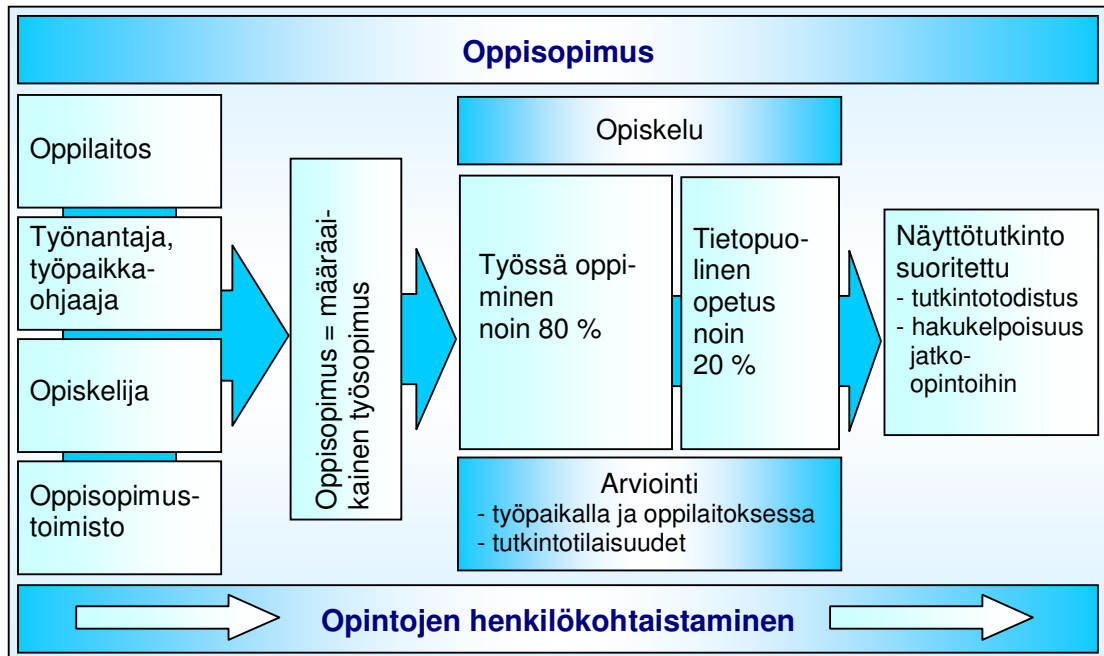
Oppisopimuskoulutus jaotellaan peruskoulutukseen ja lisäkoulutukseen. Peruskoulutuksella suoritetaan ammatillisia perustutkintoja ja lisäkoulutuksella ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Lisäkoulutuksella tarkoitetaan myös tutkintoon johtamatonta koulutusta. Oppisopimuskoulutuksessa varsinainen tutkinto suoritetaan yleensä näyttömuotoisesti. Näyttötutkinnolla voi osoittaa ammattitaidon myös ilman oppisopimuskoulutusta. (Nikkilä 2008, 28.) Oppisopimuksen sijoittumista suomalaisessa koulutusjärjestelmässä kuvataan alla kuviossa 1.



KUVIO 1. Oppisopimuksen sijoittuminen koulutusjärjestelmään (Opetushallitus, 2)

Aloite oppisopimukseen voi tulla opiskelijalta itseltään tai työnantajalta, joka haluaa kouluttaa henkilöstöään. Mikäli työntekijä haluaa kouluttautua oppisopimuksella, hänen tulee etsiä itse oppisopimukseen halukas työnantaja. Oppisopimus perustuu määräaikaan työsopimukseen. Se ei kuitenkaan ole tavanomainen työsopimus, koska koulutuksen järjestäjä on mukana sopimusta tehtäessä. Koulutuksen järjestäjä valvoo oppisopimuksen sisältöä ja sopii tietopuolisesta koulutuksesta. Koulutuksen järjestäjän koulutustarkastaja osallistuu

oppilaan henkilökohtaisen opetussuunnitelman laadintaan ja selvittää työpaikan valmiuksia antaa riittävää opetusta. Työpaikalla oppilaan koulutuksesta vastaa työpaikkaohjaaja. (Nikkilä 2008, 21–24.) Oppisopimuksen kulkua kuvataan alla kuviossa 2.



KUVIO 2. Oppisopimuksen kulku (Verkkoapaja)

Oppisopimustoiminnan puitteita säätelee laki ja asetus ammatillisesta koulutuksesta (630/1998). Oppisopimuksen työoikeudellisesta puolesta määräävät työsopimuslaki ja työehtosopimukset. Kaikilla oppisopimuskoulutusta järjestävillä organisaatioilla täytyy lain mukaan olla Opetushallituksen myöntämä lupa. Oppisopimusopiskelijan tulee olla 15 vuotta täyttänyt. Aikuisopiskelijoiden mahdollisuutta hankkia ammattipätevyys näyttötutkintojen avulla säätelee laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998). (Nikkilä 2008, 12–13.) Vaikka oppisopimuskoulutuksen edellytyksenä on määräaikainen työsuhde, myös yrittäjät ja virkamiehet voivat opiskella oppisopimuksella. (Nikkilä 2008, 7.)

Kunnallisten oppisopimustoimistojen lisäksi oppisopimuskoulutusta järjestävät jotkin ammatilliset oppilaitokset, erikoisoppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset. Näiden toiminta eroaa aiemmin kuvailusta Helsingin oppisopimustoimiston mallista sillä, että ne tarjoavat usein oppisopimuskoulutusta vain siltä alalta, miltä ne järjestävät myös tietopuolista koulutusta.

3.2 Oppisopimuskoulutuksen rahoitus

Oppisopimuksen rahoitusjärjestelyjä tarkastellessa osapuolet voidaan jakaa työnantajaan, opiskelijaan ja oppisopimuksen järjestäjään. Osapuolten saama rahan määrä riippuu useista asioista. Rahoituksen määräytymisperusteet voivat vaikuttaa monimutkaisilta.

Työnantajan pääasiallinen tuki on koulutuskorvaus, jonka maksaa oppisopimuksen järjestäjä. Koulutuskorvauksen määrä sovitaan oppisopimusta solmittaessa järjestäjän ja työantajan välillä. Korvauksen määrään vaikuttaa muun muassa koulutusala. Tehdessään oppisopimuksen työttömän työnhakijan kanssa, työnantaja voi hakea myös työllistämis- tai yhdistelmätukea. (Nikkilä 2008, 17.)

Opiskelija saa työnantajan maksamaa palkkaa, joka määräytyy pääasiassa alan työehtosopimuksen mukaan. Korkeammasta palkasta oppilaan täytyy neuvotella itse. Opiskelija saa sairausajan palkkaa ja vuosiloma kertyy samoilla perusteilla kuin muillekin työntekijöille. Teoriapäiviltä opiskelija saa päivärahaa, mikäli työantaja ei maksa silloin palkkaa. (Nikkilä 2008, 16.)

Oppisopimuksen järjestäjät saavat rahoitusta valtiolta osana kuntien valtionosuusjärjestelmää. Järjestelmä kattaa myös yksityisten järjestämän toiminnan. Saadakseen rahoitusta tulee koulutuksen järjestäjällä olla opetusministeriön myöntämä koulutuksen järjestämislupa. Rahoitusta säätelee laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998). (Opetushallitus, 1.)

Oppisopimuskoulutuksen rahoitus perustuu kahdesti vuodessa ilmoitettavaan opiskelijamäärään ja opiskelijaa kohden maksettavaan laskennalliseen yksikköhintaan. Opiskelija kohtainen yksikköhinta ei riipu koulutusalasta, toisin kuin oppilaitosmuotoisen koulutuksen rahoituksessa. Yksikköhintaan vaikuttaa koulutusmuodon keskimääräiset valtakunnalliset käyttökustannukset. Oppisopimuskoulutuksena järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhinta on ollut 77 prosenttia ammatillisen koulutuksen keskimääräisestä yksikköhinnasta. Vuoden 2009 alussa tuli kuitenkin voimaan esitys rahoituslain muutoksesta, jolloin peruskoulutuksen yksikköhinta laski 63,13 prosenttiin. (Edilex.)

Oppisopimuksella järjestettävän ammatillisen peruskoulutuksen ja lisäkoulutuksen rahoitusperusteet eroavat toisistaan. Erona on yksikköhinnan määräytymisperuste. Tähän vai-

kuttaa se, että lisäkoulutuksen määrää säännellään. Ammatillisena lisäkoulutuksena annettavan oppisopimuskoulutuksen opiskelijapaikkojen enimmäismäärät ja yksikköhinta pääte-tään vuosittain valtion talousarviossa. (Edilex.)

3.3 Oppisopimuskoulutuksen kehittyminen

Oppisopimuksella on pitkät perinteet. Sen juuret yltävät vanhaan mestari-kisälli perintee- seen, jossa vanhempi mestari opettaa työn ohessa nuorempaa kisälliä. Vuonna 1923 syntyi Suomen ensimmäinen oppisopimuslaki. Työvoima- ja koulutuspolitiikan sekä lainsäädän- nön muutoksilla on ollut suuri vaikutus oppisopimuskoulutuksen kehitykseen. Vuoden 1993 alussa voimaan tullutta lakia pidettiin erityisen lupaavana uudistuksena. Se mahdol- listi oppisopimuksen laajemman käytön kuin aiemmin. Sen vuoksi oppisopimuksella oli mahdollista suorittaa myös korkea-asteen tutkintoja. 1990-luvulla oppisopimuskoulutuksen opiskelijamäärät kasvoivat runsaasti. Yhtenä syynä oli 1990-luvun alussa alkanut lama, jonka vuoksi oppisopimusta alettiin markkinoida voimakkaasti. Vuonna 1998 syntyi seu- raava lakiuudistus, joka rajasi oppisopimuksella toteutettavat tutkinnot toisen asteen am- matillisiin tutkintoihin. Laki myös laajensi oppisopimuksen järjestämisvaltuudet koske- maan muitakin koulutuksen järjestäjiä. Aikaisemmin oppisopimuksen järjestämisestä vas- tasivat ainoastaan kunnalliset oppisopimustoimistot. Lakiuudistuksen jälkeen ne joutuivat kilpailutilanteeseen. Oppisopimusten määrä oli kasvanut runsaasti 90-luvulla, mutta laki- uudistuksen jälkeen määrät kasvoivat nopeammin. (Poutanen 2008, ref. Lankinen & Viini- salo 2008, 72–87.)

Oppisopimuksen kehitys jatkuu edelleen. Tulevaisuudennäkymiin vaikuttaa luonnollisesti koulutuspolitiikka ja lainsäädäntö, mutta myös ihmisten asenteet. Pääministeri Matti Van- hasen II hallitusohjelmaan (2007, 28) on kirjattu tavoite oppisopimuskoulutuksen vahvis- tamisesta koulutuksenjärjestämismuotona. Tarkoituksena on ollut nostaa lisäkoulutuksen kiintiöitä ja laajentaa korkeakoulutettujen täydennyskoulutusmahdollisuuksia. Hallitusoh- jelman tavoitteena on ollut myös selvittää oppisopimuksen käyttömahdollisuudet korkea- koulutasolla.

Vuonna 2007 Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu aloitti yhdessä laajan kumppaniverkoston kanssa korkea-asteen oppisopimuksen kehittämishankkeen. Sen yhteydessä luotiin toimin- tamalli korkea-asteen oppisopimuksen toteutukseen. Ammattikorkeakoulujen oppisopimus

eroaisi nykyisistä järjestelyistä sillä, että sitä hallinnoisivat oppilaitokset, eivätkä oppisopimustoimistot. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.) Oppisopimuskoulutus ammattikorkeakouluissa alkaa mahdollisesti jo tänä vuonna, mikäli rahoitus järjestyy (Savola 2009). Oppisopimuksen tulevaisuudennäkymiin liittyy myös yrittäjien oppisopimuksen laajempi käyttö ja kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen.

4 MARKKINA-ANALYYSI

4.1 Markkina-analyysin tavoitteet ja syntyminen

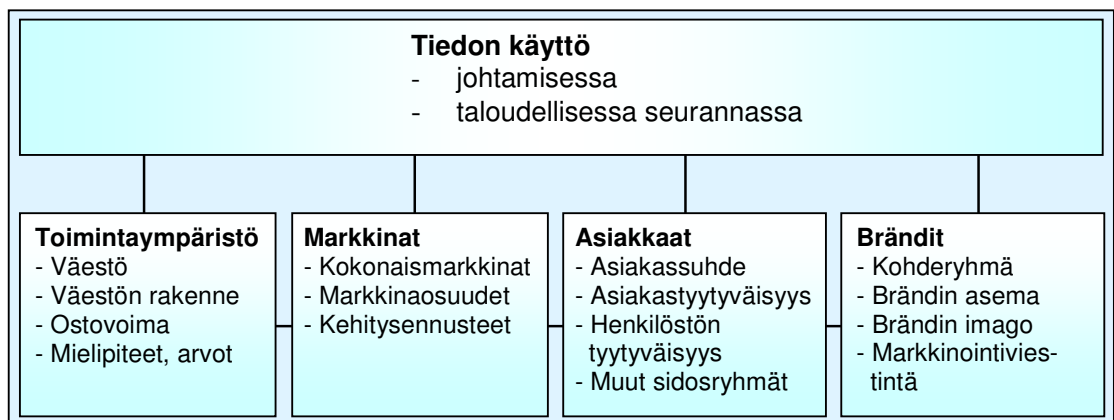
Markkina-analyysi on osa markkinatutkimusta, joka on osa markkinointitutkimusta (Lotti 2001, 28; Mäntyneva & Heinonen & Wrangé 2003, 10). Markkina-analyysin tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa tekemään parempia päätöksiä (Lotti 2001, 26). Markkinatieto on erittäin tärkeää yrityksen toiminnalle. Vaarnaksen, Virtasen ja Hirvensalon (2005, 26) mukaan se auttaa suojautumaan riskeiltä, laskee kustannuksia ja sitä voidaan pitää myös kilpailukeinona. Tiedon hallinta auttaa toimintaympäristön muutosten tunnistamisessa.

Lotti (2001, 18–21) kuvaa tiedon hierarkiaa nelitasoisella pyramidilla, jossa alimpana on tiedon raaka-aine, data. Toisella tasolla on tulkittu tieto, johon nouseaan yhdistämällä yrityksen ulkoisiin tietoihin sen sisäisiä tietoja. Kolmas taso, osaaminen, syntyy eri tietoja yhdistämällä. Osaamisen merkki on, että eri toimenpiteiden vaikutuksia voidaan ennakoida. Pyramidin huipulla on viisaus, johon saattaa yltää todellinen asiantuntija. Tällä tasolla yhdistyvät hiljainen ja eksplisiittinen eli kova, dokumentoitu tieto. Lotin mukaan markkina-analyysiin tarvitaan elementtejä kaikilta tiedon tasoilta. Tietoa tulisi kerätä tavoitteellisesti ja arvioida sen käyttökelpoisuutta. Vaarnaksen ym. (2005, 27) mukaan ongelmana on, että tiedon raaka-ainetta on tarjolla niin paljon, ettei oleellista tietoa välttämättä tunnista. Tietoa tarvitaan paljon, mutta laatu ratkaisee.

Markkina-analyysin tietoja kerätään ja analysoidaan markkinatutkimuksen menetelmiä käyttäen. Markkina-analyysi tarvitsee dataa ja tulkittua tietoa, jota saadaan siis yhdistämällä yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tietoja. Jotta tietojen yhdistäminen onnistuisi, niiden tulisi

pohjautua säännöllisesti ja systemaattisesti tuotettuihin mittareihin ja tunnuslukuihin. (Lotti 2001, 26–28.)

Anttilan ja Iltasen (2001, 350) mukaan markkina-analyysissä tulisi selvittää potentiaalisten asiakkaiden määrä, asiakaskohderyhmien jakauma, keskiostos asiakaskohderyhmittäin, markkinoiden suuruus segmenteittäin, markkinoiden kylläisyysaste ja muutokset markkinoinnissa edellä mainittujen tekijöiden osalta. Mäntyneva, Heinonen ja Wrangle (2003, 10) puolestaan toteavat, että markkinoita tutkittaessa tarkastellaan niiden koostumusta, siellä toimivia tahoja, kilpailua sekä yleisiä kehityssuuntia. Lotin (2001, 27) mukaan markkina-analyysissä yhdistetään tietoja pääasiassa yrityksen toimintaympäristöstä, markkinoista, asiakkaista, muista sidosryhmistä ja tuotteista (kuvio 3 s.10). Tutkija toteaa, että markkina-analyysin tiedot ovat yhdistettävissä yrityksen taloudellisiin tai muihin johtamisessa käytettäviin tunnuslukuihin. Kerättäviä tietoja käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.



KUVIO 3. Markkina-analyysin syntyminen (Lotti 2001, 27)

Markkina-analyysin tuloksia voidaan käyttää monella tavalla. Tulosten perusteella tulisi päätellä mitkä yrityksen toiminnot tarvitsevat kehitystä. Tuloksia voidaan käyttää myös esimerkiksi myynti- ja markkinointikeinojen kehittymisen seurantaan. Tietojen pohjalta voidaan vastata paremmin kilpailijoiden toimiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Markkinatutkimus tuottaa lisäarvoa muun muassa silloin, kun yritys on lanseeraamassa uutta tuotetta tai palvelua. (Birn 2004, 182; 189.) Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksessa markkinatutkimuksella saadaan tietoa yrityksen ulkoisen analyysin pohjaksi. Tällöin keskitytään tunnistamaan ja tulkitsemaan mahdollisia trendejä ja niiden vaikutusta asiantuntijaorganisaatioon. Ulkoisen analyysin perusteella tulisi arvioida markkinaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 69–70.)

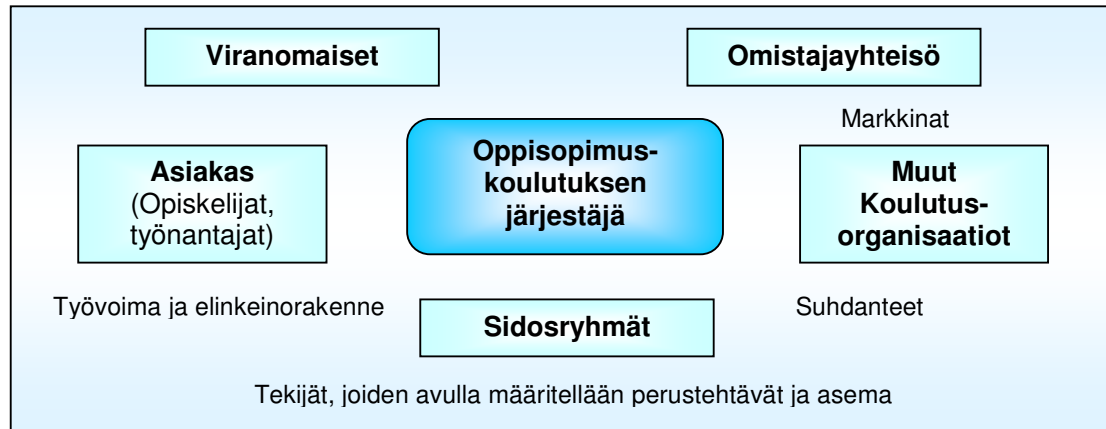
4.2 Toimintaympäristö

Kosken ja Virtasen (2005, 46) mukaan yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan yleensä yrityksen ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä. He kuitenkin toteavat, että laajasti käsitettynä se sisältää myös yrityksen sisäisen ympäristön eli mikroympäristön. Hieman erilaisen näkökulman tarjoaa Jie Xu (2005, 23), jonka mukaan yrityksen markkinaympäristö jakautuu kolmeen kerrokseen: sisäinen ympäristö, mikroympäristö ja makroympäristö. Tällöin sisäinen ympäristö käsittää vain yrityksen sisäisiä toimintoja, kuten tuotannon ja markkinoinnin. Kotlerin ja Armstrongin (2008, 65–68) mielestä yritys luetaan myös yhtenä osana sen mikroympäristöön. Mikroympäristö sisältää yrityksen kanssa läheisesti toimivia osapuolia, kuten tavarantoimittajat, markkinoinnin välikädet, asiakkaat, kilpailijat ja julki-set toimijat. Mikroympäristön ominaisuuksiin kuuluu, että siihen pystyy vaikuttamaan. Makroympäristö käsittää laajemman ympäristön, jossa myös mikroympäristön osapuolet toimivat. Sen osa-alueita ovat demograafiset, taloudelliset, ekologiset, teknologiset, poliittiset ja kulttuurilliset voimat. Makroympäristön tunnusmerkkinä on, että siihen ei pysty vaikuttamaan. Makroympäristö muokkaa yrityksen mahdollisuuksia ja uhkia.

Lotin (2001, 30–47) kuvailema markkina-analyysissä tutkittava toimintaympäristö käsittää lähinnä makroympäristön. Xun (2005, 24–27) mukaan toimintaympäristöä analysoitaessa tulee makroympäristö jakaa yhtenäisiin alaryhmiin, joita on helpompi käsitellä. Xu tarjoaa tätä varten PEST-luokittelujärjestelmän. PEST kirjanyhdistelmä syntyy sanoista political, economical, sociocultural ja technological. Toimintaympäristöä analysoitaessa tutkitaan näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita ja vaikutusta yrityksen toimintaan. Poliittisiin tekijöihin kuuluu muun muassa lainsäädäntö. Tutkijan mukaan monet poliittiset päätökset kumpuavat taloudellisista tai sosiaalisista ja kulttuurillisista tavoista. Teknologian kehittyminen tulee myös huomioida. Internetin kehitys on vaikuttanut huomattavasti siihen, miten kuluttajat ja yritykset tekevät hankintoja. Tärkein luokka on sosiokulttuurilliset tekijät, jotka hallitsevat kaikkia muita PEST luokkia. Nämä tekijät vaikuttavat ihmisten valintoihin. Niihin kuuluvat yhteiskunnalliset uskomukset, arvot ja asenteet. Lotin (2001, 47) mukaan erilaiset väestön ryhmittelyt, muun muassa sosioekonomisen aseman mukaan, ja määrätiedot ovat pohjana markkinoiden kokoa arvioitaessa. Niitä käytetään myös kohderyhmiä, mielipiteitä ja kuluttajankäyttäytymistä määriteltäessä ja analysoitaessa.

Oppisopimustoimistojen toimintaympäristöön kuuluu useita toimijoita. Verkostomainen rakenne asettaa koulutuksen järjestäjälle suuria vaatimuksia. (Seppälä 2005, 64–65.) Sep-

pälä (2005, 65) kuvailee oppisopimustoimiston toimintaympäristön elementtejä alla kuviossa 4. Tutkijan mukaan toimintaympäristön tekijät vaikuttavat suoraan oppisopimuskoulutuksen järjestäjän toimintaan. Näiksi tekijöiksi hän mainitsee lainsäädännön, koulutuspoliittiset ja yhteiskunnalliset linjaukset, koulutusta koskevan tutkimuksen, kansainvälisen yhteistyön, työelämän muutokset ja koulutukseen ohjatut resurssit.



KUVIO 4. Oppisopimustoimiston toimintaympäristön rakenne (Seppälä 2005, 65)

4.3 Markkinat

Markkinat on käsitteenä moniselitteinen. Yleensä markkinat määritellään ryhmäksi potentiaalisia asiakkaita. Markkinat voidaan käsittää myös laajemmin. Tässä luvussa tarkoitetaan markkinoilla yleisesti markkinoiden tyyppiä ja markkinatilanteen kuvaamista. Kilpailijoita ja asiakkaita käsitellään erikseen seuraavissa luvuissa.

4.3.1 Markkinoiden rakenne ja voittoa tavoittelematon toiminta

Markkinarakenteeseen vaikuttaa markkinoiden tyyppi ja kilpailun tyyppi. Toisin sanoen ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja minkälaista kilpailua yritys kohtaa. Kilpailun tyyppi voi olla monopoli, oligopoli, monopolistinen tai täydellinen kilpailu. Monopoli tilanteessa yrityksellä ei ole yhtään kilpailua. Oligopolissa on muutamia tasavertaisia kilpailijoita. Monopolistisessa tilanteessa on suuri joukko myyjiä, mutta niiden tuotteet eroavat selvästi toisistaan. Täydellisessä kilpailussa on suuri joukko myyjiä, joiden tuotteet eivät eroa toisistaan. (Stevens & Sherwood & Dunn & Loudon 2006, 48–49.)

Markkinoiden tyyppiin vaikuttaa, kuten jo mainittiin, yrityksen asiakaskunta. Yritys voi toimia kuluttajamarkkinoilla, yritysmarkkinoilla, jälleenmyyjämarkkinoilla tai julkisen vallan markkinoilla. Rajat eivät ole kuitenkaan selkeitä ja yritys voi toimia myös useilla markkinoilla. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaina toimivat yksilöt ja kotitaloudet, jotka ostavat tuotteita omaan käyttöön. Yritysmarkkinoilla tuotteita ostetaan omaa tuotantoa varten. Jälleenmyyjämarkkinoiden toimijat ostavat valmiita tai puolivalmiita tuotteita edelleen myytäväksi. Julkisen vallan markkinoilla toimii enimmäkseen voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka ostavat tuottaakseen julkisia palveluita. (Brunett 2007, 52–53.)

Voittoa tavoittelemattomalla toiminnalla tarkoitetaan yleensä esimerkiksi varojenkeruuta hyväntekeväisyyteen, mutta se käsittää myös useimmat julkisen vallan alaiset laitokset. Voittoa tavoittelemattomilla markkinoilla toimivat pitkälti samat mallit ja rakenteet kuin voittoa tavoittelevillakin. Voittoa tavoittelemattomien markkinoiden eroavaisuuksina pidetään muun muassa seuraavia tekijöitä:

- yhteiskunnallinen, ei markkinakeskeinen suuntautuneisuus
- muut kuin taloudelliset tavoitteet
- keskittyvät enemminkin palveluihin ja sosiaalisiin käyttäytymiseen kuin tavaroihin
- yhteistyötä, ei kilpailua
- julkinen valvonta
- korkeammat eettiset normit (Baker & Hart 2008, 526–530).

Heinonen (1999, 38) erottelee kunnallisen toimijan markkinat sisäisiin markkinoihin ja aitoihin markkinoihin. Sisäisillä markkinoilla tarkoitetaan kunnan toimintojen sisällä samaa tarvetta tyydyttäviä tuotteita tai palveluita. Heinonen kuitenkin toteaa, että kunnan sisällä on yleensä vain yksi tietyn ongelman ratkaiseva palvelukokonaisuus, jonka tuottaa kunnallinen yksikkö. Palveluja tuottava kunnallinen yksikkö voi toimia samanaikaisesti sisäisillä ja aidoilla markkinoilla.

4.3.2 Kokonaismarkkinoiden mittaaminen

Lotin (2001, 49) mukaan tieto kokonaismarkkinoista on markkina-analyysin tärkeimpiä osia. Kokonaismarkkinat kuvaavat yritystä, tuotteita ja tuotemerkkejä suhteessa tärkeim-

piin kilpailijoihin. Toimialakohtaisia tietoja kokonaismarkkinoista tuottavat muun muassa tutkimusyrietykset, toimialajärjestöt ja tilastoviranomaiset.

Kokonaismarkkinoita kartoittaessa voidaan mitata markkinoiden ikää, kokoa, kasvunopeutta, potentiaalia, keskittymistä, kyllästymistä, houkuttelevuutta, korvautumista ja markkinaosuuksia (Xu 2005, 22). Myös tuotteiden elämänsykliä, toiminnan kausiluonteisuutta, trendejä ja kehityssuuntaa voidaan tutkia (Lotti 2001, 54).

Markkinoiden koko on tärkeä osa tarkasteltaessa markkinoita. Markkinoiden koko mitataan yleensä tuotteen tai palvelun ostomäärällä. (Xu 2005, 45.) Myös markkinoiden kasvunopeuden mittaaminen on tärkeää. Jos yrityksen kasvunopeus on suurempi kuin markkinoiden, sillä menee kilpailullisesti hyvin. (Xu 2005, 58.) Markkinaosuus on ehkä tärkein mittari, joka kuvaa yrityksen tilaa suhteessa kilpailijoihin. Markkinaosuus viittaa myös yrityksen vakauteen ja asemaan markkinoilla. Olisi tärkeä seurata markkinaosuuksien muuttumista ajan kuluessa. Markkinaosuuksia tulisi tarkastella myös eri segmentteittäin. (Xu 2005, 69.) Markkinoiden potentiaalia voidaan mitata Porterin (2004, 3–4) viiden kilpailuvoiman avulla. Nämä viisi voimaa ovat: uusien tulijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, kilpailu ja korvaavien tuotteiden uhka.

4.4 Kilpailijat

Kilpailija-analyysillä tulee määrittää yrityksen pahimmat kilpailijat ja analysoida muutama niistä erikseen. (Stevens ym. 2006, 57.) Porterin (2004, 47–49) mukaan olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi tulisi analysoida mahdollisia uusia kilpailijoita. Kilpailija-analyysin tavoitteena on selvittää millaisia strategisia toimia kilpailijat saattavat tehdä ja miten ne vastaavat markkinoiden muutoksiin. Xun (2005, 117) mukaan kilpailija-analyysillä on useita tärkeitä rooleja yrityksen strategisessa suunnittelussa. Sen kautta opitaan oman kilpailukyvyn vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärretään paremmin kilpailijoiden strategioita. Kilpailija-analyysillä saadaan tietoa omien strategioiden kehittämisen pohjaksi ja pystytään ennakoimaan kilpailijoiden vastatoimia. Lotin (2001, 61) mielestä kilpailija-analyysin kiinnostavimpia kohteita ovat markkinoiden kakkosbrändit, oman tuotealueen ulkopuoliset nopeasti kasvavat brändit.

Xun (2005, 119) mielestä kilpailija-analyysin tärkeimmät mittauskohteet ovat kilpailijoiden profiili, hinnoittelu, taloudellinen analyysi, henkilöstöressurssien johtaminen ja suorituksen arviointi. Kotlerin ja Armstrongin (2008, 516–517) mukaan kilpailijoista tulisi selvittää kaikki mahdollinen, jotta voitaisiin suunnitella tehokkaita markkinointistrategioita. Tutkijoiden mukaan kilpailijoiden markkinointistrategioita, tuotteita, hintoja, kanavia ja myyninedistämistä tulee vertailla yrityksen omiin. Näin yritys saa tietää mahdolliset kilpailulliset edut ja heikot kohdat.

Kilpailuedulla tarkoitetaan jotakin asiaa, jonka vuoksi asiakas kokee yrityksen muita paremmaksi. Kilpailuetu voi olla luonteeltaan toiminnallinen, taloudellinen tai mielikuviin perustuva. Se voi liittyä tuotteeseen, teknologiaan, luonnonvaroihin, markkinointiin tai hallintoon. Markkinoiden kilpailun tyyppi vaikuttaa kilpailuetuun. (Stevens ym. 2006, 50–52.) Kilpailuedulla yritys erottuu muista kilpailijoista ja sen rakentamisen lähtökohtana voidaan käyttää yrityksen erikoistumisaluetta. Erikoistumisalue voi olla esimerkiksi asiakasryhmä, jolle yritys kohdentaa tuotteita tai palvelujaan. (Kotler & Armstrong 2008, 203–204.) Asiantuntijapalveluorganisaatiossa kilpailuedun rakentamiseen käytetään yleensä kahta eri strategiaa. Kilpailuetu voi perustua osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuvaan ylivertaisuuteen, eli esimerkiksi parempaan palveluun, jakeluun ja/tai markkinointiviestintään. Toinen strategia on hintaan perustuva ylivertaisuus, eli matalien kustannusten ansiosta alhaisemmat hinnat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

4.5 Asiakkaat

4.5.1 Asiakkaiden analysointi

Asiakkaat ovat kaiken yritystoiminnan lähtökohta, siksi on tärkeä ymmärtää heitä (Lehman & Winer 2005, 120). Heinosen (1999, 107–109) mukaan asiakaslähtöisyyden toteuttaminen kunnallisessa toiminnassa on ollut perinteisesti vaikeaa. Organisaation on kuitenkin ymmärrettävä asiakkaidensa nykyiset ja tulevat tarpeet, jotta se pystyy tuottamaan heille lisäarvoa.

Asiakasanalyysi on merkittävä osa markkinatutkimusta. Asiakkaita analysoitaessa tutkitaan oleellisia psykologisia, sosiologisia ja antropologisia muuttujia, jotka muokkaavat aikeita, toimintaa, ja motivaatioita. Yksilön lisäksi tutkitaan perheen ja ryhmien ostoprosessiin

vaikuttavia tekijöitä. (Xu 2005, 153.) Asiakkaalla tarkoitetaan nykyisten asiakkaiden lisäksi myös kilpailijoiden asiakkaita ja mahdollisia uusia asiakkaita. Asiakkaita analysoitaessa tulisi vastata seuraaviin kahdeksaan kysymykseen:

- Ketkä ostavat ja käyttävät tuotetta tai palvelua?
- Mitä asiakkaat ostavat ja kuinka he käyttävät sitä?
- Mistä asiakkaat ostavat?
- Milloin ostopäätökset tehdään?
- Miten asiakkaat tekevät ostopäätöksiä?
- Miksi asiakkaat valitsevat tietyn tuotteen?
- Miten asiakkaat reagoivat markkinointiin?
- Ostaisivatko he uudestaan? (Lehman & Winer 2005, 120–121.)

4.5.2 Asiakastyytyväisyys

Lotin (2001, 63–65) ja Xun (2005, 163) mielestä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden mittaaminen on erittäin tärkeää. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaan odotukset tuotteesta tai palvelusta täyttyvät tai ylittyvät. Tyytyväisyys johtaa usein uskollisuuteen, mutta niiden mittaaminen ei ole sama asia (Xu 2005, 163–164). Asiakastyytyväisyydsmittauksilla nähdään merkkejä muuttuneista mielipiteistä, jotka voivat johtaa tavaran- tai palveluntarjoajan vaihtamiseen. Mittauksen ansiosta mielipiteisiin voidaan reagoida ajoissa. Tuloksista nähdään palvelun kehityskohdat ja menestyksellisen yhteistyön avaimet. (Lotti 2001, 65–67.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on osa laatujohtamista. Laatujohtaminen käsittää yrityksen sisäisen ja ulkoisen laadun hallinnan. Kokonaisvaltainen laatuimago on edellytys hyvälle asiakassuhteelle. On tärkeä huomioida oman henkilökunnan merkitys asiakastyytyväisyyteen. Asiakas kokee todennäköisesti saavansa parempia tuotteita ja palveluja motivoituneelta henkilökunnalta. (Lotti 2001, 65–67.) Lotin (2001, 78–79) mukaan työtyytyväisyys heijastuu asiakastyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Tutkija toteaa, että työpaikan ilmapiirimittauksissa on kyse periaatteessa samoista asioista kuin asiakastyytyväisyydsmittauksissa.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyy näkökulma siitä, etteivät kaikki asiakassuhteet ole yhtä kannattavia. Vanhoja, pitkiä asiakassuhteita arvostetaan ja uusasiakashankinta

koetaan kalliimmaksi. (Lotti 2001, 63–65.) Xu (2005, 169) toteaa, että asiakasuskollisuuden vaikuttavat monet asiat kuten henkilökohtaiset suhteet, tuotteen laatu, asiakaspalvelu ja hinta. Tämän vuoksi sitä on vaikea määritellä. Tutkijan mielestä asiakastyytyväisyydellä on vähäinen merkitys uskollisuuteen, toisin kuin yleisesti ajatellaan. Xu perustelee tätä sillä, että asiakastyytyväisyys perustuu menneisiin tapahtumiin. Uskollisuus perustuu puolestaan kokonaisvaltaiseen asiakassuhteeseen ja se ennakoii tulevaa käyttäytymistä.

4.5.3 Segmentointi

Xun (2005, 155) mukaan segmentoinnilla tunnistetaan asiakasryhmiä, jotka todennäköisimmin ostavat yrityksen tuotteita. Tarkoituksena on luokitella asiakasryhmiä tuotteen käyttötiheyden tai oston todennäköisyyden mukaan. Lehman ja Winer (2005, 141–142) määrittelevät segmentoinnin tavaksi tehdään kompromissi jokaisen asiakkaan yksilöllisen kohtelun ja kaikkien yhdenvertaisiksi olettamisen välillä. Xun (2005, 155) mukaan segmenttien on oltava mitattavissa, saavutettavissa, oleellisia ja omata ostohalukkuutta. Lehman ja Winer (2005, 142–143) tarjoavat hieman erilaiset kuusi kriteeriä segmentoinnin perusteeksi. Ne ovat koko, tunnistettavuus, saavutettavuus, erilainen reagointitapa, yhtenäisyys ja vakaus. On tärkeää, että segmentillä on tarpeeksi kokoa myyntiä ajatellen. Segmenttien tunnistettavuus auttaa päätöksenteossa ja asiakkaiden saavuttamisessa. Markkinointitoimenpiteiden kannalta segmentin tulisi reagoida yhtenäisesti, mutta erilailla kuin toiset asiakasryhmät. Tulevaisuuden suunnitelmien vuoksi segmentin tulisi olla myös vakaa.

Yritysassiakkaiden segmentointi, eli B-to-B segmentointi, eroaa hieman kuluttajien segmentoinnista. Kuluttajia segmentoitaessa keskitytään yksilöihin, mutta yrityksiä segmentoitaessa kuvaillaan yritystä ja ostopäätöksestä vastaavia tahoja. Niinpä B-to-B markkinat voidaan luokitella makrosegmentoinnin ja mikrosegmentoinnin perusteella. Makrosegmentointi keskittyy kuvailemaan yritysasiakasta ja ostotilannetta, tällöin kriteereinä toimivat esimerkiksi yrityksen koko, sijainti, toimiala ja organisaation rakenne. Mikrosegmentointi puolestaan vaatii syvempää tietoa asiakkaista, jolloin keskitytään päätöksentekoon vaikuttaviin tekijöihin, kuten asenteisiin. B-to-B segmentointi voidaan tehdä kahdessa vaiheessa: ensin tunnistetaan tärkeät makrosegmentit ja sen jälkeen jaetaan ne mikrosegmentteihin. (Hutt & Speh 2007, 122–123.)

Segmentointia varten on kehitetty useita menetelmiä, joista helpoimpia ovat ryhmittelyanalyysi, taulukkoanalyysi ja regressioanalyysi. Hyödyllinen lähtökohta on, että yhdistetään kahdentyyppistä tietoa: asiakasta ja käyttäytymistä kuvaavia muuttujia. Kumpikaan tyyppi ei ole yksinään kovin hyödyllistä. Ryhmittelyanalyysissä on kyse periaatteessa juuri näiden tietojen yhdistämisestä. Ryhmittelyn kriteerinä voivat olla esimerkiksi ikä ja ostomäärä. Edellytyksenä on, että ryhmän jäsenet ovat keskenään samanlaisia ja eroavat täysin muista ryhmistä. Yksinkertaisin taulukkoanalyysimalli käyttää luokkamuuttujia, kuten tulojen määrää. Asiakkaat voidaan jakaa myös esimerkiksi kulutustiheyden perusteella usein, keskimääräisesti ja vähän tuotetta tai palvelua käyttäviin. Regressioanalyysi on ristiintaulukoinnin tapainen menetelmä, jolla voi tarkastella käyttäytymistä kuvaavien muuttujien riippuvuutta yhdestä tai useammasta asiakasmuuttujasta. On olemassa vahva taipumus johdattaa segmentit tutkitun aineiston perusteella. Kuitenkin tehokkain segmentointitapa voi olla asiakkaiden jakaminen yksinkertaisten tuntomerkkien perusteella. (Lehman & Winer 2005, 143–156.)

4.6 Brändi

Brändillä eli tuotemerkillä on tarkoitus erottua kilpailijoista ja sillä on vaikutusvaltaa myös palvelujen markkinoinnissa. Brändi voi koskea tuotetta, palvelua tai koko yritystä, jolloin on kyse yrityskuvasta. Lotin (2001, 83–86) mukaan tuotemerkillä halutaan tarjota elämyksiä ja kokemuksia, jotka innostaisivat kuluttajan ostamaan. Brändin pitää kuitenkin sopia henkilön sen hetkiseen mielialaan, tarpeeseen, tilanteeseen ja ympäristöön. Tulee myös miettiä mille asiakasryhmille brändi kohdistetaan. Arvot ja asenteet jakavat kohderyhmiä.

Vaikka organisaatio ei tarkoituksella rakentaisi brändiä, sen asemasta syntyy joka tapauksessa jokin mielikuva. Olisi kuitenkin parempi jos yritys itse muokkaisi imagonsa eli asemoisi itsensä. Asemoinnin tarkoituksena on luoda tietty mielikuva yrityksestä ja erottua kilpailijoista. Sen pohjana voidaan käyttää muun muassa tuotteen ominaisuuksia ja etuja, sekä yrityksen mainetta ja vertailua kilpailijoihin. Asemointi voi perustua myös kilpailija-analyysin perusteella määriteltyyn kilpailuetuun. (Brunett 2007, 68.) Palvelubrändin kehittämisessä korostuu yrityksen kokonaisvaltainen palveluprosessi ja työntekijöiden ja asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus. Asiantuntijapalvelubrändin luomisessa on erityisen tärkeää asiakkaiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen ja toisaalta tuotteen peruspiirteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50–52.)

Brändin mielikuvaa voidaan muokata ja tehostaa markkinointiviestinnällä. Asiantuntijapalveluissa viestinnällä on yleensä vain brändiä vahvistava tehtävä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50). Markkinointiviestinnässä tulee miettiä viisi asiaa; kuka puhuu, mitä sanotaan, kenelle sanotaan, miten sanotaan ja mikä on haluttu lopputulos. Mainonnan tehokkuutta voidaan mitata käyttämällä means-end -analyysiä, jolloin tutkitaan mainonnan viesti, edut, arvot ja tehokkuus. (Xu, 185–187.)

Brändin arvosta voidaan tehdä laskelmia. Keskeinen mittari on brändin tunnettuus. Brändiä voidaan mitata myös käytön määrällä ja uskollisuudella. Mielipiteitä mitattaessa tulee brändiä verrata aina tärkeimpiin kilpailijoihin. Mielikuvaan liittyviä asioita ovat: tyytyväisyys tuotteeseen, sekä mielipide sen laadusta, hinnasta ja tuoteominaisuuksista. (Lotti 2001, 89–93.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 51) mukaan asiantuntijapalvelun brändiä analysoitaessa tulisi keskittyä mittaamaan brändin synnyn seurauksia, kuten tunnettuutta ja yleistä arvostusta. Näin pyritään mittaamaan sitä, mikä erottaa brändin muista ja tekee siitä merkityksellisen asiakkaalle.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kuten aikaisemmin tuli todettua, tietoja markkina-analyysiin kerätään markkinatutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tutkimusotetta valittaessa tulee tehdä kaksi päätöstä. Ensiksi päätetään, kuinka usein tietoa on tarkoitus tuottaa: kertaluontoisesti, toistuvasti vai jatkuvasti. Toiseksi päätetään halutun tiedon tarkkuus. Tutkimusote voi olla kartoittava, kuvaileva tai selittävä. (Lotti 2001, 105–108.) Tämä tutkimus on kertaluontoisesti suoritettava kartoittava tutkimus. Lotin (2001, 108) mukaan kertaluontoisesti suoritettavan tutkimuksen menetelmien on mahdollista olla vapaamuotoisempia kuin toistuvasti suoritetuissa tutkimuksissa. Tämän tyyppinen markkina-analyysi pohjautuu olemassa oleviin tietoihin tilastoista, Internetistä ja toimialajärjestöistä sekä mahdollisesti muutamiin asiantuntijoiden haastatteluihin.

Halutun tiedon tyyppi vaikutti siihen, että menetelmäksi muodostui laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan mitä on olemassa ja ymmärtämään asioiden yhteyksiä. Kartoittava tutkimus luo yleensä suuren määrän aineistoa, josta pyritään tiivistämään oleellisia tekijöitä. Tapaustutkimus on tyypillinen kartoittavan tutkimuksen menetelmä. (Carson & Gilmore & Perry & Gronhaug 2001, 93–95.)

5.2 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen tyyppiin, laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Määrällisellä menetelmällä pyritään keräämään objektiivista, numeerista tietoa, jota analysoidaan tilastollisilla menetelmillä. Laadullisella menetelmällä kerätty tieto on subjektiivista ja ei-numeerista. Laadullisella tutkimuksella pyritään yleensä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvällisemmin kuin määrällisellä tutkimuksella. (Mäntyneva ym. 2003, 59; 69–70.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdat ovat tarkkaan rajattuja, toisin kuin kvalitatiivisessa, jossa syy-seuraussuhteet tarkentuvat tutkimuksen edetessä. (Metsämuronen 2008, 7.)

Laadullisessa tutkimuksessa paradigma, eli näkökulma tiedon hankintaan, on yleensä fenomenologinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan omat ajatukset vaikuttavat tulosten tulkintaan. Tällöin saadut tulokset ovat subjektiivisia, mitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen haasteena. Fenomenologisessa tutkimusnäkökulmassa päättelyn logiikka on usein induktiivista, eli empiiristen havaintojen perusteella kehitetään teorioita. Tähän liittyy myös tiedon hankinnan strategia *Grounded theory*, jossa tutkittava aineisto muotoilee teorian. (Metsämuronen 2008, 10–25.)

Yleisin tapa suorittaa laadullista tutkimusta on haastatella valittuja kohdehenkilöitä. Haastattelemalla saadaan syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa kuin kyselylomakkeilla. Juuri tutkimuksen kohteen syvällisempi ymmärtäminen on laadullisen tutkimuksen vahvuuksia. Laadullisessa menetelmässä tutkimuksen kohteita on kuitenkin vähemmän kuin määrällisessä, minkä vuoksi tulosten yleistettävyyks voi olla vaikeaa. Tuloksista voi kuitenkin poimia yhtäläisyyksiä. (Carson ym. 2001, 63–67.)

Liiketalouden alan laadullisissa tutkimuksissa käytetään yleisesti tapaus- eli casetutkimusta. Tapaustutkimus voi keskittyä yhteen tai useampaan tapaukseen, joita tutkimalla saadaan

vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Liiketalouden tutkimuksissa tapaus on yleensä yritys tai sen osa. Yhtä tapausta tutkimalla tähdätään yrityskohtaisiin johtopäätöksiin. Useampaa tapausta tutkimalla pyritään yleisiin johtopäätöksiin. Tapauksia tutkimalla voidaan kehittää uusia hypoteeseja ja testata vakiintuneita teorioita. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 154–162.) Tämä tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen ja pyrkii näin vain Helsingin oppisopimustoimistoa koskeviin johtopäätöksiin.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 166) mukaan tapaustutkimuksen tulkintaa voi tehdä usealla tavalla. Voidaan lähteä liikkeelle teoreettisista väitteistä tai aineiston tulkinnasta. Teoreettisista väitteistä lähdettäessä, tapauksen löydöksiä verrataan teoreettisesti rakennettuun hypoteesiin. Aineiston tukinnan mallia kuvaa edellä mainittu grounded theory. Tutkijoiden mukaan laadulliseksi tulkinnaksi riittää usein myös tapauksen mahdollisimman hyvin kattava tapauskuvaus. Tässä tutkimuksessa aineiston hakua ohjaa teoreettinen viitekehys, mutta tulokset syntyvät tulkitsemalla aineistoa.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 154) mukaan tapaustutkimusta ei tulisi ajatella puhtaasti tutkimusmetodin vaan ennemminkin tutkimuksellisena näkökulmana, sillä tapaustutkimuksen voi toteuttaa erilaisin menetelmin sekä eri menetelmiä ja aineistoja yhdistellen. Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä useita aineistoja, joista yleisimpiä ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot. Gillham (2000, 13) toteaa, että tapaustutkimus on päämenetelmä ja sen alamenetelminä käytetään muun muassa haastatteluja, havainnointia, asiakirja- ja rekisterianalyyseja sekä työnäytteitä. Tutkija kutsuu tätä monimenetelmä lähestymistavaksi. Eri menetelmillä on eri vahvuuksia ja heikkouksia. Jos eri menetelmin kerätyt tiedot kohtaavat toisensa, voidaan olettaa, että saadut tulokset vastaavat todellisuutta. Mikäli näin ei käy, tiedoissa ei välttämättä ole virhettä, vaan kokonaiskuva voi olla oletettua monimutkaisempi. Tätä lähestymistapaa kutsutaan myös *Triangulation* menetelmäksi, koska siinä yhdistetään usein kolmenlaista aineistoa; mitä ihmiset sanovat, tekevät ja mitä tilastot kertovat. Triangulaatiolla voidaan tarkoittaa myös eri teorioiden yhdistämistä.

Tapaustutkimuksen monimenetelmäiseen tutkimustapaan vaikuttaa aineiston keräysmenetelmät. Tapaustutkimuksessa käytetään usein sekundäärisdataa, eli toisen käden tietoa. Tällöin aineisto sanelee myös sen analysointitavan. Gillhamin (2000, 80) mukaan tapaustutkimuksessa laadulliset menetelmät ovat pääroolissa, mutta määrällinen aineisto täydentää kokonaiskuva. Määrällistä aineistoa analysoidaan luonnollisesti kvantitatiivisin menetelmin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143–150) mukaan laadullisen aineiston käsittely koostuu pääasiassa analyysistä ja synteisistä. Analyysissä luokitellaan aineistoa ja synteisissä luodaan kokonaiskuva tutkitusta ilmiöstä. Tutkijat kuvaavat analyysia kolmivaiheisena prosessina, jonka osia ovat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Analysoinnin perustana on aineiston kuvailu, jolla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Aineiston luokittelu luo kehyksen yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Aineistoa yhdistelemällä yritetään löytää luokien välille säännönmukaisuuksia. Aineiston analysointiin voi kuulua induktiivisen vaiheen lisäksi deduktiivinen vaihe, jolloin ymmärretään ilmiötä monipuolisemmin ja kehitetään ilmiölle teoreettinen malli.

5.3 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu tapaustutkimukselle tyypillisesti kahdesta eri aineistotyyppistä. Näitä ovat haastatteluin kerätty primääriaineisto ja eri lähteistä kerätty sekundääriaineisto. Sekundääriaineistoa ovat tilastot, muut tutkimukset, lehtiartikkelit, Internetistä kerätyt tiedot ja oppisopimustoimiston omat kirjalliset aineistot. Sekundääriaineistoa kerättiin etenkin kilpailijoista, kokonaismarkkinoista ja potentiaalisista asiakasryhmistä. Aineiston lähteinä käytettiin pääasiassa luotettavia Internet-sivuja.

Merkittävä osa tutkimusta on haastatteluin kerätty primääriaineisto. Haastattelut kohdistettiin henkilöihin, joilla on aiheen kannalta merkityksellistä ja luotettavaa tietoa tarjottavana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin ja niissä keskityttiin tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47–48) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, joka keskittyy tiettyihin teemoihin. Menetelmässä haastattelun aihepiiri ja jokin näkökulma ovat lyöty lukkoon, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan vaihdella.

Tutkimuksen aineistoa voisi verrata aiemmin kuvailtuun tiedon pyramidiin. Käytettävät tilastot ovat tiedon raaka-ainetta. Muut tutkimukset, esimerkiksi toimialasta, ovat toisella tasolla olevaa tulkittua tietoa. Haastatteluilla saadaan hiljaista tietoa, jota yhdistetään muihin tietoihin. Näin voidaan nousta osaamisen tai jopa viisauden tasolle.

5.4 Haastattelun vaiheet

5.4.1 Teemahaastattelurungon laadinta

Haastattelujen tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä aiheeseen. Haastattelun teemoihin ja kysymyksiin vaikutti ensisijaisesti tutkimusongelma ja -kysymykset. Teemojen jaotteluun vaikutti myös markkina-analyysin osa-alueet. Pääteemoiksi muodostuivat: markkinat, kilpailu, rahoitus ja asiakkaat. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä teemoja olivat kilpailu ja asiakkaat. Teemahaastattelulomake löytyy liitteenä 1.

Kaikki haastattelut aloitettiin kysymällä aiheeseen johdettava kysymys, siitä millaiseksi haastateltava kokee oppisopimuskoulutuksen aseman suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Tutkimuksen kannalta oli tärkeä tuntee haastateltavien yleinen mielipide ja vastaukset kuvaavat myös oppisopimuskoulutuksen toimintaympäristöä.

Markkinat-teemalla oli tarkoitus saada yleisluontoista tietoa markkinoiden toiminnasta, sekä syventävää tietoa oppisopimuskoulutuksen suhteesta aikuiskoulutukseen. Tällä haluttiin kartoittaa oppisopimuskoulutuksen markkinoihin ja markkina-alueeseen vaikuttavia asioita.

Kilpailu-teeman kysymykset johdettiin suoraan tutkimuskysymyksistä. Kilpailun määrittäminen on merkittävä osa tutkimusta, joten kysymyksiäkin oli useampia. Tärkeänä aiheena oli Helsingin oppisopimustoimiston vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen suhteessa kilpailijoihin. Erittäin kiinnostava aihe oli myös oppisopimuksen lisäkoulutuksen kiintiöiden vaikutus kilpailuun.

Rahoitus-teemalla haluttiin saada vastauksia tutkimuskysymykseen rahoituksen vaikutuksista kilpailuun ja toimintaan. Teemalla pohdittiin myös rahoituksen muutoksen mahdollisia vaikutuksia.

Asiakkaat-teemalla pyrittiin saamaan vastauksia osaltaan tutkimuskysymykseen millaista tarvetta löytyy nykyiselle toiminnalle. Tavoitteena oli kartoittaa myös mahdollisia tahoja, joita tulisi erityisesti palvella, sekä miten asiakkaita tulisi pyrkiä tavoittamaan.

Viimeiseksi kysyttiin vielä haastateltavien näkemystä oppisopimuskoulutuksen tulevaisuudesta. Tulevaisuudennäkymät kertovat mihin tulisi kiinnittää huomiota toimintaa suunniteltaessa. Haastateltaville annettiin lopuksi mahdollisuus vapaasti ilmaista mieleen nousseita asioita.

5.4.2 Haastateltavien valinta ja teemahaastattelujen toteutus

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on tietoa oppisopimuskoulutuksesta, aikuiskoulutuksesta ja liiketaloudellista näkökulmaa markkinoiden toimintaan. Haastateltavien valinnassa oli tavoitteena, että heillä olisi hieman erilaiset näkökulmat aiheeseen. Haastateltaviksi valittiin seuraavat henkilöt:

- Kaksi henkilöä Helsingin oppisopimustoimistosta
- Kaksi muiden oppisopimuskoulutuksen järjestäjien edustajaa
- Ammattikorkeakoulussa aikuiskoulutuksesta vastaava henkilö
- Tekniikan alan pienyrittäjä, joka on opiskellut johtamisen erikoisammattitutkinnon oppisopimuksella Helsingin oppisopimustoimistossa työskennellessään kaupungin virkamiehenä ja omaa kokemusta myös muusta aikuiskoulutuksesta

Helsingin oppisopimustoimiston henkilöstön haastattelemisen oli perusteltua, koska heillä on kuitenkin ensikäden tietoa Helsingin oppisopimustoimiston toiminnasta ja markkinoista sen näkökulmasta. Kahden muun oppisopimuskoulutuksen järjestäjien edustajan haastattelemisen antoi toisenlaista näkökulmaa Helsingin oppisopimustoimiston ja oppisopimuskoulutuksen markkinoiden toimintaan. Ammattikorkeakoulun aikuiskoulutuksesta vastaavan henkilön haastattelu antoi puolestaan näkökulmaa aikuiskoulutukseen, oppisopimuksen paikkaan siinä, sekä tulevaan korkea-asteen oppisopimus-tyyppiseen koulutukseen. Pienyrittäjää päädyttiin haastattelemaan, koska pk-yritysten saavuttaminen on yksi Helsingin oppisopimustoimiston tavoitteista. Pienyrittäjää haastatteleamalla saatiin asiakkaan mielipide sekä entisen oppisopimusopiskelijan näkökulmasta että kasvuhakuisen yrityksen näkökulmasta. Yhden asiakkaan näkemykset eivät ole laajalti yleistettävissä, mutta antavat erilaista näkökulmaa tutkimukseen. Haastateltavien tarkemmat tiedot löytyvät liitteenä 2.

Haastattelut toteutettiin 3.2–4.3.2009 välisellä ajalla. Haastattelut aloitettiin Helsingin oppisopimustoimistosta. Haastattelujen teemat pysyivät kokoajan samoina, mutta kysymyksiä

muokattiin hieman haastateltavan taustasta riippuen ja tarkennettiin haastattelujen edetessä. Pienyrittäjää haastateltaessa kysymyksenasettelu poikkesi jonkin verran muista haastatteluista. Haastattelussa keskityttiin erityisesti hänen näkökulmaansa mahdollisena asiakkaana. Rahoitus-osuudessa häneltä kysyttiin vain koulutuskorvauksen houkuttelevuudesta, koska haastateltavalla ei olisi ollut tietoa muista rahoitusjärjestelyistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla.

5.5 Tutkimusaineiston käsittely

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 158 minuuttia. Haastattelut kirjoitettiin auki, eli litte-roitiin, mahdollisimman tarkkaan. Aineisto luokiteltiin teema-alueittain. Luokiteltua aineistoa luettiin ja siihen tehtiin muistiinpanoja. Näin pyrittiin ymmärtämään asiayhteyksiä ja poimittiin tärkeimpiä tuloksia.

Sekundäärisaineiston keräämisessä oli kaksi vaihetta. Tiedon kerääminen aloitettiin jo ai-
van tutkimuksen alussa, jotta pystyttiin ymmärtämään aihetta ja muodostamaan teemahaas-
tattelun kysymykset. Toinen vaihe tuli haastattelujen aikana, koska haastattelut avasivat
uusia näkökulmia aiheeseen. Osa kerätystä sekundäärisaineistosta on kvantitatiivista, kuten
tilastoja. Esitetyt tilastot lähinnä tukevat ja täydentävät kvalitatiivista aineistoa, jotta tapa-
uksesta saataisiin mahdollisimman selkeä kuva. Tilastoja analysoidaan kvantitatiivisilla
menetelmillä ja niistä esitetään lähinnä määrätietoja eli frekvenssejä. Muuta sekundäärisai-
neistoa analysoidaan kvalitatiivisilla menetelmillä.

Eri lähteistä kerättyä sekundäärisaineistoa verrataan ja yhdistellään haastatteluilla saatuun
tietoon eli käytetään aineiston triangulaatiota. Kerättyä tietoa käsitellään ja tulkitaan teori-
an pohjalta. Tutkimustuloksia myös analysoidaan samalla. Analysoimalla aineistoa koko-
naisuutena pyritään synteesiin ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin syvemmin.

6 HELSINGIN OPPISOPIMUSTOIMISTON MARKKINA-ANALYYSI

6.1 Toimintaympäristö

Oppisopimuskoulutuksen toimintaympäristön eri elementit vaikuttavat koulutuksen järjestäjien toimintaan enemmän, kuin tavallisessa yritystoiminnassa. Toimintaympäristöön vaikuttavia asioita on jo osittain kuvattu luvussa kaksi. Helsingin oppisopimustoimiston toimintaympäristöä kuvatessa voidaan käyttää apuna aiemmin esiteltyä PEST-luokittelua. Näin toimintaympäristö kuvataan poliittisten, taloudellisten, sosiokulttuuristen ja teknologisten tekijöiden mukaan. Myös alueen väestö ja yritykset tulee kartoittaa, jotta voidaan pohtia potentiaalisia asiakkaita.

6.1.1 Poliittinen ympäristö

Oppisopimuskoulutuksen poliittinen ympäristö käsittää koulutus- ja työvoimapolitiikan. Kuten luvussa kaksi kerrottiin, oppisopimuskoulutuksen kehittäminen on ollut yksi nykyisen hallitusohjelman tavoitteista. Tammikuussa 2009 valmistuneen selvitysmies Heikki Suomalaisen tutkimuksen mukaan oppisopimuskoulutuksen laatua on kohennettava. Kehityskohteiksi todettiin muun muassa vastuiden selkeämpi jako ja rahoituksen uudistaminen. Suomalainen haluaisi oppisopimukselle oman, todellisiin kustannuksiin perustuvan valtionosuusjärjestelmän. Opetusministeri Henna Virkkusen mukaan rahoitusta selvitetään osana tulevaa valtionosuusuudistusta, jonka pitäisi tulla voimaan ensi vuoden alusta. (Helsingin Sanomat.) Rahoituksen vaikutuksia käsitellään tutkimuksessa myöhemmin omana kokonaisuutenaan.

Kuten teoriaosassa mainittiin, taloudelliset tekijät vaikuttavat poliittisiin päätöksiin. Seuraavassa kappaleessa käsiteltävä nykyinen talouden laskusuhdanne vaikuttaa todennäköisesti koulutus- ja työvoimapolitiikkaan. Koulutukseen saatetaan esimerkiksi suunnata enemmän varoja, jolloin koulutuksen järjestäjillä on enemmän resursseja käytössään.

6.1.2 Taloudellinen ympäristö

Maailmantalouden tilanne heikentyi vuonna 2008, minkä vaikutukset ovat näkyneet myös Suomessa. Elinkeinoelämän keskusliiton tammikuussa 2009 teettämän suhdannebarometrin mukaan suomalaisyritysten suhdannenäkymät ovat edelleen heikot. Tutkimuksessa todettiin, että ammattityövoimapolua ei ole enää juurikaan. Henkilöstön ennustetaan vähentyvän teollisuudessa, rakentamisessa ja palvelualoilla. Suhdanteiden huononemisen odotetaan näkyvän kaikilla toimialoilla, mutta voimakkaimmin henkilöstön odotetaan vähentyvän rakennusalailla. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 4.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että talouden lasku on haaste oppisopimuskoulutukselle, koska oppisopimuksesta ei voi olla lomautettuna tai tehdä esimerkiksi lyhennettyä työpäivää. Yksi haastateltava oli jo huomannut, että talouden laskulla on ollut vaikutus oppisopimusten irtisanomisten lisääntymiseen. On havaittu myös yritysten varovaisuuden lisääntymistä ja haluttomuutta sitoutua oppisopimukseen. Toisaalta yritysten uskottiin panostavan koulutukseen taantuman takia, koska ne haluavat sitoa sillä hyvät työntekijät. 90-luvun alun laman aikana oppisopimusten määrä laski jyrkästi, ennen kuin se nousi uudelleen voimakkaan markkinoinnin ansiosta. Voidaan olettaa, että nykyinen talouden laskusuhdanne aiheuttaa myös vähenemistä oppisopimusten määrässä.

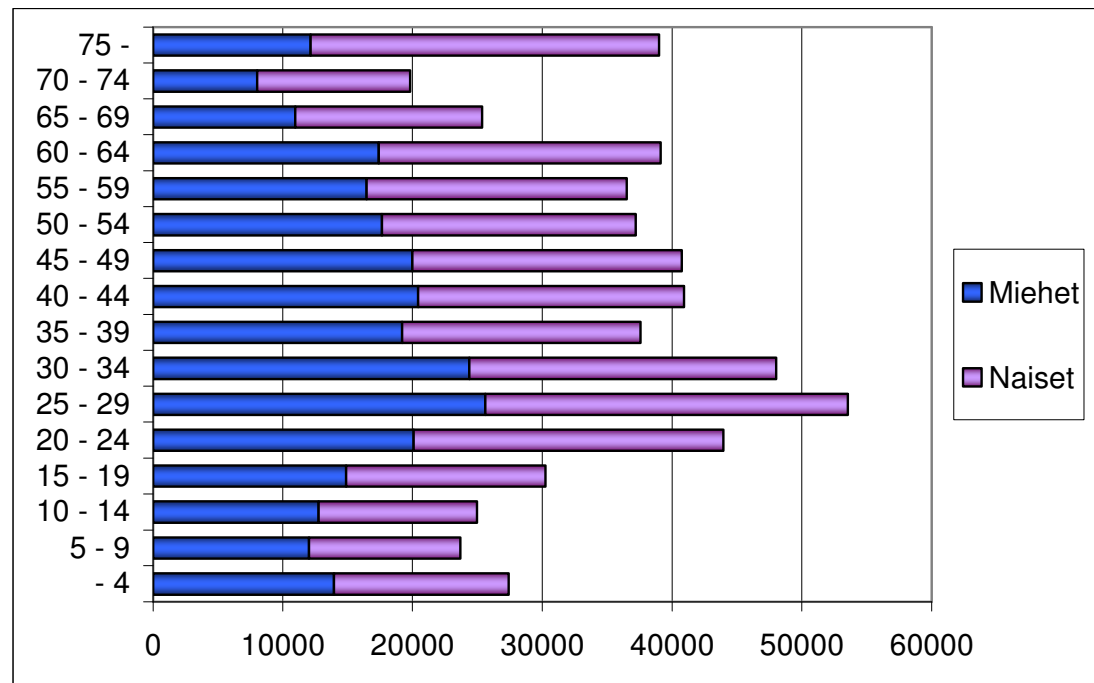
6.1.3 Mielipiteet, arvot ja asenteet

Poliittista ympäristöä hallitsevat vahvasti sosiokulttuurilliset tekijät, eli mielipiteet, arvot ja asenteet. Oppisopimuskoulutuksen asemaan suomalaisessa koulutusjärjestelmässä vaikuttaa vahvasti juuri yleiset asenteet, politiikan ja lakien lisäksi. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä keskusteltaessa oppisopimuskoulutuksen asemasta. Asemaa pidettiin pääosin hyvänä, mutta todettiin, että parannettavaakin olisi paljon. Haastateltavien mielestä oppisopimuskoulutus on jäänyt oppilaitosmuotoisen koulutuksen varjoon, ja sitä pidetään yleensä vain täydentävänä koulutusmuotona. Oppisopimuskoulutus myös mielletään usein oppilaitoksissa pärjäämättömien nuorten koulutukseksi. Todellisuudessa se on kuitenkin pitkälti aikuiskoulutusta. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että oppisopimuskoulutus on nykyaikainen ja tärkeä koulutusmuoto. Koulutusmuotoa pidettiin erityisen tärkeänä opiskelijan näkökulmasta, koska ansiot eivät vähene opiskeluaikana.

Asenteet saattavat myös estää oppisopimuksen synnyn. Haastatteluissa mainittiin, että jotkin työnantajat saattavat ajatella, että työntekijä lähtee koulutuksen jälkeen, koska työntekijän kilpailukyky paranee. Ongelmana on myös, että ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa oppisopimuksesta ja liikkeellä on paljon erilaisia uskomuksia. Tämä näkyy muun muassa eri koulutusmuotojen sekoittumisena ihmisten mielikuvissa. Esimerkiksi Helsingin Sanomien mielipidepalstalla oli 4.1.2009 kirjoitus, jossa työpaikkaohjaaja sekoitti ammatillisen työharjoittelun ja oppisopimuksen.

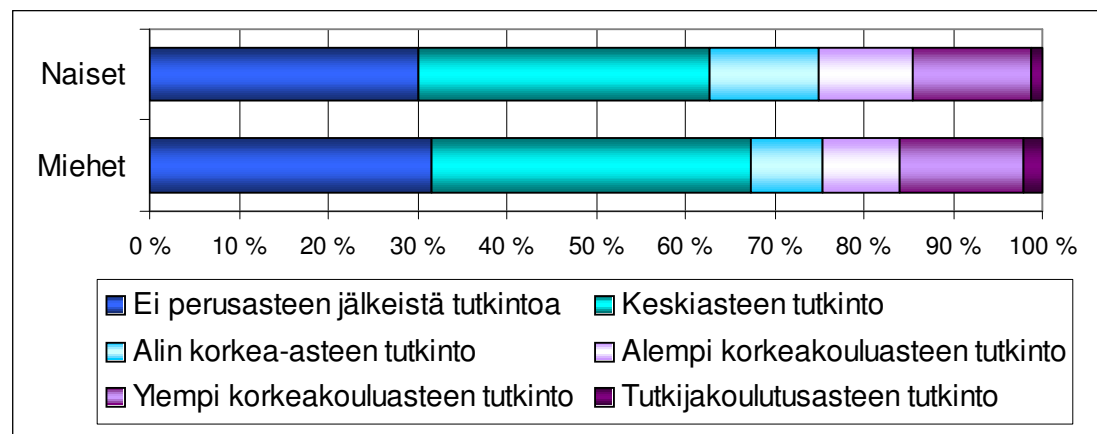
6.1.4 Väestö ja yritykset

Toimintaympäristöön kuuluvat myös demograafiset tekijät. Väestön määrällä ja koulutustasolla on suora vaikutus koulutuksen tarpeeseen ja kysyntään. Helsingin oppisopimustoimiston etuna on alueen suuri väestön määrä. Vuoden 2008 joulukuussa Helsingissä asui 574 579 henkilöä (Väestörekisterikeskus). Väestön jakautuminen ikäluokittain näkyy alla kuviossa 5. Väestön määrän lisääntyminen 20 ikävuoden jälkeen johtuu todennäköisesti Helsingin muuttovoitosta. Vanhempien ikäryhmien lisääntyminen voi johtaa aikuiskoulutuksen kysynnän kasvuun. Väestöryhmänä myös maahanmuuttajien kasvava määrä tulee huomioida.



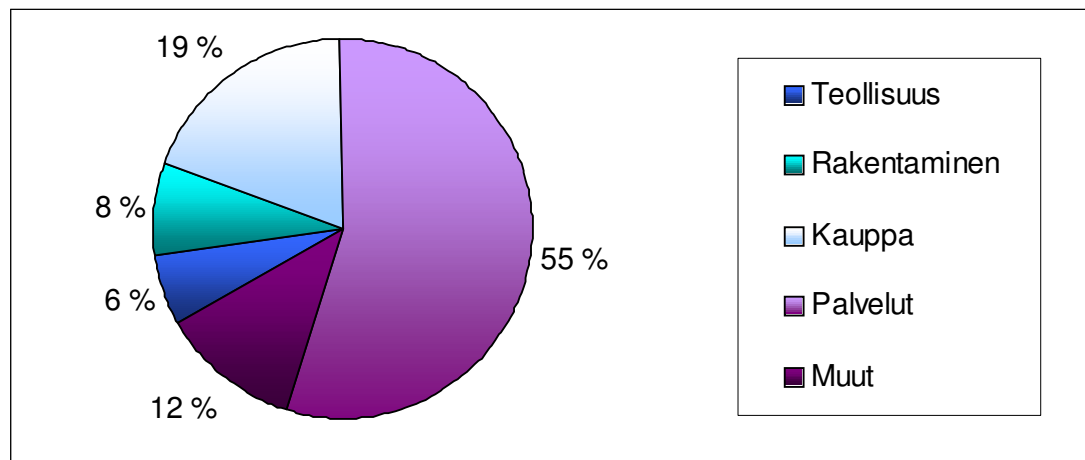
KUVIO 5. Arvio Helsingin väestön jakautumisesta vuonna 2009 (Tilastokeskus, 6)

Alla olevasta kuviosta 6 näkyy yli 15-vuotiaiden helsinkiläisten koulutuksen taso. Yli 15-vuotiaita, joilla ei ole perusasteen jälkeistä tutkintoa, oli vuonna 2007 Helsingissä 151 000, yli 20-vuotiaistakin heitä oli vähintään 120 000. Naiset ovat keskimäärin hieman miehiä koulutetumpia. (Tilastokeskus, 2). Helsingin väestö on koko maahan verrattuna korkeasti koulutettua ja sijoittui kuntien vertailussa neljänneksi, edellään vain Kauniainen, Espoo ja Oulu (Kuntakatsaus 2008, 60). Tilastojen perusteella Helsingissä on paljon henkilöitä, jotka voisivat hyötyä ammatillisesta peruskoulutuksesta. Toisaalta alueen väestö on valtakunnallisesti korkeasti koulutettua, eikä kaikilla henkilöillä, joilla ei ole peruskoulun jälkeistä tutkintoa, ole välttämättä tarvetta tai mahdollisuutta kouluttautua oppisopimuksella.



KUVIO 6. Yli 15-vuotiaat Helsinkiläiset koulutuksen mukaan 2007 (Tilastokeskus, 5)

Vuonna 2007 Suomessa oli 252 658 yritystä, joista 42 545 toimi Helsingissä (Pk-yritysbarometri 1/09). Noin 88 prosentissa Suomen yrityksistä työskentelee neljä henkilöä tai vähemmän. Yrityksistä 99,8 prosenttia on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, eli niissä työskentelee alle 250 henkilöä. Vuonna 2007 pk-yritykset työllistivät 63,2 prosenttia työntekijöistä, mutta niiden liikevaihto oli vain 49,5 prosenttia yritysten kokonaisliikevaihdosta. (Tilastokeskus, 3.) Helsingissä on suhteessa enemmän palvelualan yrityksiä kuin koko maassa ja vähemmän teollisuuden sekä rakennusalan yrityksiä. Helsingin yritysten jakautuminen toimialoittain näkyy seuraavalla sivulla kuviossa 7. Rakennusalan yritysten määrä oli laskenut viisi prosenttiyksikköä viime syksyn lukemista. (Pk-yritysbarometri 1/09.) Demograafisia tekijöitä ja tietoja alueen yrityksistä voidaan käyttää pohjana myöhemmin asiakaskohderyhmiä määriteltäessä.



KUVIO 7. Yritysten jakautuminen toimialoittain Helsingissä (Pk-yritysbarometri 1/09)

6.1.5 Teknologinen ympäristö

Teknologian kehitymisellä ei ole suoria vaikutuksia oppisopimuskoulutuksen järjestäjien toimintaan. Teknologian kehittyminen voi kuitenkin vaikuttaa koulutustarpeeseen teknii-
kan aloilla. Erityisesti vanhemmat työntekijät voivat tarvita tietojen päivitystä lisäkoulutuksella. Tuleva korkea-asteen oppisopimustyyppinen koulutus saattaakin olla hyvä ratkaisu koulutetuille aikuisille, joilla on halu päivittää osaamistaan.

Teknologian kehittymisen johdosta myös ihmisten tiedonsaantikanavat ovat muuttuneet, lähinnä Internetin kasvaneen käytön myötä. Tämä mahdollistaa uusia markkinointikanavia koulutuksen järjestäjille sekä joustavampia opiskelutapoja opiskelijoille. Esimerkiksi tietopuolisesta koulutuksesta on mahdollista toteuttaa suurempi osa kotona tai työpaikalla.

6.2 Markkinat

6.2.1 Markkinoiden määrittely

Helsingin oppisopimustoimiston markkinat, eli asiakkaat, koostuvat yrityksistä ja yksilöistä. Yrityksiä ajatellaan kuitenkin pääasiallisina asiakkaina, koska ne toimivat portinvartijoina yksilöille, joilta löytyisi enemmän kysyntää. Helsingin oppisopimustoimiston kunnallinen asema määrittelee sen asiakkaiksi kaikki Helsingin alueen yritykset, jotka haluavat

kehittää toimintaansa kouluttamalla henkilöstöään. Oppisopimustoimiston tulee kohdella kaikkia asiakkaitaan tasapuolisesti. Helsingin alueen kehityksen kannalta tärkeinä asiakaina pidetään erityisesti yrityksiä, joilla on kehitystarvetta eikä välttämättä varaa maksaa koulutuksesta.

Helsingin oppisopimustoimisto toimii kunnallisilla markkinoilla ja aidoilla markkinoilla. Aidoilla markkinoillakaan ei kuitenkaan vallitse täydellinen kilpailu, koska valtio sääntelee toimintaa. Kilpailua pienentää myös se, että kunnalliset oppisopimustoimistot toimivat pääasiassa vain omalla alueellaan. Kilpailun tyyppiä voi kuvata monopolistiseksi, koska Helsingissä toimii vain yksi oppisopimustoimisto ja sen pääasialliset kilpailijat eroavat toiminnaltaan melko paljon.

Haastatteluista ilmeni, että markkinatilanteesta tekee sekavan markkinoilta löytyvä kahdentyyppinen toiminta. Kunnallisen oppisopimustoimiston ajateltiin toimivan kysyntälähtöisesti ja oppisopimusta järjestävien oppilaitosten tarjontalähtöisesti. Oppisopimusjärjestelmän toiminnasta on tarjolla paljon erityyppistä tietoa, koska kaikilla järjestäjillä on myös mahdollisuus hoitaa hallinnointi.

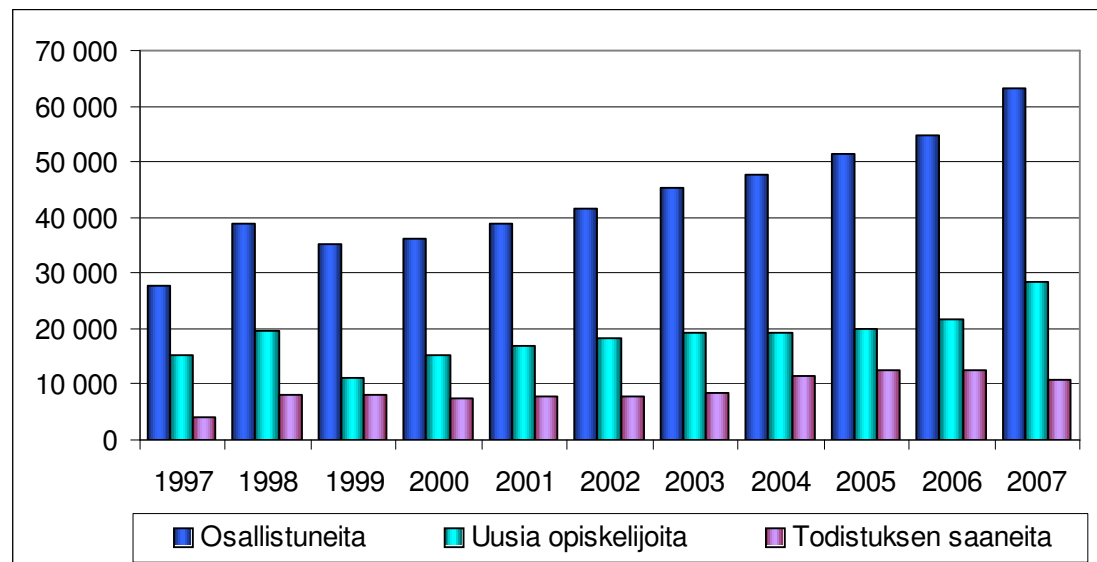
Markkinoita tutkittaessa keskeisenä aiheena on myös oppisopimuksen suhde aikuiskoulutukseen. Haastatteluista selvisi, että oppisopimuskoulutus on pääasiassa aikuiskoulutusta. Suurin osa Helsingin oppisopimustoimiston opiskelijoista on aikuisia, jo useamman vuoden työelämässä olleita. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oppisopimus edustaa suurta osaa aikuiskoulutuksesta. Voidaan siis ajatella, että oppisopimuskoulutus on yksi aikuiskoulutuksen muoto. Nuorten koulutusmuotona sen asema on ollut hankala, koska yritykset eivät mielellään palkkaa nuorta kouluttamatonta väkeä. Haastatteluista selvisi myös, että työnantajien kiinnostus oppisopimusta kohtaan vaihtelee erittäin paljon toimialan mukaan.

Koska oppisopimuskoulutus on pääasiassa aikuiskoulutusta, voidaan ajatella, että se kilpailee muun aikuiskoulutuksen kanssa. On kuitenkin hankala määrittellä missä määrin. Esimerkiksi voidaan kurssimuotoisia koulutuksia ajatella kilpailijoina. Mahdollisten kilpailijoiden ja markkina-alueen määrittämiseen vaikuttaa asiakkaan motiivi koulutukselle, eli se, minkä tarpeen koulutus täyttää. Tällöin asiakkaana tulee ajatella yritystä ja yksilöä yhdessä, koska koulutuksen tarve on hyvin henkilökohtaista. Toisin sanoen markkina-alueen ratkaisee se, millainen tarve yrityksellä ja opiskelijalla yhdessä on koulutukselle.

Mikäli oppisopimusta verrataan muuhun ammatilliseen koulutukseen opiskelijamäärien mukaan, nähdään että oppisopimuskoulutus muodostaa merkittävän osan siitä (liite 3). Oppisopimuksella järjestetään muuhun ammatilliseen koulutukseen verrattuna suhteessa enemmän ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Toisaalta kaikesta tutkintoon johtamattomasta ammatillisesta aikuiskoulutuksesta oppisopimusten määrä on pieni (liite 5). Tällöin voidaan ajatella, että oppisopimus ei kilpaile kurssimuotoisten koulutusten kanssa. Toisaalta voidaan pohtia kuinka moni muuta ammatillista koulutusta käyneistä olisi ollut valmis oppisopimuskoulutukseen ja mitkä olivat ne tekijät, jotka vaikuttivat koulutuksen valintaan.

6.2.2 Markkinoiden kehityssuunnat

Oppisopimuksen suosio on kasvanut runsaasti ja opiskelijamäärät ovat kaksinkertaistuneet kymmenen vuoden aikana. Alla olevasta kuviosta 8 näkyy oppisopimusten määrien kehittyminen. Oppisopimuskoulutukseen osallistuneista noin puolen on ollut naisia. Vuonna 2007 Uudellamaalla opiskeli oppisopimuksella 23 268 henkilöä, joista 10 496 oli uusia opiskelijoita ja 3 874 sai todistuksen. (Tilastokeskus, 2.) Helsingin alueella oppisopimusopiskelijoita oli 12 799 (Viinisalo 2009). Helsingissä opiskelijamäärät ovat nousseet nopeammin kuin koko maassa.



KUVIO 8. Oppisopimuskoulutuksen opiskelijat 1997 - 2007 (Tilastokeskus, 1; 2)

Koulutusmarkkinat ovat kasvaneet muutenkin viime vuosien aikana. Alla olevasta taulukosta 1 näkyy erilaisten koulutusta järjestävien yritysten liikevaihdon ja määrien kehittyminen. Trendinä on ollut erityisesti aikuiskoulutuksen suosion kasvu, mikä näkyy aikuiskoulutusta järjestävien yritysten lisääntymisenä. Ammatillinen peruskoulutus on myös kasvattanut suosiotaan (liite 3). Oppisopimuskoulutuksessa trendinä on ollut erikoisammattitutkintojen kysynnän kasvu, esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinnon järjestäminen on kasvanut rajusti, jonka vuoksi se joutui tarkastelun kohteeksi muutama vuosi sitten. Erikoisammattitutkintojen kysyntä on näkynyt myös Helsingin oppisopimustoimiston asiakkaissa (kuvio 9 s. 40). Toisaalta lisäkoulutuksen kasvu ei täysin kuvasta asiakkaiden kysyntää kiintiöimisen vuoksi. Oppisopimuksen koulutusaloista suosituimpia ovat olleet yhteiskuntatieteet ja tekniikka (liite 4).

TAULUKKO1. Koulustustoimialan yritysmääriä 2005-2007* (Tilastokeskus, 4)

	2005		2006		2007*	
	Lkm	Liikevaihto	Lkm	Liikevaihto	Lkm	Liikevaihto
Muu aikuiskoulutus yms.	1158	258 788	1213	287 090	1326	322 230
Koulutuskeskukset	46	106 006	51	11 2328	58	124 541
Kielikoulut ja -opistot	121	34 948	120	28 033	123	27 898
Muut koulutusta antavat yksiköt	990	117 249	1041	14 6091	1144	168 588
Koulutus yhteensä	1688	348180	1745	377569	1870	432694

* ennakkotieto. Mittayksikkö: lkm, 1000 euroa

6.2.3 Markkinaosuudet

Markkinaosuuksia tarkastellessa tulee huomioida, että kunnallisilla oppisopimustoimistoilla on ollut etulyöntiasema, koska oppisopimusten järjestäminen on ollut muille koulutuksen järjestäjille avointa vasta kymmenen vuotta. Markkinaosuuksien kehittyminen ei ole ollut suotuisaa Helsingin oppisopimustoimistolle. Sen opiskelijamäärät ovat pysyneet taseisena, eivätkä ne ole kasvaneet suhteessa markkinan kasvuun. Vuonna 2001 Helsingin oppisopimustoimiston osuus kaikista Helsingin alueen oppisopimuksista oli noin 76 prosenttia ja vuonna 2004 se oli noin 60 prosenttia. Vuonna 2007 Helsingin oppisopimustoimiston järjestämien oppisopimusten määrä oli noin 40 prosenttia Helsingin alueella ja noin viidesosa Uudenmaan alueella järjestetyistä oppisopimuksista. (Helsingin kaupunki, opetusvirasto; Tilastokeskus, 2; Viinisalo 2009.) On täysin luonnollista, että markkinaosuus

lähti laskuun markkinoiden vapautuessa, koska kilpailu ja valinnan vapaus lisääntyivät. Toisaalta aikaa on kulunut jo sen verran, että laskun pitäisi tasaantua.

Markkinaosuuksiin vaikuttaa luonnollisesti jonkin verran ammatilliselle lisäkoulutukselle asetetut kiintiöt. Kiintiöiden osalta Helsingin oppisopimustoimisto on hyvässä asemassa, koska sillä on Uudenmaan suurimmat kiintiöt. Uudellamaalla ja valtakunnallisesti toimivien oppisopimuksenjärjestäjien vuoden 2008 lisäkoulutuksen kiintiöt löytyvät liitteenä 4. Kiintiöiden vaikutusta markkinoihin ja kilpailuun kuvaillaan myöhemmin lisää.

6.3 Kilpailijat ja kilpailuun vaikuttavia tekijöitä

6.3.1 Kilpailijoiden määrittely

Haastateltavilla oli hieman erilaisia näkemyksiä Helsingin oppisopimustoimiston kilpailijoista. Yleisesti ottaen pahimpina kilpailijoita pidettiin suuria aikuiskoulutuskeskuksia. Pääasiallisiksi kilpailijoiksi mainittiin myös yleisesti kaikki pääkaupunkiseudun alueella oppisopimusta järjestävät organisaatiot, mukaan lukien Espoon ja Vantaan oppisopimustoimistot. Kahden haastateltavan mukaan kilpailua ei juuri ole. Toisen heistä mukaan oppisopimustoimistot ovat enneminkin yhteistyökumppaneita ja aikuiskoulutuskeskukset kilpailevat keskenään. Myöskään oppilaitoksia, joilla on vähäistä oppisopimustoimintaa, ei pidetty kilpailijoina vaan yhteistyökumppaneina. Kilpailuasetelman tekeekin hankalaksi juuri se, että useat Helsingin oppisopimustoimiston kilpailijoista ovat myös sen yhteistyökumppaneita. Hankalaksi koettiin myös se, että joillakin aikuiskoulutuskeskuksilla on taustallaan kuntia ja ne ovat alkaneet korostamaan kunnille palvelevansa alueellisia strategioita kuten Helsingin oppisopimustoimistokin. Toisaalta kilpailua pidettiin myös melko kovana, eli toisin sanoen normaalina kilpailutilanteena. Haastatteluissa mainittiin, että aikuiskoulutuskeskukset haluavat asiakkaikseen mielellään suuria yrityksiä, koska niihin voi luoda pitkäkestoisia suhteita. Suhteet edesauttavat muunkin koulutuksen myymistä yrityksiin. Helsingin oppisopimustoimiston tulee kuitenkin turvata pienempienkin yritysten palvelut.

Toissijaisten kilpailijoiden laajuudesta haastateltavilla oli myös hieman erilaiset näkemykset. Mahdollisiksi toissijaisiksi kilpailijoiksi mainittiin muun muassa pienemmät oppisopimuksen järjestäjät sekä muu ei-tutkintotavoitteinen koulutus, kuten konsultit ja kurssikeskukset. Myös TE-keskukset ja työvoimatoimisto mainittiin, koska ne tarjoavat kohden-

nettuja koulutuksia kuten Helsingin oppisopimustoimistokin. Konsulttitoimistoista pidettiin mahdollisina kilpailijoina erityisesti niitä, jotka ovat keksineet konsultoinnin ja kouluttamisen yhdistämisen. Ne pyrkivät markkinoille hankkimalla ensin asiakkaat ja käyttämällä Helsingin oppisopimustoimistoa oppisopimuksen rahoittajana. Yhden haastateltavan mielestä muu koulutus ei kilpaile oppisopimuskoulutuksen kanssa vaan oppisopimuksen järjestäjät kilpailevat pääasiassa keskenään.

Haastattelujen perusteella Helsingin oppisopimustoimiston kilpailijoita ovat kaikki pääkaupunkiseudulla oppisopimuskoulutusta järjestävät organisaatiot (liite 6), sekä mahdollisesti myös muu koulutus, joka täyttää saman tarpeen. Pahimpia kilpailijoita ovat mielestäni aikuiskoulutuskeskukset Amiedu ja Adulta, sekä erikoisoppilaitos AEL, koska ne järjestävät paljon oppisopimuskoulutusta, monipuolisesti eri aloilta ja niillä on myös kohtalaisen suuret kiintiöt lisäkoulutukselle. Myös naapurikuntien oppisopimustoimistoja Omniaa ja Variaa voidaan pitää yksinä suurimmista kilpailijoista, koska ne tarjoavat periaatteessa täysin samaa palvelua. Oppisopimustoimistoilla ovat myös suurimmat kiintiöt ammatilliselle lisäkoulutukselle. Vaikka oppisopimustoimistot eivät tarkoituksella kilpailekaan keskenään, niin kaupunkien rajat eivät aina estä asiakasta valitsemasta toisen kaupungin oppisopimustoimistoa. Näin on varsinkin jos jompikumpi asiakasapuolista, oppilas tai yritys, sijaitsee toisen kaupungin alueella. Toisaalta kunnalliset oppisopimustoimistot ovat yhteistyökumppaneita ja niiden tulisi tehdä yhteistyötä koko oppisopimusjärjestelmän hyväksi.

Monet oppisopimusta järjestävät organisaatiot toimivat vain tietyllä toimialalla. Kilpailijat voidaankin jaotella monialaisiin ja esimerkiksi kaupan, liiketalouden, tekniikan, ja rakennusalan koulutusta järjestäviin. Eniten kilpailijoita löytyy kaupan ja hallinnon alalta, joista Liikemiesten Kauppaopisto-Atk-Instituutti on suurin. Kaupparyhmien omistamat K-instituutti, AVA-instituutti ja Jollas Instituutti ovat ammatillisia erikoisoppilaitoksia, jotka palvelevat vain omia kaupparyhmiään ja yhteistyökumppaneitaan. Sen vuoksi ne eivät ehkä suoraan kilpaile Helsingin oppisopimustoimiston kanssa ja saattavat enneminkin edistää oppisopimuksen leviämistä. Useat oppisopimuksen järjestäjistä kuuluvat myös Elinkeinoelämän oppilaitokset ry:hyn (ELO ry). Verkostoituminen elinkeinoelämän järjestöjen kanssa auttaa oppilaitoksia kohdentamaan palvelujaan. Erikoistuminen tiettyyn toimialaan voi antaa kilpailuedun, koska tällöin koulutuksen järjestäjä tietää toimialan tarpeet ja osaa keskittyä niihin. Yritykset saattavat myös pitää koulutusta laadukkaampana ja heille paremmin räätälöitynä.

6.3.2 Suurimpien kilpailijoiden toiminta

Amiedu on ehkä pahin kilpailija Helsingin oppisopimustoimistolle. Amiedusta tekee haastavan kilpailijan se, että sen taustalta löytyy kuntia. Amiedun omistaa Ami-säätiö, jonka perustajia ovat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Aikuiskoulutuskeskus tarjoaa ammatillista koulutusta ja noin 80 tutkintovaihtoehtoa kaupan, hyvinvointi-, teknologiateollisuus- sekä kiinteistö- ja rakennustoimialalta. Amiedussa opiskelee yli 18 000 henkilöä vuodessa. Vuonna 2007 Ami-säätiön liikevaihto oli 25,3 miljoonaa euroa, josta 20 prosenttia koostui oppisopimuskoulutuksesta. Kasvua edelliseen vuoteen oli ollut 14 prosenttia. (Amiedu Toimintakertomus 2007.)

Ami-säätiö ilmoittaa tarkoitukseensa huolehtia osaltaan pääkaupunkiseudun ammatillisesta aikuiskoulutuksesta. Amiedu pyrkii myös saamaan pk-yrityksiä asiakkaikseen. Amiedun yritys- ja yhteisöasiakkaat olivat vuoden 2007 asiakastytyväisyystudkimuksen mukaan arvioineet kouluttajien ammattitaidoksi 4,08, palvelujen toteutus kokonaisuutena 4,09 ja ”suosittelisin Amiedua” 4,05, asteikolla 1–5. Merkittävimpänä riskinä toiminnalle Ami-säätiö pitää poliittista riskiä, johon liittyy rahoituksen jatkuvuus ja taso sekä omistajaohjauksen kunta- ja palvelurakennemuutos. (Amiedu Toimintakertomus 2007.)

Vuonna 2007 Amiedu tuoteisti palveluitaan. Tavoitteena oli kehittää asiakkaiden tunnistettuihin tarpeisiin uusia palvelutuotteita ja samalla kehittää henkilöstön osaamista palveluratkaisuissa ja tuotteistamisessa. Tuloksena oli viisi-portainen kehä, jonka osia ovat henkilöstön saatavuus, perehdytys, hiljaisen tiedon siirto, osaamisen kehittäminen ja henkilöstön pysyvyys. (Amiedu Toimintakertomus 2007.)

AEL on hieman erityyppinen kilpailija kuin Amiedu, koska se on erikoistunut pääasiassa tekniikan alaan ja tarjoaa palveluitaan ympäri Suomea. AEL on Suomen johtava tekniikan alan aikuiskouluttaja. AEL:ää ylläpitää Ammattienedistämislaitossäätiö AEL, jossa on edustettuina merkittäviä työmarkkina- ja elinkeinoelämän järjestöjä, kuten AKAVA ja Elinkeinoelämän keskusliitto. AEL:ssä opiskelee 41 200 henkilöä vuodessa ja sillä on 224 työntekijää. Vuonna 2007 AEL:in liikevaihto oli 21,2 miljoonaa euroa, josta 28 prosenttia koostui oppisopimuskoulutuksesta. AEL järjestää siis enemmän oppisopimuskoulutusta kuin Amiedu, mutta koulutus jakautuu ympäri Suomea. AEL:in asiakastutkimuksien mukaan se on saanut paljon kiitosta nopeasta palvelusta ja luotettavuudesta. Yrityksen oppilasmäärät ovat myös olleet pienessä kasvussa. (AEL Vuosikertomus 2007.)

6.3.3 Oppisopimustoimisto suhteessa kilpailijoihin

Haastateltaessa Helsingin oppisopimustoimiston vahvuuksista ja heikkouksista, oppisopimustoimiston edustajat pitivät ehdottomana vahvuutena pitkäaikaista kokemusta oppisopimuksien järjestämisestä, jonka vuoksi oppisopimuksien järjestämisen perusosaaminen ja laatu on vahvaa. Myös riippumattomuus koettiin tärkeäksi, koska se edesauttaa tarjoamaan koulutusta yrityksen tarpeiden mukaisesti. Vahvuutena pidettiin myös suuria opiskelijavolyymeja, jonka vuoksi kokonaistaloudellisuudesta huolehtiminen on helpompaa. Vahvuudeksi mainittiin myös kansainvälisessä toiminnassa edelläkävijänä oleminen.

Muut koulutuksen järjestäjät mainitsivat vahvuuksiksi yksimielisesti myös suuret volyymit ja asiantuntemuksen. He olivat kuitenkin hyvin erimieltä Helsingin oppisopimustoimiston toiminnan joustavuudesta. Yksi haasteltavista oli sitä mieltä, että oppisopimustoimisto on erittäin joustava ja toinen taas koki sen erittäin byrokraattiseksi ja joustamattomaksi. Yhdellä haasteltavista oli kokemuksia molemmista. Pienyrittäjän kokemukset sivusivat myös byrokraattisuutta, koska hän koki, että opiskelu oli vaatinut liikaa paperityötä. Kilpailijoihin nähden myös rajoittuminen Helsingin alueelle koettiin ongelmalliseksi. Oppisopimusta järjestävillä oppilaitoksilla ei ole sitä ongelmaa, vaan ne voivat ottaa opiskelijoita ympäri Suomea ja toimia näin joustavammin. Yhden haasteltavan mielestä oppisopimustoimistolla ei välttämättä ole kovin vahvaa liiketoimintamallien ja markkinoinnin ajattelua kulttuurissa, koska se on kaupungin organisaatio.

Suhteessa kurssimuotoisiin koulutuksiin oppisopimuksen heikkoutena voidaan pitää pitkäaikaista sitoutumista koulutukseen ja työnantajalle syntyvää vaivaa. Yrittäjää oppisopimus ei houkutellut työntekijöiden koulutusmuotona vaan hänen mielestään se olisi käytännössä viimeinen vaihtoehto. Hänen mielestään oppisopimuskoulutus on liian hankalaa ja vie liikaa resursseja.

Kilpailullisia etuja ja heikkouksia tarkastellessa tulee miettiä mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan päätökseen. Tärkeimmiksi kilpailuun vaikuttaviksi tekijöiksi haastatteluissa mainittiin laatu, referenssit ja hinta. Koulutuksen järjestäjää valittaessa yrittäjä mainitsi tärkeimmiksi kriteereiksi luotettavuuden, kustannustehokkuuden ja näyttöä siitä, että tuloksia syntyy. Seuraavaksi tarkastellaan kiintiöiden ja rahoituksen vaikutuksia näihin tekijöihin ja kilpailuun.

6.3.4 Lisäkoulutuksen kiintiöiden vaikutus kilpailuun

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että lisäkoulutuksen kiintiöt luonnollisesti rajoittavat toimintaa. Enemmistön mielestä kiintiöitä tulisi nostaa, koska niitä on kysyntään nähden aivan liian vähän. Ajatuksena oli, että jos jollekin on niin paljon kysyntää, sille on oikeasti tarvettakin. Toisaalta kiintiöimistä pidettiin järkevänä, jotta lisäkoulutukseen ei menisi liikaa valtion varoja.

Haastatteluista selvisi, että lisäkoulutuksen järjestämiseen löytyy paljon enemmän halukkuutta kuin peruskoulutuksen. Tämä on johtanut myös väärinkäyttöksiin, kun jotkut oppilaitokset ovat määritelleet lisäkoulutusta peruskoulutukseksi vastoin sääntöjä. Aikuiskoulutuskeskukset järjestävät mielellään lisäkoulutusta, koska se kiinnostaa heidän asiakkaitaan enemmän. Sen yhteydessä voi myydä myös muita palveluja yrityksiin. Yhden haastateltavan mukaan on olemassa koulutuksen järjestäjiä, jotka haluavat järjestää vain lisäkoulutusta ja suunnata sitä suurille yrityksille. Tämän perusteella voidaan päätellä, että lisäkoulutuksen kiintiöimisen ja runsaan kysynnän vuoksi järjestäjät voivat valikoida toteuttamansa koulutuksen kustannustehokkuuden mukaan. Ne voivat myös suunnata sitä suurille ja pitkäaikaisille asiakkailleen. Lisäkoulutuksen järjestämisessä on ollut epäilyttävää juuri se, että suuret yritykset ovat käyttäneet sitä vaikka ne voisivat ostaakin koulutuksen.

Kiintiöiminen voi estää oppisopimuksen järjestäjää palvelemasta yhteistyökumppaneitaan. Kaikilla järjestäjillä ei ole lisäkoulutuksen kiintiöpaikkoja, jolloin ne saavat toteuttaa vain peruskoulutusta. Oppisopimusta järjestävällä oppilaitoksella voi olla esimerkiksi monivuotinen yhteistyökumppani, joka haluaa kouluttaa henkilöstöään, mutta jos kiintiöt ovat täynnä tai niitä ei ole, oppilaitos ei voi palvella asiakastaan. Toisinaan oppilaitokset pyytävät Helsingin oppisopimustoimistoa tekemään oppisopimuksen heidän oppilaalleen.

6.3.5 Rahoitusjärjestelmän vaikutus kilpailuun

Haastateltaessa oppisopimuskoulutuksen suhteesta aikuiskoulutukseen tuli ilmi, että josain määrin oppisopimus on ennemminkin yksi aikuiskoulutuksen rahoitusmuodoista kuin koulutusmuoto. Yksi haastateltavista totesi, ettei oppisopimuksen tietopuolinen koulutus eroa kovinkaan paljon muusta aikuiskoulutuksesta.

Rahoitus on tärkeä osa oppisopimusmarkkinoita, koska se antaa raamit koulutuksen järjestämiselle. Periaatteessa kukaan ei ole etulyöntiasemassa, koska valtiolta tuleva raha on kaikille sama. Haastatteluissa todettiin, että se, joka pystyy järjestämään koulutuksen kustannustehokkaimmin ja laadukkaasti, saa edun. Suuret opiskelijavolyymit auttavat luonnollisesti kustannustehokkuudessa. Rahan käyttötavoissa todettiin kuitenkin olevan eroja. Oppisopimuksen järjestäjät ovat määritelleet koulutuskorvauksen suuruuden eri tavoin ja osa ei maksa sitä juurikaan. Haastateltavien mielestä koulutuskorvauksien tulisi olla suurempia, koska työpaikoilla tapahtuu 80 prosenttia koulutuksesta. Tällä hetkellä suurin osa rahasta menee tietopuolisen koulutuksen järjestämiseen. Helsingin oppisopimustoimisto pyrkii maksamaan hieman suurempaa koulutuskorvausta kuin muut järjestäjät. Yrittäjä ei kuitenkaan kokenut koulutuskorvausta houkuttelevaksi. Hänen mielestään mikään korvaus ei voi kattaa niitä kuluja, jotka syntyvät siitä, että kahden työntekijän aika kuluu koulutukseen.

Tietopuolisen koulutuksen tarjoajana asema koettiin hankalaksi kilpailutuksen vuoksi. Tarjousten laadinnan koettiin vievän liikaa aikaa ja resursseja. Avoin kilpailu on kuitenkin hyvä asia, koska silloin koulutuksen saa se, joka sen pystyy parhaiten järjestämään hinta ja laatu huomioiden.

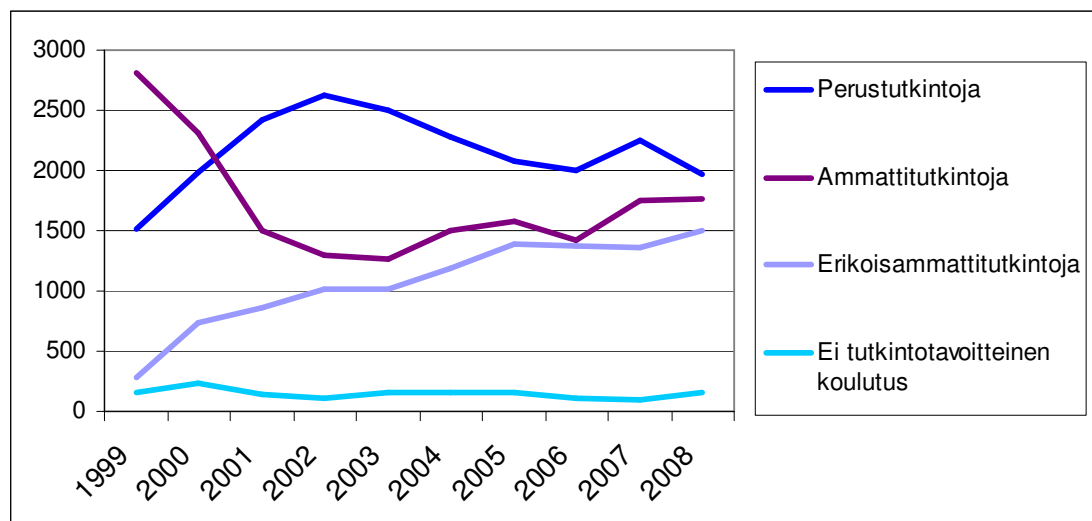
Haastateltavat kannattavat rahoitusjärjestelmän muutosta, mutta eivät suoranaisesti puolla selvitysmies Heikki Suomalaisen ehdotusta. Haastateltavien mielestä aina olisi kuitenkin hyvä asia, jos rahoitus perustuisi todellisiin kustannuksiin. Nykyisessä järjestelmässä on vikana se, että vaikka raha ei menisikään kokonaan koulutukseen, niin järjestäjät saavat sen näyttämään siltä, että se olisi mennyt. Joillakin järjestäjillä oppisopimuksien määrät ovat kasvaneet rajusti ja yksi haastateltavista ajatteli, että nykyinen rahoitusmalli houkuttelee kasvattamaan oppilasmääriä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että rahoituksen tulisi kattaa vain juuri kulut. Toivottiin myös yleisesti koko aikuiskoulutusjärjestelmän uusimista selkeämmäksi, koska sen todettiin olevan sekava rahoitusmuodoiltaan, järjestämismuodoiltaan ja termistöltään hankala. Yhden haastateltavan mielestä rahoituksen muutos lähemmäksi vastaamaan todellisia kustannuksia voisi olla epäedullista aikuiskoulutuskeskuksille. Toisin sanoen, jos rahoitus muuttuu, Helsingin oppisopimustoimisto saattaa olla vahvemmassa asemassa kuin kilpailijansa.

6.4 Asiakkaat

6.4.1 Nykyiset asiakkaat

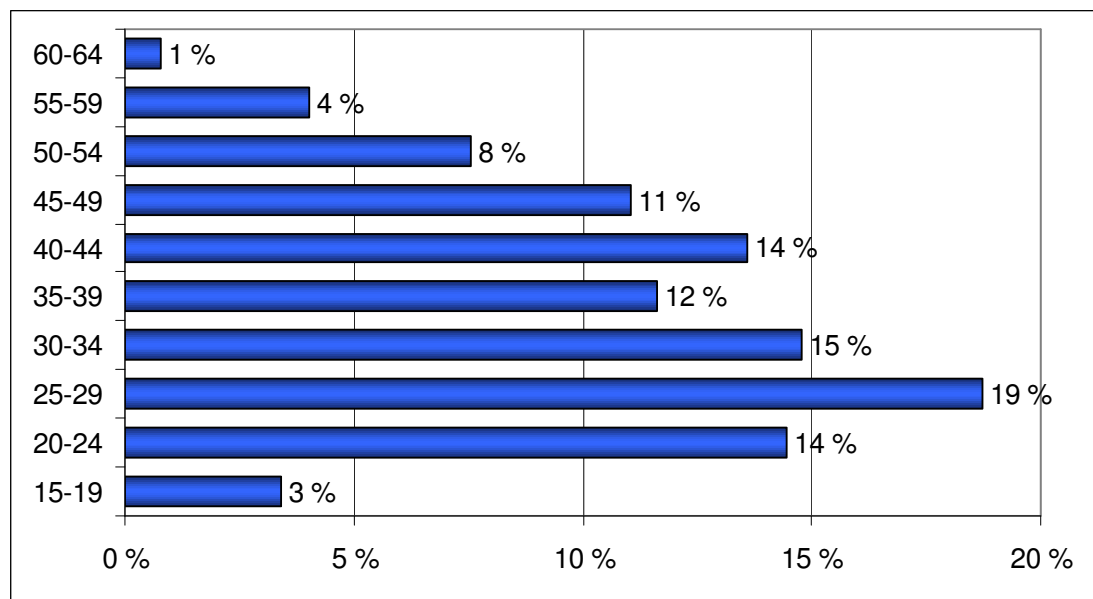
Helsingin oppisopimustoimiston palveluja on ollut tarkoitus kohdentaa niin, että lisäkoulutuksessa joko opiskelija tai työnantaja on helsinkiläinen ja perustutkinnossa joko opiskelija tai työnantaja on pääkaupunkiseudulta (Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2008). Vuonna 2007 koulutukseen osallistuneista opiskelijoista 58 prosenttia oli helsinkiläisiä (Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2007). Helsingin oppisopimustoimiston asiakasyritykset jakautuvat seuraavasti: kunta 35 prosenttia, yksityiset yli 250 henkilön yritykset 33 prosenttia ja yksityiset alle 250 hengen yritykset 32 prosenttia. Yritysten asiakasuskollisuutta ei ole tilastoitu. (Viinisalo 2009.)

Vuonna 2008 Helsingin oppisopimustoimistossa opiskeli 5 414 henkilöä. Helsingin oppisopimustoimiston opiskelijamäärät nousivat 90-luvun lopussa, mutta tasoittuivat 2000-luvulla, jolloin niissä on ollut vain pientä vaihtelua. Eri tutkintotyyppien määrien kehittyminen näkyy alla kuviossa 9. Vuosituhannen alussa erikoisammattitutkintojen suosio kasvoi samalla kun ammattitutkintojen kysyntä laski. Perustutkintojen määrä lisääntyi samalla, mutta on vähentynyt viime vuosina. Valtakunnallisesti perustutkintojen määrät ovat kuitenkin nousseet (liite 3). Vuonna 2008 tutkinnoista perustutkintoja oli 36 prosenttia ja lisäkoulutusta oli 64 prosenttia. (Helsingin kaupunki opetusvirasto.)



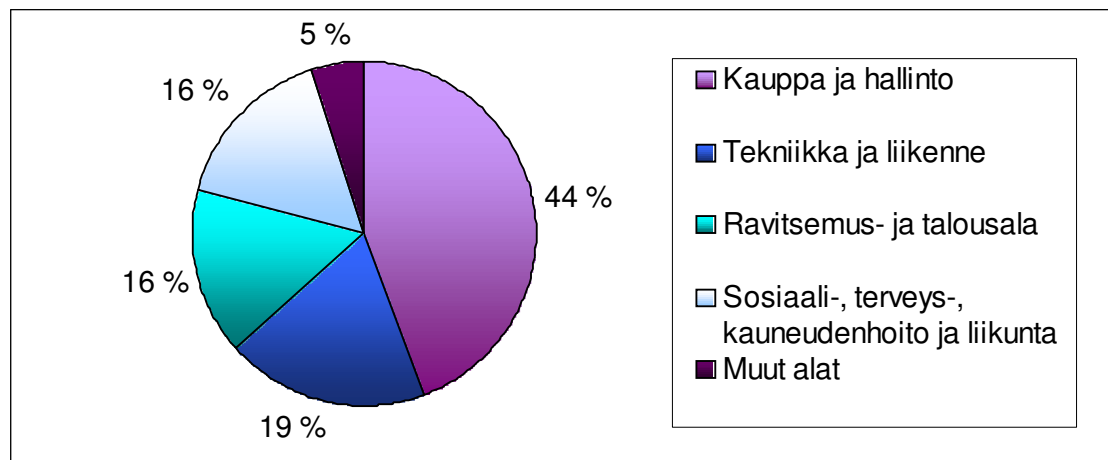
KUVIO 9. Tutkintotyyppien määrät 1999–2008 (Helsingin kaupunki, opetusvirasto)

Vuonna 2008 alle 25-vuotiaista opiskelijoista 56:lla prosentilla oli pohjakoulutuksena peruskoulu, 26:lla prosentilla lukio ja 14:ta prosentilla ammatillinen koulutus. Heistä 63 prosenttia opiskeli oppisopimuksella perustutkintoon. Niiden osuus kaikista perustutkinnoista oli 38 prosenttia. (Helsingin kaupunki, opetusvirasto.) Aineiston perusteella huomataan, että nuorista, jotka opiskelevat oppisopimuksella, suurella osalla on ennestään jokin muu tutkinto. Suhteessa kaikkiin opiskelijoihin nuoret suorittavat kuitenkin enemmän perustutkintoja. Opiskelijoiden jakautuminen iän mukaan vuonna 2008 näkyy alla kuviosta 10. Opiskelijoiden ikäjakauma on melko tasainen ja mukailee kaupungin väestön ikäjakaamaa. Kuviosta näkyy selvästi alle 20-vuotitaiden opiskelijoiden pieni osuus.



KUVIO 10. Opiskelijat iän mukaan 2008 (Helsingin kaupunki, opetusvirasto)

Opiskelijoiden jakautuminen koulutusalan mukaan näkyy seuraavalla sivulla kuviossa 11. Koulutusala kertoo jossain määrin myös työnantajan toimialasta. Selvästi eniten koulutusta on järjestetty kaupan ja hallinnon alalla. Liiketalouden koulutusta voidaan tietenkin järjestää työnantajan toimialasta riippumatta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana sosiaali-, terveys-, kauneudenhoito- ja liikunta-alan opiskelijamäärät ovat kaksinkertaistuneet. Myös ravitsemis- ja talousala on noussut selvästi. (Helsingin kaupunki, opetusvirasto.) Vertailemalla järjestettyä koulutusta alueen toimialojen kokoon ja koulutustarpeeseen voidaan selvittää mille aloille koulutusta voisi kohdentaa enemmän.



KUVIO 11. Opiskelijat koulutusalan mukaan 2008 (Helsingin kaupunki, opetusvirasto)

6.4.2 Tarve Helsingin oppisopimustoimiston palveluille

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että Helsingin oppisopimustoimiston tulee huolehtia erityisesti alueen pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Pk-yritykset ovat alueen strategian kannalta tärkeitä, eivätkä muut koulutuksen järjestäjät ole niistä kovin kiinnostuneita. Todettiin myös, että valtakunnallisista yrityksistä tulee huolehtia, etteivät ne siirrä pääkonttoriaan muualle paremman palvelun perässä.

Haastatteluissa ykkösaiheeksi nousi yritysten tiedon tarve oppisopimuksesta. Haastateltavien mielestä oppisopimuskoulutus on, kasvaneesta suosiostaan huolimatta, melko tuntematon. Ihmisillä on myös paljon väärää uskomuksia ja käsityksiä oppisopimuksesta. Oppisopimuskoulutuksen tunnettuuden todettiin vaihtelevan aloittain. Useiden haastateltavien mielestä oppisopimustoimiston tehtävänä tulisi olla tiedottaminen oppisopimuskoulutuksesta. Yhden haastateltavan mielestä yrityksille tulisi levittää tietoa, että oppisopimus on riskitön, eikä niin monimutkainen kuin on kuviteltu. Toinen haastateltava painotti, että oppisopimuksesta tulisi kertoa selkokielellä ilman hankalaa termistöä ja käyttää käytännön esimerkkejä.

Enemmistö haastateltavista, mukaan lukien pienyrittäjä, olivat sitä mieltä, että yritykset eivät lähde itse etsimään tietoa. Tällöin tiedon tulisi olla vaivatta saatavilla ja helposti ymmärrettävää. Haastatteluissa mainittiin, että Internet on nykypäivänä ensisijainen tiedonhakukanava ja hyvät Internet-sivut ovat tärkeitä. Mainittiin myös, että Helsingin oppisopimustoimiston tulisi tavoitella pk-yrityksiä yrittäjien toimialajärjestöjen kautta. Myös koulutus-

tarkastajien osuutta pidettiin tärkeänä. Yhden haastateltavan mielestä koulutustarkastajien tulisi seurata tarkasti oman alansa kehitystä, vieraila oppilaitoksissa ja olla asiakkaisiin yhteydessä. Koulutustarkastajan tehtävää kuvailtiin myös myyntityöksi, vaikka sitä ei usein mielletä siksi.

Haastateltavista moni ajatteli, että yritykset toivovat ennen kaikkea joustavuutta ja vähemmän lomakkeita. Työnantajat toivoisivat, että prosessi olisi mahdollisimman yksinkertainen yritystoiminnan kiireisyyden vuoksi. Toisin sanoen tarpeena olisi selkokieliisyys ja yksinkertaistaminen. Yhden haastateltavan mukaan oppisopimustoimistoilla on järjestelmää selkeyttävä rooli, koska koulutus keskittyy niihin. Haastateltavan mukaan ilman oppisopimustoimistoja kenttä olisi vielä sekaisempi. Helsingin oppisopimustoimistolla todettiin olevan tärkeä rooli myös viranomaistehtävien hoitajana.

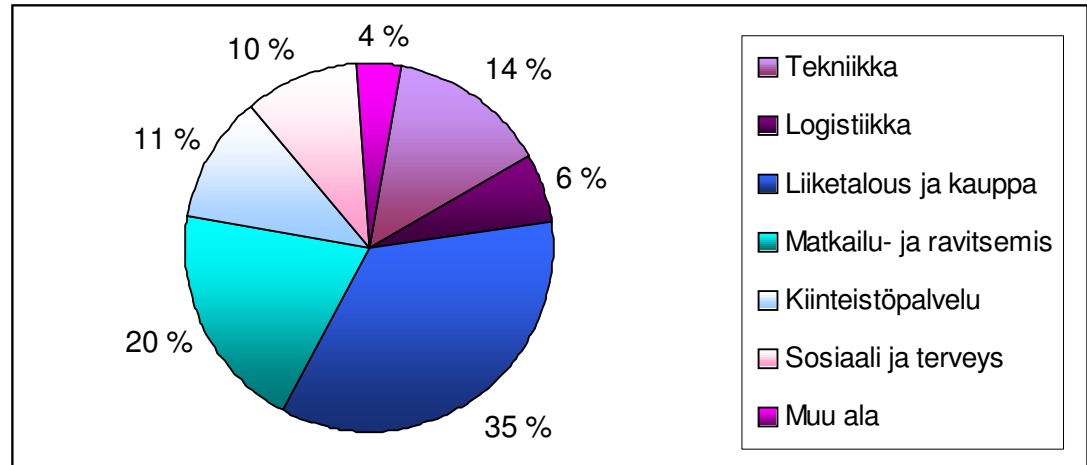
Yhden haastateltavan mukaan tarvetta oppisopimuskoulutukselle löytyy paljon. Haastateltavan mielestä monella alalla yritykset alkavat kouluttamaan työntekijöitä itse alusta asti, koska niillä on pulaa ammattitaitoisista henkilöistä. Hänen mielestä oppisopimusta ei kuitenkaan vielä ymmärretä käyttäen rekrytoinnin välineenä. Yrittäjä ei pitänyt oppisopimusta vartenotettavana tapana rekrytoida. Hän ei uskonut, että pk-yrityksissä olisi tarvetta ainaakaan peruskoulutukselle, jos ammattitaito pitäisi opettaa alusta asti. Haastateltavan mielestä se veisi liikaa resursseja. Yrittäjä oli kuitenkin myönteisempi ammattitaitoa syventävää koulutusta kohtaan.

6.4.3 Työelämän tarve koulutukselle

Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimusten mukaan aikuiskoulutuksen tarve on kasvussa lähivuosina, koska osaavasta työvoimasta on pulaa ja suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle lähivuosina. Oppisopimuskoulutuksen käyttöä koulutustarpeen tyydyttämiseen pidetään hyvänä asiana. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 1.)

Mikäli tarkastellaan Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2007 tutkimuksia yritysten koulutus ja rekrytointitarpeesta, huomataan että ylivoimaisesti suurin rekrytointitarve löytyy palvelualalta. Ammatillisesta koulutuksesta tarvittiin kuitenkin suhteessa enemmän teollisuuden työntekijöitä. Palvelualalla 44 prosenttia rekrytoiduista omasi ammatillisen koulutuksen, kun teollisuudessa luku oli 57 ja rakennuslalla 65 prosenttia. Kuvioista 12 näkyy

ammattillisen koulutuksen koulutusalojen painottuminen palvelualoilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2.) Rekrytointivaikeuksia on ollut eniten palvelualoilla, kuten hotelli-, ravintola- ja matkailualalla, kiinteistöpalvelualalla, kaupan myyntitöissä, sekä myös kuljetus, liikenne ja varastointi töissä. Rekrytointivaikeuksien syistä suurimpia olivat työvoimapula ja puutteet ammattitaidossa ja osaamisessa, jotka kumpikin koostivat noin 25 prosenttia. Puutteet työkokemuksessa olivat myös huomattava syy vajaalla 20 prosentilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 3.)



KUVIO 12. Ammatillisen koulutuksen koulutusalojen painotus palvelualoilla vuonna 2007 (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2)

6.4.4 Pk-yritysten kehittämistarpeet

Tässä luvussa käsitellään pienten ja keskisuurten yritysten kehittämistarpeita ja kehittymisen esteitä, koska pk-yritysten kehityksen tukeminen koulutuksen avulla on noussut keskeiseksi aiheeksi tutkimuksessa.

Kevään 2009 pk-yritysbarometrin mukaan Helsingin alueen pk-yritysten suurin kehittämistarve on myynnissä ja markkinoinnissa (36 %). Seuraavaksi eniten kehittämistarvetta on yhteistyössä ja verkottumisessa (15 %) sekä henkilöstön kehittämisessä ja kouluttamisessa (14 %). Helsingin alueen pk-yritykset pitävät pahimpana kehittymisen esteenä yleistä suhdannetilannetta (39 %). Toiseksi suurimpana kehittymisen esteenä pidettiin resurssitekijöitä (20 %), josta 10 prosenttiyksikköä koostui ammattitaitoisen työvoiman saatavuudesta. (Pk-yritysbarometri 1/09.)

Helsingin pk-yrityksistä 11 prosenttia on voimakkaasti kasvuhakuisia ja 37 prosenttia haakee kasvua mahdollisuuksien mukaan. Niistä yrityksistä joilla oli tarve työllistää, 17 prosenttia piti työllistymisen suurimpina esteinä työvoiman saatavuutta ja 40 prosenttia kysynnän riittämättömyyttä tai epävakautta. (Pk-yritysbarometri 1/09.)

Pk-yritysbarometrin tuloksista päätellen Helsingin pk-yrityksiltä löytyisi tarvetta Helsingin oppisopimustoimiston palveluille. Oppisopimuksen synnyn esteenä voi kuitenkin olla yrityksen kysynnän riittämättömyys tai epävakaas. Helsingin pk-yrityksillä ei myöskään vaikuta olevan niin suurta rekrytointitarvetta tai ammattitaitoisen työvoiman pulaa, kuin mitä Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimusten mukaan yrityksillä on.

6.4.5 Asiakkaiden segmentointi

Helsingin oppisopimustoimiston asiakasryhmiä ovat kaupungin virastot, suuret yritykset, pk-yritykset, yrittäjät ja opiskelijat. Asiakkaita tutkittaessa huomattiin, että tarvetta koulutukselle löytyy niin yksilöiltä kuin yrityksiltäkin. Palvelun kannalta tulisi opiskelijaa ja yritystä ajatella yhdessä yhtenä asiakkaana. Toisaalta, koska yritys lopulta päättää oppisopimuksen synnystä, tulisivat markkinointitoimenpiteet kohdistaa niihin. Näin ollen segmentointikin voidaan muodostaa pääasiassa yritysten perusteella. Helppointa on jakaa asiakkaat luonnollisten tekijöiden mukaan, kuten koon. Segmentointitekijöinä voidaankin käyttää yrityksen toimialaa, kokoa ja koulutuksen tarvetta. Toimialan ja koon mukaan yritykset on helposti tunnistettavissa ja mitattavissa. Ryhmät käyttäytyvät todennäköisesti myös melko yhtenäisesti. Käyttäytymiseen vaikuttaa myös tarve, ja sen tunnistaminen ei olekaan yhtä helppoa. Tarpeeseen vaikuttaa tutkimuksen tyyppi, koulutusala ja onko kyse esimerkiksi nykyisen työntekijän osaamisen lisäämisestä vai uuden työntekijän rekrytointista. Tarve koulutukselle ei kuitenkaan vielä kerro halukkuudesta käyttää juuri oppisopimuskoulutusta. Tulisi määritellä mitkä tekijät vaikuttavat halukkuuteen. Tarpeen ja halukkuuden tunnistamisessa voisikin olla mukana koulutustarkastajat, jotka ovat oman toimialansa asiantuntijoita. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että pienemmillä yrityksillä voisi olla tarvetta ennemminkin lisäkoulutukselle ja peruskoulutusta voisi suunnata isommille yrityksille, tietysti toimialasta ja työtehtävästä riippuen.

Markkinointikeinoja ajatellessa yrityksen koko on tärkeä kriteeri. Haastatteluissa tuli ilmi että, suurissa yrityksissä on yleensä henkilöstön kouluttamiseen erikoistunut yksikkö, joka

etsii aktiivisesti tietoa, mutta pienemmissä yrityksissä ei. Pk-yritykset on jo mainittu siksi ryhmäksi, jota tulisi tavoitella yhteiskunnallisista syistä. Niihin keskittyminen voi olla myös edullista, koska kilpailijat eivät ole niistä niin kiinnostuneita. Pk-yrityksistä tulisi keskittyä niihin toimialoihin, joilla on kasvuhaluutta ja ammatillista koulutustarvetta.

Koska Helsingin alueella palvelutoimiala on suuri, sieltä löytyisi varmasti kysyntää. Tulisi myös pohtia mitkä toimialat kärsivät eniten nykyisestä talouden taantumasta ja kuinka niitä voisi tukea koulutuksen keinoin. Palvelualalla voisi keskittyä esimerkiksi sosiaali- ja terveys, sekä matkailu- ja ravitsemisaloihin.

6.5 Brändi

Helsingin oppisopimustoimiston imago tuntui haastattelujen perusteella hyvältä, mutta sitä varjosti hieman byrokraattisuus. Yhden haastateltavan mukaan Helsingin oppisopimustoimiston työntekijät ovat erittäin sitoutuneita ja ystävällisiä. Oppisopimustoimistoa pidetään myös luotettavana ja osaavana.

Oppisopimustoimiston imagoon vaikuttavat osaltaan mielikuvat kunnallisesta palvelusta ja oppisopimuskoulutuksesta. Haastatteluiden perusteella oppisopimuksen imago on pääasiassa hyvä, mutta kärsii tuntemattomuudesta ja vääristä mielikuvista. Yhden haastateltavan mielestä esiintyneet oppisopimusrahan väärinkäytöt heijastuvat myös muihin toimijoihin. Toisen haastateltavan mukaan väärinkäytökset eivät kuitenkaan koskettaisi oppisopimustoimistoa.

Helsingin oppisopimustoimisto on ollut mukana oppisopimustoimistojen Hyvä Diili -kampanjassa. Kampanja ei kuitenkaan kerro periaatteessa mitään oppisopimuksesta, vaan sen tarkoituksena on ollut herättää kiinnostusta ja ohjata ihmisiä oppisopimustoimistojen Internet-sivuille. Kampanja on tavoittanut runsaasti ihmisiä, mutta sen vaikutuksista ei ole vielä tietoa.

Kilpailijoiden etuna on laajempi markkinointi, mitä kautta he voivat myös muokata mielikuvaa itsestään. Kilpailijat ovat myös tuotteistaneet palvelujaan, minkä vuoksi asiakkaiden on helpompi hahmottaa ne. Suurimpien kilpailijoiden asiakkaat ovat olleet myös erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun.

6.6 Oppisopimuskoulutuksen tulevaisuudennäkymät

Haastateltavat suhtautuivat oppisopimuskoulutuksen tulevaisuuteen varovaisen myönteisesti. Yleisesti ajateltiin, että oppisopimuksen suosio ja kasvu jatkuu. Huolen aiheena oli kuitenkin koulutuksen laadun varmistaminen. Koettiin, että markkinatilanne on hyvin hämärä ja toimijoita on hyvin erilaisella osaamisella. Pelättiin myös eri koulutusmuotojen sekoittumista ihmisten mielikuvissa ja sen seurauksena oppisopimuksen perusidean katoamista. Toivottiin, että valtio uudistaisi oppisopimuskoulutuksen rakennetta erityisesti järjestäjaverkon ja rahoituksen osalta. Yhden haastateltavan mukaan se turvaisi oppisopimuskoulutuksen tulevaisuuden.

Tiedottamisen kohdentamista tulisi myös kehittää. Pk-yrityksiä pidettiin tiedottamisen kannalta ongelmallisena, koska ne eivät tunne oppisopimuksen mahdollisuuksia eivätkä etsi tietoa. Yksi haastateltava koki hankalaksi myös koulutuksen säilyttämisen työnantajille. Toivottiin että työnantajia tuettaisiin ja neuvottaisiin enemmän. Toinen haastateltava totesi, että oppisopimuksen pitäisi muuttua joustavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi.

7 AINEISTON ANALYSOINTI

7.1 Markkinatilanne

Oppisopimuskoulutuksen markkinoilla on useita voittoa tavoittelemattomien markkinoiden piirteitä. Erona on kuitenkin se, että markkinoilta löytyy kilpailua ja kaikki kilpailijat eivät ole voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Oppisopimuksen järjestäminen, ja siten myös markkinat, ovat kuitenkin tiukasti säädeltyjä. Toisaalta rahoitus ei juuri muuta markkinoiden perustoimintaperiaatteita. Palvelut ”myydään” asiakkaille, raha vain tulee eri lähteestä. Palvelun myynnissä hintana voidaan ajatella yritysasiakkaan saamaa koulutuskorvausta. Helsingin oppisopimustoimiston tarkoituksena on palvella kaupunkia vahvistamalla sen yritysten kilpailukykyä. Tämä tarkoitus määrittelee suurelta osin oppisopimustoimiston toimintaa markkinoilla. Asiakkaina ajatellaan olevan pääasiassa yritykset ja kaupungin virastot, vaikka myös opiskelijat ovat tärkeässä roolissa. Markkinoilla toimii useita hyvin

erilaisia organisaatioita, joista oppisopimustoimisto on suurin. Helsingin oppisopimustoimiston voidaankin ajatella olevan monopolistisessa asemassa markkinoilla, koska se on Helsingin ainut oppisopimustoimisto ja sen kilpailijoiden toiminta on hyvin erilaista. Oppisopimuskoulutus ei ole suurimpien kilpailijoiden pääasiallista toimintaa, vaan ennemminkin palveluita täydentävää. Kilpailijoilla ei myöskään ole yhtä suurta yhteiskunnallista vastuuta, joten ne voivat toimia vapaammin.

Oppisopimuksien järjestäminen on lisääntynyt runsaasti ja kasvun ennustetaan jatkuvan. Kysynnän lisääntymiseen tulee vaikuttamaan suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen ja pula ammatillisesta työvoimasta. Helsingin oppisopimustoimiston etuna on alueen suuri väestön määrä, jonka ajateltiin turvaavan kysynnän tulevaisuudessakin. Toiminnalla on kuitenkin useita haasteita. Suurimpana haasteena on talouden laskusuhdanne, joka todennäköisesti vähentää oppisopimuksen käyttöä. Haasteena on myös koulutusmuodon tuntemattomuus ja väärän tiedon leviäminen. Oppisopimustoimiston kannalta kilpailun lisääntyminen on myös todellinen haaste.

Talouden laskusuhdanne on jo vaikuttanut oppisopimuksien solmimiseen ja heikentää sen käyttömahdollisuuksia lähitulevaisuudessa. Talouden lasku voi vaikuttaa oppisopimuskoulutuksen kysyntään usealla tavalla. Työttömyyden lisääntymisen vuoksi yrityksiä saattaa houkuttaa aiempaa enemmän rekrytoiminen oppisopimuksen avulla, koska tällöin osan työvoimakustannuksista kattaa työllistymistuki. Toisaalta lisääntyneet irtisanomiset voivat vaikuttaa siihen, että koulutustarvetta ei ole, koska osaavaa työvoimaa on tarpeeksi tarjolla. Yritykset voivat myös haluta säästää työvoiman koulutuskustannuksissa, jolloin henkilöstöä saatetaan kouluttaa vähemmän ja eri koulutusmuotojen kustannusten vertailu on entistä tärkeämpää. Talouden laskusuhdanne voi vaikeuttaa oppisopimuksen syntyä, koska yritykset eivät uskalla sitoutua työntekijään pitkäksi aikaa. Taantuma vaikuttaa eri aloilla eri tavalla, eli toiset alat, kuten rakennuspuoli, voi kärsiä enemmän.

Koulutusmuodon tuntemattomuus on vielä haaste, vaikka oppisopimuskoulutus onkin lisääntynyt runsaasti. Yleinen asenneilmapiiri ja koulutusmuodon sekoittuminen muihin työssä oppimisen muotoihin hankaloittavat oppisopimuksen leviämistä. Ihmiset mieltävät sen vielä vain nuorten koulutusmuodoksi. Asenteet ja mielipiteet ovat kuitenkin muuttumassa, mutta kestää todennäköisesti vielä pitkään ennen kuin oppisopimuksen käyttömahdollisuudet leviävät valtaväestön tietoisuuteen. Tuleva korkea-asteen oppisopimus saattaa

lisätä oppisopimuskoulutuksen arvostusta ja käyttöä myös toisella asteella. Myös ammatillisen koulutuksen suosion kasvu voi heijastua myönteisesti oppisopimuskoulutukseen.

Valtion sääntelyn voidaan ajatella olevan rajoitus ja edellytys markkinoiden toiminnalle. Poliitiikalla ja lainsäädännöllä on suuri vaikutus oppisopimuskoulutuksen tulevaisuuteen. Rahoitusjärjestelmä tekee kilpailusta haastavan, koska rahan tullessa valtiolta, tulisi kaikkien toimijoiden tarkoituksena periaatteessa olla yhteiskunnan palveleminen. Tällöin voidaan kyseenalaistaa resurssien runsas käyttö esimerkiksi markkinointiin. Koulutuksen laadun tulisi aina olla tärkeämpää. Kuitenkin yritykset, jotka järjestävät oppisopimusta, voivat vapaammin päättää resurssien käytöstä ja valikoida myös tuottavimmat asiakaskohderyhmänsä. Koska Helsingin oppisopimustoimisto pyrkii palvelemaan asiakkaita kysyntälähtöisesti, tulisivat markkinointitoimenpiteet kohdistaa yrityksiin, joilla olisi tarvetta ja halukkuutta oppisopimukselle. Toisin sanoen markkinoinnin tarkoituksena on ohjata markkinoilta löytyvä kysyntä juuri tälle järjestäjälle.

Rahoitus antaa raamit toiminnalle ja kaikki oppisopimuksen järjestäjät saavat periaatteessa saman tulon. Rahoituksen rajallisuuden vuoksi jotkin toimijat kuitenkin yrittävät maksimoida laskentapäivien oppilasmäärät saadakseen suuremman tulon. Rahoitus vaikuttaa niin, että tulon ollessa kaikille sama, toimijoiden tulee etsiä kustannustehokkaimmat tavat järjestää koulutusta ja karsia menoista. Markkinoinnista ei kuitenkaan voi juuri tinkiä, koska se on yksi edellytys asiakkaiden hankinnalle. Niinpä menojen karsinnalla voi olla vaikutusta koulutuskorvauksen määrään tai joissain tapauksissa koulutuksen laatuun. Mielenkiintoinen tulos oli, että koulutuskorvauksen suuruus ei välttämättä ole kovin tärkeää asiakkaalle. Tämä voidaan päätellä pienempää koulutuskorvausta tarjoavien toimijoiden menestyksestä ja pienyrittäjän mielipiteistä. Asiaan voi vaikuttaa tietämättömyys eri toimijoiden maksaman koulutuskorvauksen määrästä.

7.2 Kilpailuasema

Helsingin oppisopimustoimisto eroaa muista alueen oppisopimuksen järjestäjistä hyvin paljon. Se järjestää vain oppisopimuksia, kilpailijoiden järjestäessä muutakin koulutusta. On tärkeä huomioida, että haastatteluiden perusteella oppilaitokset, jotka järjestävät oppisopimusta, eivät välttämättä pidä Helsingin oppisopimustoimistoa kilpailijanaan. Oppisopimustoimiston katsotaan olevan ennemminkin yhteistyökumppani. Kilpailuasetelma on-

kin hyvin hankala, koska kilpailijoina toimii yhteistyökumppaneita, ja on myös oppisopimustoimiston etu, että niillä menee hyvin. Oppilaitoksilla, jotka järjestävät vähän oppisopimusta, se saattaa olla vain yksi palvelu muiden joukossa. Toisin on esimerkiksi Amiedulla, jonka toiminnasta merkittävä osa koostuu oppisopimuskoulutuksesta. Tämän vuoksi järjestäjien motiivit saattavat olla hyvin erilaisia. Kilpailijoita tutkimalla ja haastattelujen perusteella selvisi, että etenkin suurimpien kilpailijoiden strategiana on luoda kestäviä ja kannattavia asiakassuhteita. Silloin merkittävässä roolissa on asiakastyytyväisyys ja keskityminen suuriin yrityksiin.

Vaikka kilpailua ei haastattelujen perusteella juuri ole, tilastot kertovat muuta. Helsingin oppisopimustoimiston oppilasmäärät eivät ole lisääntyneet suhteessa alueen oppisopimusemäärien kasvuun, vaikka markkinoiden vapautumisesta on jo kymmenen vuotta. Myös perustutkintojen määrät ovat vähentyneet vastoin yleistä kehityssuuntaa. Näistä voi päätellä, että kilpailua on selvästi, vaikka niin ei ajateltaisikaan. Toisaalta kysymys on myös siitä, millä tavalla oppisopimustoimisto kilpailee aikuiskoulutuskeskusten kanssa. Kilpailu ei välttämättä tunnu voimakkaalta, mutta valinnan vapaus ohjaa asiakkaita eri toimijoille. Sääntely voi vaikuttaa osaltaan siihen, ettei kilpailu tunnu voimakkaalta. Helsingin oppisopimustoimiston markkinaosuus on laskenut huomattavasti osittain vapautuneista markkinoista johtuen. Mikäli nykyisenlaiset markkinoiden ja oppisopimustoimiston kehityssuunnat jatkuvat, markkinaosuus tulee pienentymään tulevaisuudessakin. Sen johdosta oppisopimustoimistolla ei välttämättä tule olemaan enää valta-asemaa Helsingin oppisopimusemarkkinoilla. Jos näin käy, voivat myös opiskelijamäärät kääntyä laskuun. Jo nyt peruskoulutukset määrät ovat vähentyneet vastoin yleistä trendiä. Toisaalta oppisopimustoimistolla on alueen suurimmat kiintiöt lisäkoulutukselle, mikä on suuri etu. Lisäkoulutuksen kysynnän ja suurten kiintiöiden ansiosta oppisopimustoimisto on hyvissä asemissa. Kiintiöiden vuoksi voidaan kuitenkin ajatella, että peruskoulutus on se, missä varsinaisesti kilpaillaan, vaikka haastattelujen mukaan aikuiskoulutuskeskukset ovat keskittyneempiä lisäkoulutuksen järjestämiseen.

Suhteessa muihin alueen oppisopimuksen järjestäjiin suurin ero on, että oppisopimustoimisto ei itse järjestä tietopuolista koulutusta. Tätä pidetään yleisesti vahvuutena, koska se mahdollistaa oppisopimusten järjestämisen kustannustehokkaasti ja monialaisesti. Sitä voidaan pitää mielestäni vahvuuden lisäksi heikkoutena, koska oppisopimustoimiston välittämällä tietopuolisella koulutuksella ei periaatteessa ole ”kasvoja” ennestään. Asiakasosapuolista toinen saattaa välttämättä haluta tietopuolisen koulutuksen järjestäjäksi jonkun

tietyin oppilaitoksen. Tällöin jos oppilaitos järjestää oppisopimuksia itse, asiakas voi tiedustella palvelua suoraan sieltä. Oppilaitoksen tarjoamat palvelut voivat myös olla asiakkaan mielestä helpommin hahmotettavissa, kun hallinnointi ja koulutus tulevat samasta organisaatiosta. Voidaankin ajatella, että palveluntarjoajana Helsingin oppisopimustoimiston oman imagon merkitys korostuu. Oppisopimustoimistolla tulee olla tarpeeksi vahva brändi, jotta asiakkaat eivät kyseenalaista sen välittämän tietopuolisen opetuksen laatua.

Oppisopimustoimisto järjestää myös eniten ja monialaisesti oppisopimuskoulutusta. Monialaisuuskin voi olla vahvuuden lisäksi heikkous, koska yritysasiakas voi kuvitella saavansa parempaa koulutusta omaan alaansa erikoistuneelta oppilaitokselta. Sekä pelkkänä hallinnoivana elimenä oleminen että monialaisuus saattavat tehdä oppisopimustoimiston brändistä vaikeammin hahmotettavan. Toisaalta oppisopimustoimiston etuna on erikoistuminen vain oppisopimusten järjestämiseen ja sen kautta tunnettuus oppisopimuksen järjestäjänä. Kilpailijoiden etuna on puolestaan laajempi markkinointi, joka auttaa luomaan vahvaa brändiä. Vaikka kilpailijoiden oppisopimustoiminta ei olisi suurta, ne saavat kaikella muulla toiminnalla näkyvyyttä myös oppisopimusten järjestämiseen. Ne osaavat markkinoida kaikkia palvelujaan ja oppisopimuskoulutus onkin houkutteleva vaihtoehto työnantajille, jotka tietävät siitä.

Oppisopimustoimiston vahvuutena on ehdottomasti ydinosaaminen oppisopimuksen järjestäjänä. Kilpailullisina vahvuuksina ovat myös suuret opiskelijavolyymit ja suhteet kuntaan. Puolueettomana järjestäjäosapuolena oleminen voi olla vahvuus ja kilpailuetu, mutta se pitäisi osata kanavoida oikein asiakaslähtöisyyteen. Haastattelujen perusteella syntyi mielikuva, että tällä hetkellä Helsingin oppisopimustoimiston mainetta varjostaa byrokraattisuus, joka ei tue asiakaslähtöisyyttä. Asiantuntijapalvelun tarjoajana asiakaslähtöisyys on tärkeää. Suurimmista kilpailijoista onkin huomattava heidän asiakkaidensa tyytyväisyys palvelujen laatuun. Tosiasia on, että asiakas valitsee palvelun tarjoajan useiden kriteerien perusteella ja koulutuskorvauksen suuruus ei välttämättä ole se tärkein. Kiireisessä yritystoiminnassa aika on tärkeää ja tällöin korostuu palvelun helppouden ja joustavuuden merkitys. Toisaalta jos pyritään tarjoamaan yrityksille suurempaa koulutuskorvausta kuin muut, siitä on hyvä mainita myös viestinnässä. Oppisopimustoimiston heikkoutena tuntuukin olevan markkinointiajattelun puute viestinnässä.

7.3 Asiakkaiden tavoittaminen

Tällä hetkellä oppisopimustoimiston asiakkaat jakautuvat tasan kunnan organisaatioihin, suuriin yrityksiin ja pk-yrityksiin. Tavoitteena on kuitenkin saavuttaa enemmän pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Suhteessa pk-yritysten määrään ja työllistävään vaikutukseen kysyntää voisikin olla enemmän. Aineistosta käy ilmi, että erilaista kysyntää ja tarvetta oppisopimukselle löytyy selvästi. Niin haastattelujen kuten Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan oppisopimuskoulutuksella on tärkeä rooli työvoiman kouluttamisessa. Aineiston perusteella oppisopimuksella voisi olla myös tärkeä rooli työntekijöiden rekrytoinnissa.

Oppisopimusopiskelijoista suurin osa on aikuisia, työelämässä jo useita vuosia olleita, henkilöitä. Tähän vaikuttaa työnantajien haluttomuus palkata nuoria kokemattomia henkilöitä. Oppisopimukseen haluavien nuorten ongelmana on kiinnostuneen työnantajan löytäminen. Oppisopimustoimiston näkökulmasta voisi pohtia tulisiko nuorten oppisopimuskoulutukseen keskittyä enemmän, olisiko se kannattavaa, tarkoituksenmukaista ja löytyisikö kysyntää yrityksiltä. Valtion näkökulmasta nuorten oppisopimusten lisääntyminen olisi hyvä asia, koska näin he aloittaisivat työelämän aikaisemmin.

Työnantajat käyttävät oppisopimusta mieluummin henkilökuntansa jatkokoulutukseen ja suhtautuvat varauksella oppisopimuksella rekrytointiin. Oppisopimuksella rekrytointia voisi kuitenkin yrittää lisätä. Täytyisi löytää ne alat, joilla rekrytointi olisi mahdollista, ja keskittyä tiedotukseen esimerkiksi työvoimatoimiston ja toimialajärjestöjen kautta. Nuorten kohdalla voisi miettiä aloja, jotka haluavat muutenkin palkata nuoria tai joilla ei vaadita runsaasti tietoa ja kokemusta heti alkuun. Oppisopimus voi olla kuitenkin hankala tapa rekrytoida nuoria, jos se sitoo yrityksen täysin kokemattomaan työntekijään. Mielestäni yksi rekrytoinnin suurimmista esteistä on, ettei ole käytössä kunnollista kanavaa, jossa oppisopimukseen halukas työntekijä ja työnantaja voisivat kohdata. Työnantajat voivat halutessaan ilmoittaa Työvoimatoimiston Internet-sivuilla mahdollisuudesta oppisopimukseen, mutta sitä ei käytetä. Oppisopimus.net-sivustolla on myös välityspalvelu, mutta yritykset eivät käytä sitäkään. Tässä olisi ehdottomasti kehittämisen paikka.

Vaikka Helsingin oppisopimustoimiston tehtävä on tukea alueen elinkeinoelämän kehittämistä, kouluttamalla myös niitä, joista muut eivät ole niin kiinnostuneita, mielestäni sen tulisi pyrkiä myös kasvattamaan oppilasmääriä kokonaistaloudellisuuden ja markkina- asemansa säilyttämiseksi. Kysymyksenä on myös, millainen vaikutus Helsingin oppisopi-

mustoimiston pienentyneellä markkinaosuudella on pääkaupunkiseudun oppisopimuskoulutuksen laatuun ja järjestelmän selkeyteen. Jos Helsingin oppisopimustoimisto pyrki kasvattamaan markkinaosuuttaan tai pitämään sen samana, sen tulisi keskittyä enemmän peruskoulutuksen järjestämiseen. Se voisi olla edullista jos kilpailijat ovat keskittyneempiä lisäkoulutuksen järjestämiseen. Lisäkoulutukselle tuntuu olevan lisäksi niin paljon kysyntää, ettei sitä tarvitse juuri markkinoida. Toisaalta asiakkaiden tavoittelu lisäkoulutuksen avulla voi kasvattaa kiinnostusta myös peruskoulutusta kohtaan. Pk-yrityksiltä ei välttämättä kuitenkaan löydy paljon kysyntää peruskoulutukselle. Toiminnan edellytyksenä on kuitenkin kustannustehokkuus, jonka edellytyksenä ovat suuret oppilasvolyymit. Näin ollen ei voida keskittyä vain joidenkin tiettyjen asiakasryhmien palvelemiseen. Asiakkaiden tavoittelussa voisi segmenttejä tarkastella kahdella tavalla; kustannustehokkaammat asiakasryhmät, kuten suuret yritykset, ja yhteisen hyvän vuoksi palveltavat asiakkaat, esimerkiksi erityisoppilaat ja pienet yritykset.

Tutkimuksessa on jo useaan otteeseen todettu, että Helsingin oppisopimustoimiston tulee tukea alueen elinkeinostrategioita tavoittelemalla alueen pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Toisaalta on todettu, että niitä on hankala tavoittaa, koska niillä on vähiten tietoa oppisopimuksesta eikä halua etsiä sitä. Pienempiä yrityksiä palveltaessa haasteena onkin tiedon saaminen perille. Pienemmillä yrityksillä ei myöskään ole välttämättä edellytyksiä tai kysyntää oppisopimukselle. Esimerkiksi pienissä asiantuntijayrityksissä ei todennäköisesti ole tarvetta oppisopimukselle.

Pk-yrityksiä palveltaessa haasteena on myös pitkien asiakassuhteiden luominen ja työpaikkaohjaajien kouluttaminen. Pienemmistä yrityksistä ei välttämättä tule kovin montaa opiskelijaa pidemmälläkään aikavälillä. Pienten yritysten kanssa on melko mahdotonta luoda jatkuvia asiakassuhteita, jolloin asiakasyritys kouluttaisi useita työntekijöitään oppisopimuksella. Täytyy kuitenkin huomioida asiakastyytyväisyyden vaikutus ”myyntiin” myös näiden asiakkaiden kohdalla. Jokainen hyvin hoidettu oppisopimus lisää tietoa ja vahvistaa imagoa. Pienempien yrittäjien keskuudessa juuri suusta suuhun tiedon leviäminen voi olla kannattavaa. Jos kilpaillaan laadulla, tulee palvelun myös olla laadukasta. Huonoilla kokemuksilla on taipumus levitä helpommin kuin hyvillä. Yritykset pitävät laatuna myös joustavaa palvelua ja vähäistä byrokratiaa. Ongelmana on, että Helsingin oppisopimustoimistoon liitetään byrokraattisuus. Tätä ongelmaa ei todettu olevan oppilaitoksilla. Toisaalta Helsingin oppisopimustoimiston kunnallisen aseman vuoksi asiakkaat saattavat luottaa siihen enemmän. Asiakkaiden luottamus on tärkeää asiantuntijapalvelujen myynnissä.

Palvelun tarjoajan valintaan mainittiin vaikuttavan laatu, referenssit ja hinta. Helsingin oppisopimustoimistolla voidaan katsoa näiden kaikkien olevan vahvoja. Lähtökohdat asiakkaiden saamiseksi ovat hyvät, joten tulee miettiä kuinka voisi vielä erottua kilpailijoista. Laatuun tulisi kiinnittää huomiota, koska se ei tarkoita pelkästään laadukasta koulutusta, vaan myös palvelun sujuvuutta ja helppokäyttöisyyttä. Haastattelujen perusteella yritykset toivovat oppisopimustoimistolta joustavuutta ja tarvitsevat parempaa tiedotusta. Viestintä on tärkeässä roolissa myös kilpailijoista erottumisessa.

Yksi koko oppisopimustoiminnan heikkouksista on ollut tiedon puute ja epäselvän tiedon tarjonta. Tämän vuoksi juuri perusteellinen oppisopimuskoulutuksen kuvaaminen etuineen tulisi olla kaikkien sitä järjestävien organisaatioiden lista ykkösenä. Kuitenkin jos vertailaan esimerkiksi koulutuksen järjestäjien Internet-sivuja - joilta nykypäivänä on helpointa saada tietoa - siihen ei ole monessakaan tapauksessa panostettu. Mielestäni parhaiten oppisopimuksesta ja koulutuksen järjestäjän roolista siinä kertoo Omnia Internet-sivuillaan. Myös useimmat suurista aikuiskoulutuskeskuksista ovat hoitaneet viestinnän hyvin. Aikuiskoulutuskeskusten pääasiallinen toiminta ei kuitenkaan ole oppisopimuksien järjestäminen, joten ne eivät ole niin keskittyneitä siitä yksityiskohtaisesti kertomiseen, vaan kertovat yleisemmin palveluidensa eduista. Amiedu osaa Internet-sivuillaan korostaa erittäin hyvin asiakkailleen tarjoamaa hyötyä.

Heikoimmat Internet-sivut ovat mielestäni Vantaan Varialla. Helsingin oppisopimustoimiston sivutkaan eivät ole mielestäni riittävät ja sijoittuvat vertailussa häntäpäähän. Sivuilta löytyy tietoa, mutta ei tarpeeksi. Sivut eivät myöskään houkuttele Helsingin oppisopimustoimiston asiakkaaksi, koska ne eivät korosta sen palvelujen hyötyä. Vaikka ensisijainen tehtävä olisi säilyttää kustannustehokkuus ja hyvä palvelun laatu niin tulisi ajatella, että selkeän tiedon tarjoaminen olisi myös osa palvelua. Tulisi ajatella, että kiinnostavat ja informatiiviset Internet-sivut voivat olla erittäin kustannustehokas tapa hoitaa organisaation markkinointiviestintää. Selkeän tiedon tarjoaminen voisi olla myös kilpailuetu, koska aikuiskoulutuskeskukset eivät kerro paljon juuri oppisopimuskoulutuksesta käytännössä.

Koska pienet yritykset eivät etsi itse tietoa, voisii pohtia potentiaalisten opiskelijoiden käyttämistä tiedon välittäjänä. Tällöin koulutusta markkinoitaisiin periaatteessa mahdollisille opiskelijoille, jotka kertoisivat ja suostuttelisivat työnantajansa oppisopimukseen. Tällöin ongelmana olisi luonnollisesti kohdentaminen ja kustannustehokkuus, mutta hyvät

Internet-sivut voisivat riittää. Internet sivuilla voisi myös tiedottaa niistä toimialoista, jotka saattaisivat hyötyä oppisopimuksesta. Se voisi aktivoida oppilaaksi haluavia hakeutumaan niille aloille töihin ja kyselemään oppisopimuksen mahdollisuudesta. Tämä voisi olla hyvä asia, varsinkin kun työnantajat eivät itse ilmoittele mahdollisuudesta oppisopimukseen.

8 TUTKIMUKSEN LAADUN ARVIOINTI

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetilla mitataan pätevyyttä, eli vastaavatko tulokset tutkittua ilmiötä. Reliabiliteetilla mitataan tutkimustulosten luotettavuutta, toisin sanoen, jos tutkimus toistettaisiin olisivatko tulokset samat. Reliabiliteetti on yleensä luonnostaan korkea kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa korkean reliabiliteetin saavuttaminen on haasteellisempaa, koska aineiston lähteitä on vähemmän. (Koskinen ym. 2005, 253–257.) Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 258–259) toteavat, että yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa toistettavuus on hyvin tiukka vaatimus, eikä sitä pidä ottaa kirjaimellisesti. Haastatteluilla toteutettuun laadulliseen tutkimukseen vaikuttaa aina tilannetekijät, joita on mahdoton toistaa. Tämän vuoksi raportointi on tärkeässä roolissa laadullisen tutkimuksen toistettavuuden arvioinnissa. Yksityiskohtaisesti laaditun tutkimusraportin pohjalta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

Validiteetti jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Laadullisissa tutkimuksissa painotetaan sisäisen validiteetin tärkeyttä. Sisäisellä validiteetilla määritellään vastaavatko tutkimustulokset oikeasti niitä asioita, mitkä asetettiin tavoitteiksi. Validiteettiin vaikuttaa muun muassa otanta ja haastattelukysymykset. Tutkimuksen validius heikkenee jos kysymykset ovat ymmärrettävissä usealla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 183–187.) Sisäistä validiteettia parantaa monen menetelmän ja aineiston käyttö (Metsämuronen 2008, 60). Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyks voi olla ongelmallista laadullisessa tutkimuksessa pienen havaintomäärän vuoksi. Kovin pienestä aineistosta ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä. Reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä laadul-

lisen tutkimuksen arvioinnissa on myös kyseenalaistettu. Niiden tilalle on ehdotettu yksinkertaisesti termiä ”tutkimuksen laatu”. (Koskinen ym. 2005, 254–266.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, koska tutkimusraportissa on tarkkaan kuvailtu koko tutkimusprosessi. Tutkimuksen laadullinen luonne kuitenkin heikentää hieman reliabiliteettia. Jos tutkimuksen olisi suorittanut joku toinen tutkija, tulokset olisivat voineet poiketa hieman. Haastatteluilla kerättyyn aineistoon tulee myös suhtautua kriittisesti. Varsinkin kilpailijoita haastateltaessa on vaarana, että he eivät halua paljastaa kaikkea tietoaan tai sanoa mielipiteitään suoraan. Sekundäärisaineisto kuitenkin parantaa reliabiliteettia, koska sitä voidaan pitää objektiivisempänä. Reliabiliteettia parantaa myös se, että tutkimusta aloittaessa minulla ei ollut minkäänlaista suhdetta oppisopimukseen. Näin ollen omat mielipiteet eivät vääristäneet aineiston keruuta tai tulkintaa. Johtopäätökset pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti tulosten perusteella. Tutkimuksen vertailukelpoisuus ei ole kovin hyvä. Mikäli tutkimus toistettaisiin tulevaisuudessa, niin tämän tutkimuksen tuloksia olisi hankala verrata uusiin tuloksiin.

Tutkimuksen validiteetti on erittäin hyvä, koska tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Helsingin oppisopimustoimiston markkinoita. Tarkoituksena ei ollut keskittyä oppisopimuskoulutuksen asemaan suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Se on kuitenkin oleellinen osa Helsingin oppisopimustoimiston toimintaa toimiston kunnallisen aseman vuoksi. Näin ollen myös oppisopimuskoulutuksen asema ja kehitys nousivat tärkeiksi aiheiksi tutkimuksessa.

Validiteettia kasvattaa se, että kerätty aineisto oli tutkimuksen kannalta oleellista. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli tietoa oppisopimusmarkkinoista ja joiden näkökulmat erosivat toisistaan. Tämän vuoksi haastatteleamalla saatu tieto oli pätevää ja monipuolista. Tulokset olisivat saattaneet olla hieman erilaisia, jos haastattelun kohteiksi olisi valittu eri ihmisiä. Se ei kuitenkaan vähennä tämän tutkimuksen tulosten merkitystä. Lisähaastattelut olisivat saattaneet vain lisätä tutkimukseen syvyyttä. Haastattelukysymyksiä muotoiltaessa oli tärkeää, että kysymykset olivat täysin avoimia, eivätkä johdatelleet haastateltavia. Tämän vuoksi muutamit kysymykset saattoivat olla ymmärrettävissä usealla tavalla. Se kuitenkin huomioitiin haastateltaessa ja tuloksia kirjattaessa. Kerätty sekundäärisaineisto paransi sisäistä validiteettia, koska sen avulla saatiin tarkempi kuva tutkitusta ilmiöstä. Kaikki tilastot eivät kuitenkaan olleet täysin ajan tasalla, aineiston saatavuudesta johtuen.

Eri aineistojen vertailulla saatuja johtopäätöksiä voidaan pitää pätevämpinä. Eri näkökulmien tarkastelu vähentää myös väärin johtopäätöskien riskiä.

Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää muihin oppisopimustoimistoihin, joten yleistettävyys ei ollut tutkimuksen tarkoituksena. Tässä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti tarkoittaa vain haastattelutulosten yleistettävyttä. Pieni otos heikentää yleistettävyttä, mutta haastateltavien erilaiset näkökulmat antavat laajemman kokonaiskuvan, jonka myötä myös yleistettävyys paranee. Sekundäärisaineistona käytettyjen tilastojen ulkoinen validiteetti on erittäin hyvä. Kokonaisuutena aineistot täydensivät toisiaan hyvin, mikä paransi niin tutkimuksen reliabiliteettia kuin ulkoista ja sisäistä validiteettiäkin.

8.2 Oman työskentelyn arviointi

Tutkimusta aloittaessani minulla ei ollut minkäänlaista tietoa oppisopimusmarkkinoista. Vaikka sitä voidaan pitää tutkimuksen objektiivisuuden kannalta vahvuutena, se asetti haasteita tutkimuksen tekemiselle. Aloitin työskentelyn perehtymällä oppisopimuskoulutukseen ja markkina-analyysiin syntyyn. Koin aiheen haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella muotoilin tutkimusongelman ja kysymykset. Tutkimusmenetelmän laadullinen tapaustutkimus oli myös haastava, koska se antaa paljon vapauksia tutkimuksen toteutukseen. Mielestäni tutkimuksen aihe kuitenkin määritteli selvästi käytettävät tutkimusmenetelmät. Minulla oli alusta asti hyvä käsitys tutkimuksen eri vaiheista, jotka selkenivät työtä tehdessä. Kyseenalaistin kuitenkin usein tekemiäni asioita ja pyrin palauttamaan tutkimuksen tavoitteet mieleeni, jotta en ajautuisi sivuun aiheesta. Mielestäni onnistuin suoriutumaan asetetuista tavoitteista ja pysyin myös hyvin aikataulussa.

Käytin tutkimuksessa runsaasti kirja ja Internet -lähteitä. Teoreettisen viitekehityksen lähteiksi pyrin valitsemaan kirjoja, jotka olivat melko uusia ja tarjosivat juuri tämän tutkimuksen kannalta hyödyllistä ja syvällistä tietoa. Internet-lähteitä valittaessa oli tärkeää tiedon luotettavuus ja tuoreus. Sekundäärisaineistoa oli paljon tarjolla, minkä vuoksi pyrin valitsemaan vain oleellimmän aineiston tutkimukseen. Mielestäni lähteet vastasivat tutkimuksen tarkoitusta ja työskentelyni onnistui kokonaisuutena hyvin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisilla markkinoilla ja millä edellytyksillä Helsingin oppisopimustoimisto toimii. Tarkoituksena oli selvittää oppisopimustoimiston asema suhteessa kilpailijoihin, palveluille löytyvä tarve ja rahoitusjärjestelmän vaikutukset. Markkinoita oli tarpeellista analysoida, jotta saataisiin tietoa tuotteistamisen suunnitteluun. Tutkimus oli tärkeä, koska oppisopimuskoulutuksen markkinat ovat muuttuneet paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimuksen tulosten avulla Helsingin oppisopimustoimisto voi kehittää toimintojaan ja vastata paremmin kilpailijoiden toimiin sekä asiakkaiden tarpeisiin.

Helsingin oppisopimustoimiston tapauksessa toimintaympäristöä oli erittäin tärkeä analysoida, koska sen tekijät vaikuttavat suoraan oppisopimustoimiston toimintaan. Valtion sääntely rajoittaa toimintaa ja kilpailua, mutta rahoitus on edellytyksenä toiminnalle. Tuloksista nähtiin, että toimintaympäristö antaa hyvät eväät oppisopimustoimiston toiminnalle. Oppisopimuksen yleistymisen kannalta asenteiden tulisi kuitenkin muuttua suotuisemmaksi. Asenteisiin vaikuttaa paljon tietämättömyys monimutkaisesta koulutusmuodosta. Oppisopimusmarkkinoiden tulevaisuuteen vaikuttaa huomattavasti myös kaavailut aikuis-koulutusjärjestelmän uudistukset. Koska tulevilla lakimuutoksilla suuri vaikutus markkinoiden toimintaan, niiden vaikutuksia tulee pyrkiä arvioimaan etukäteen.

Tutkimuksessa huomattiin, että oppisopimusmarkkinat ovat haastavat, koska niillä toimii voittoa tavoittelemattomia ja tavoittelevia organisaatioita. Tulosten perusteella oppisopimustoimiston toimintaa voi hankaloittaa sen asema kunnallisena toimijana, koska kilpailijoina on voittoa tavoittelevia organisaatioita. Näin ollen yhteiskunnallisten tavoitteiden voidaan ajatella asettavan Helsingin oppisopimustoimiston kilpailullisesti epäedulliseen asemaan. Niiden vuoksi oppisopimustoimiston tulee keskittyä kaikkien asiakkaidensa palvelemiseen yhdenvertaisena, mutta kilpailijat voivat vapaammin suunnitella toimintaansa niille edulliseksi. Useimpien kilpailijoiden etuna on myös mahdollisuus toimia koko maan alueella, jolloin niiden on helpompi palvella yrityksiä, joilla on toimipisteitä koko maassa.

Tulosten perusteella tiedetään, että oppisopimustoimistolla on ollut erittäin hyvä markkina-asema, mutta se on heikentynyt viime vuosina. Oppisopimustoimiston tulisi pohtia markkinaosuuden merkitystä toiminnalle. Markkinaosuuden laskuun on voinut vaikuttaa mark-

kinoiden vapautumisen lisäksi myös oppisopimustoimiston todetut heikkoudet. Markkina-asema on kuitenkin vielä hyvä ja sitä edesauttaa lisäkoulutuksen kiintiöiden suuri määrä. Sen vuoksi, jos markkinaosuuden pieneneminen halutaan estää, oppisopimustoimiston tulisi kiinnittää tuotteistamisessa huomiota peruskoulutuksen järjestämiseen.

Kilpailijoiden analysointi oli tärkeää, jotta opittiin oppisopimustoimiston kilpailukyvyyn vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailun luonteen tunnistamisella ja kilpailija-analyysin avulla ymmärretään paremmin kilpailijoiden strategioita ja voidaan suunnitella oppisopimustoimiston toimintaa. Tutkimuksen perusteella kilpailu on suurimmaksi osaksi passiivista. Etenkin pienemmät kilpailijat saattavat pitää oppisopimustoimistoa ennemminkin yhteistyökumppanina kuin kilpailijana. Kilpailun passiivisuuteen vaikuttaa sääntely ja lisäkoulutuksen kysynnän suuri määrä. Pahimpana kilpailijana voidaan pitää Amiedua, koska sillä on samankaltaisia tavoitteita kuin Helsingin oppisopimustoimistolla.

Helsingin oppisopimustoimiston ja sen kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysoimisen perusteella voitiin pohtia oppisopimustoimiston mahdollista kilpailuetua. Kilpailuetu on tärkeä, jotta organisaatio pystyy erottumaan kilpailijoista myönteisesti. Tutkimuksen perusteella oppisopimustoimiston etuna suhteessa kilpailijoihin on keskittyminen vain oppisopimuksen järjestämiseen ja sen ydinosaaminen. Suuri tutkintovaihtoehtojen määrä saattaa myös tukea paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Monialaisuus voi olla vahvuus etenkin pieniä yrityksiä tavoiteltaessa. Oppisopimustoimisto voisikin olla paras juuri asiakaslähtöisyydessä ja palvelun laadussa. Toisaalta todettiin, että monialaisuus ja pelkkänä hallinnoivana elimenä oleminen asettavat haasteita brändin rakentamiselle. Oppisopimustoimiston mainetta varjostaa myös byrokraattisuus ja oppilaitoksia pidetään joustavampina. Sen vuoksi imagoa tulisi pyrkiä muokkaamaan joustavammaksi, jolloin asiakkaiden olisi helpompi lähestyä oppisopimustoimistoa. Kilpailijat ovat parempia markkinointiviestinnässä ja ehkä myös pysyvien asiakassuhteiden luomisessa yrityksiin.

Asiantuntijapalveluorganisaationa Helsingin oppisopimustoimiston kilpailuetu voisi perustua osaamisen hyödyntämisen ylivertaisuuteen, eli esimerkiksi parempaan palveluun. Palvelun lisäksi kilpailuetuna voisi olla parempi viestintä. Eli Helsingin oppisopimustoimisto voisi keskittyä enemmän oppisopimuksesta kertomiseen. Sillä erottuisi hyvin kilpailijoista, koska koulutusmuoto on monimutkainen ja helposti omaksuttavaa tietoa ei ole tarjolla juurikaan. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen ei ole aikuiskoulutuskeskusten pääasiallista

toimintaa, joten ne eivät ole niin keskittyneitä käytännönasioista kertomiseen, vaan kertovat mieluummin vain asiakkaiden saamasta hyödystä.

Asiakkaat ovat kaiken yritystoiminnan lähtökohta ja asiantuntijapalveluissa asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen vielä korostuu. Sen vuoksi Helsingin oppisopimustoimiston on erittäin tärkeä tuntea asiakkaidensa tarpeet. Tutkimuksessa selvisi, että erilaista kysyntää ja tarvetta oppisopimukselle löytyy selvästi. Niin haastattelujen kuten Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan oppisopimuskoulutuksella on tärkeä rooli työvoiman kouluttamisessa. Oppisopimustoimiston rooli koulutuksen järjestäjänä on myös tärkeä, koska se huolehtii pienemmistäkin asiakkaista ja sillä on myös järjestelmää selkeyttävä vaikutus. Aineiston perusteella yritykset toivovat oppisopimustoimistolta joustavuutta ja tarvitsevat parempaa tietoutta. Selkeän tiedon puute oppisopimuskoulutuksesta nousi kirkkaasti esille tutkimuksessa. Tuloksena tiedon tarve ja puute eivät ole varmaan yllättäviä. Tutkimusta tehdesäni sain kuvan, että se on tiedostettu ongelma, mutta asialle ei ole tehty kovin paljoa.

Markkinointiviestinnän kehittäminen on tutkimuksen perusteella tärkeää useasta eri syystä. Viestinnällä kerrotaan koulutusmuodosta, palveluista ja muokataan brändiä. Vaikka oppisopimustoimisto olisi paras koulutuksen laadussa, niin se ei ole kilpailuetu ennen kuin asiakkaat tietävät siitä. Oppisopimustoimiston lähtökohdat asiakkaiden saamiseksi ovat hyvät, minkä vuoksi riittävä tiedotus toiminnasta ja oppisopimuskoulutuksesta käytännössä olisi erittäin tärkeää. Vaikka palveluille näyttäisi olevan tarvetta, yritykset eivät välttämättä osaa hyödyntää niitä, koska eivät tiedä niistä. Markkinoinnin ei välttämättä tarvitse olla aggressiivista, vaan pelkkä selkeän tiedon tarjoaminen saattaa riittää. Markkinoinnissa kustannustehokkain ja paras tapa voisi olla Internet-sivujen käyttäminen, varsinkin kun meneillään oleva Hyvä Diili -kampanja ohjaa oppisopimuksesta kiinnostuneita sivuille. Nykypäivänä Internet on myös pääasiallinen tiedonhakukanava.

Mielestäni Helsingin oppisopimustoimiston tiedottamisessa tulisi yleisesti kiinnittää enemmän huomiota markkinointiajatteluun, esimerkiksi 4P-mallin kautta (hinta, tuote, paikka ja markkinointiviestintä). Asiantuntijapalvelun markkinoinnissa on yleensä tärkeintä korostaa asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä. Eli tulisi tiedottaa kaikista eduista mitä oppisopimuskoulutuksella saa ja myös esimerkiksi suuremmasta koulutuskorvauksesta ja palvelun laadusta. Eikä tulisi unohtaa järjestäjän ja työpaikkaohjaajan roolista kertomisesta. Tutkimuksessa selvisi, että työnantajat saattavat ajatella kouluttamisen vievän liikaa työaikaa. Tietämättömyys oppisopimuksesta käytännössä voikin olla suuri este sopimuksen

synnylle. Oppisopimustoimisto voisi julkaista Internet-sivuillaan kertomuksia eri aloilta, joissa asiakkaat kertoisivat kuinka palvelu toteutui käytännössä ja mikä oli heidän siitä saamansa hyöty. Tämä madaltaisi työnantajien kynnyistä käyttää oppisopimusta. Oppisopimustoimisto voisi kertoa myös rekrytoinnin mahdollisuuksista ja käytännön toimenpiteistä enemmän, ja pyrkiä näin edistämään oppisopimuksella rekrytoimista. Se voisi olla suuri apu myös nykyisessä taloustilanteessa. Jotta tieto olisi helposti omaksuttavaa, oppisopimuksesta tulisi kertoa selkeällä kielellä ja käyttämällä alakohtaisia esimerkkejä. Alakohtaisten esimerkkien käytöllä oppisopimustoimisto osoittaisi asiakkaille myös eri alojen asiantuntijuuden ja mahdollisuudet palvelujen räätälöintiin.

Tuotteistamisessa tulisi miettiä myös oppisopimustoimiston asemointia ja sen brändin merkitystä palvelujen kannalta. Koska oppisopimustoimisto tuottaa aineetonta palvelua, brändin merkitys korostuu. Tällä hetkellä oppisopimustoimiston omaa imagoa ei ole juuri korostettu, vaan se on vain osa opetusvirastoa. Asemointi ja brändin kehittäminen edesauttaisi toimintaa, koska asiakkaan olisi silloin helpompi tunnistaa ja omaksua oppisopimustoimiston palvelut. Asemoinnissa voisi korostaa palvelujen laatua ja räätälöintiä asiakkaalle sopivaksi. Helsingin oppisopimustoimisto voisi pyrkiä olemaan myös niin sanottu ”top of mind” -brändi. Tämä tarkoittaa sitä, että oppisopimustoimisto olisi ensimmäinen oppisopimusten järjestäjä, joka asiakkaille tulisi mieleen. Kyseisen mielikuvan luomista helpottaa se, että oppisopimustoimisto on Helsingin ainut järjestäjä, joka keskittyy vain oppisopimusten järjestämiseen ja markkinaosuus on vielä kohtuullisen suuri.

Toiminnalle edellytyksenä on myös asiakastyytyväisyys, joten palvelujen asiakaslähtöisyys on hyvin tärkeää. Tuotteistuksessa tulisi mielestäni pohtia myös tukipalvelujen tärkeyttä. Oppisopimustoimisto voisikin olla kilpailijoita parempi myös neuvonnassa. Internet-sivuilla tuotteistetut palvelut tulisi konkretisoida asiakkaiden helpommin ymmärrettäväksi. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa oppisopimustoimisto voisi hyödyntää koulutustarkastajia toimialojensa asiantuntijoina. Tulisi myös ymmärtää, että koulutustarkastajan työ on osittain myyntityötä. Asiantuntijapalveluissa korostuu työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus.

Tämän tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei tutkimuksessa ollut mahdollista syventyä oppisopimustoimiston asiakkaiden mielipiteisiin. Asiantuntijapalvelun tarjoajana Helsingin oppisopimustoimiston toiminnan avaimena on kuitenkin asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. Asiakkaiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen aut-

taa myös eri segmenttien käyttäytymisen ennustamisessa. Tämän vuoksi jatkotutkimuksina voitaisiin tehdä tarvekartoitus asiakkailta, asiakkaiden koulutuksen tarjoajan valintaan sekä asiakasuskollisuuteen vaikuttavien tekijöiden kartoitus. Tulisi myös selvittää kummalta osapuolelta, opiskelijalta vai työnantajalta, yleensä tulee aloite oppisopimukseen ja mitkä tekijät vaikuttavat sopimuksen syntyyn. Tieto auttaisi markkinoinnin suunnittelussa ja kohdentamisessa.

Koska tämä tutkimus oli kartoittava, seuraavaksi voitaisiin tutkia markkinoiden osa-alueita syvemmin. Potentiaalisia asiakkaita tulisi tutkia segmenteittäin. Esimerkiksi eri toimialoja tutkimalla pystyttäisiin ennakoimaan kysynnän vaihteluita. Toimialoista voisi tutkia koulutuksen tarvetta, rekrytointitarvetta ja väestön ikärakenteen muutosten vaikutusta, esimerkiksi jääkö joltain alalta enemmän ihmisiä eläkkeelle. Jatkossa olisi hyvä kartoittaa säännöllisesti toimialojen koulutustarpeita ja kohdentaa viestintää niille aloille muun muassa toimialajärjestöjen Internet-sivujen kautta.

Toiminnan kehittämisen pohjaksi Helsingin oppisopimustoimisto voisi tehdä myös SWOT-analyysin, eli pohtisi organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan analysoida organisaation ulkoisia tekijöitä eli mahdollisuuksia ja uhkia. Uhilta tulisi pyrkiä suojautumaan ja mahdollisuuksia hyödyntämään. Mielestäni suurimpana uhkana toiminnalle on nykyinen talouden laskusuhdanne. Sen vuoksi yritykset ovat todennäköisesti haluttomampia sitoutua oppisopimukseen. Sillä voi olla vaikutuksia myös kilpailun kiristymiseen koulutuksen järjestäjien kesken. Tähän uhkaan voi yrittää vaikuttaa muun muassa paremmalla palvelulla. Uhkana on myös kilpailijoiden kiintiöiden lisääntyminen. Siltä voisi suojautua pyrkimällä siihen, ettei toiminta suurelta osin riipu kiintiöistä, esimerkiksi kasvattamalla peruskoulutuksen osuutta. Tulevaisuuden uhkana voidaan pitää opiskelumuotojen sekoittumista ihmisten mielikuvissa ja oppisopimuksen perusidean katoamista. Tältä uhalta tulisi yrittää suojautua kehittämällä markkinointiviestintää yhteistyössä muiden kunnallisten oppisopimustoimistojen kanssa. Mahdollisuuksiin voidaan katsoa väestön ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen, jonka vuoksi tulevaisuudessa tulee olemaan pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä. Oppisopimuksen suosion kasvu on myös mahdollisuus. Suosiota voi kasvattaa entisestään korkeasteen oppisopimuksen tuleminen, jonka myötä koulutusmuodon imago voi kohentua. Mahdollisuuksiin kuuluu myös aikuiskoulutusjärjestelmän uudistus, jonka myötä oppisopimustoimisto saattaa olla rahoituksen suhteen edullisemmassa asemassa kuin kilpailijansa. Helsingin oppisopimustoimiston mahdollisuuksiin voidaan lukea pk-yritysten tavoitte-

lu, mutta se tulee olemaan haastavaa. Mielestäni yksi mahdollisuus, jota ei ole ehkä paljon huomioitu, on oppisopimuksen edistäminen rekrytoinnin kautta. Mahdollisuuksia tulisi kartoittaa jatkuvasti, jotta niitä voisi ennakoida ja hyödyntää.

Tämän tutkimuksen perusteella suosituksena on, että Helsingin oppisopimustoimisto pyrkisi lisäämään peruskoulutuksen määrää ja kehittäisi palvelujaan joustavimmiksi. Erittäin tärkeää olisi myös tiedotuksen kehittäminen, erityisesti Internet-sivujen kautta. Tiivistetysti voidaan todeta, että tulosten perusteella tuotteistamisessa tulee kiinnittää huomiota palvelujen asiakaslähtöisyyteen, brändiin, kilpailuetuun, peruskoulutuksen rooliin ja ennen kaikkea viestintään.

Jatkossa Helsingin oppisopimustoimiston tulisi säännöllisesti tutkia asiakkaidensa tarpeita ja seurata markkinoiden kehitystä. Toiminnan suunnittelua auttaa se, mitä paremmin tulevaisuuden markkinanäkymiä voidaan ennustaa. Yritystoiminnassa on tärkeä ennakoida markkinoiden muutoksia.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. WSOY, Porvoo.
- Baker, Michael J. & Hart, Susan J. 2008. The Marketing Book. Sixth edition. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- Birn, Robin J. 2004. The Effective Use of Market Research – How to drive and focus better business decisions. Fourth edition. Kogan Page, London.
- Brunett, John J. 2007. Nonprofit Marketing Best Practices. John Wiley & Sons Inc, Hoboken NJ.
- Carson, David & Gilmore, Audrey & Perry, Chad & Gronhaug, Kjell 2001. Qualitative Marketing Research. SAGE Publications Ltd, London.
- Gillham, Bill 2000. Case Study Research Methods. Continuum, London.
- Heinonen, Jarna 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä - Sisäinen yrittäjyys kunnon yksikön muutoksessa. 2. painos. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. 2007. Business marketing management: B2B. Ninth edition. Thomson South-Western, Mason OH.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2008. Principles of Marketing. Twelfth edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kuntakatsaus 2008. Tilastokeskus, Oulu.
- Lankinen, Sylva & Viinisalo, Kari 2008. Ajatuksia oppisopimuskoulutuksesta - koulutuspolitiikka eilen ja tänään. Helsingin kaupunki Opetusvirasto.
- Lehman, Donald R. & Winer, Russell S. 2005. Analysis for marketing planning. Sixth edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Metsämuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. International Methelp Ky, Helsinki.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2003. Markkinointitutkimus. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.

Nikkilä, Matti 2008. Oppisopimuskoulutuksen opas. 16. päivitetty painos. Veltor Oy.

Porter, Michael E. 2004. Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Export Edition. Free Press, New York.

Seppälä, Tea 2005. Aikuisten oppisopimus - osaamista ja kilpailukykyä työpaikoille. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Vantaa.

Stevens, Robert E. & Sherwood, Philip K. & Dunn, J. Paul & Loudon, David L. 2006. Market Opportunity Analysis, Text and Cases. Best Business Books, Binghamton NY.

Vaarnas, Marko & Virtanen, Jouko & Hirvensalo, Irmeli 2005. Menestyvä kilpailee tiedolla - markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uusittu painos. Multikustannus Oy, Helsinki.

Xu, Jie 2005. Market Research Handbook, Measurement, Approach and Practice. iUniverse Inc, New York.

Internet

AEL Vuosikertomus 2007. [Http://www.ael.fi/ael_tanaan/esitteet/lataaPDF?pdf=vuosikertomus2006_net.pdf](http://www.ael.fi/ael_tanaan/esitteet/lataaPDF?pdf=vuosikertomus2006_net.pdf). Luettu 26.1.2009.

Amiedu Toimintakertomus 2007. [Http://www.amiedu.fi/NR/rdonlyres/F80DDAB4-450A-4863-9419-F9DDD00B63DF/652/Amiedun_toimintakertomus_2007_LR.pdf](http://www.amiedu.fi/NR/rdonlyres/F80DDAB4-450A-4863-9419-F9DDD00B63DF/652/Amiedun_toimintakertomus_2007_LR.pdf). Luettu 26.1.2009.

Edilex. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain muuttamisesta. [Http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20080119](http://www.edilex.fi/virallistieto/he/20080119). Luettu 15.1.2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 1. Aikuiskoulutus. Päivitetty 3.10.2008. [Http://www.ek.fi/www/fi/koulutus/Aikuiskoulutus.php](http://www.ek.fi/www/fi/koulutus/Aikuiskoulutus.php). Luettu 15.3.2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2. Koulutuksen ja rekrytoinnin tilastot - rekryointitarpeet. Päivitetty 9.03.2009. [Http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus_rekryointi/rekryointitarpeet.php](http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus_rekryointi/rekryointitarpeet.php). Luettu 15.3.2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 3. Koulutuksen ja rekrytoinnin tilastot - rekryointivaikeudet. Päivitetty 9.03.2009. [Http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus_rekryointi/rekryointivaikeudet.php](http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/koulutus_rekryointi/rekryointivaikeudet.php). Luettu 15.3.2009.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 4. Suhdannebarometri, Helmikuu 2009. [Http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SBhelmi2009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SBhelmi2009.pdf). Luettu 25.3.2009.

Helsingin sanomat. Selvitysmies: Oppisopimusten laatua kohennettava. Julkaistu 15.1.2009. [Http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Selvitysmies+Oppisopimusten+laatua+kohennettava/1135242747601](http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Selvitysmies+Oppisopimusten+laatua+kohennettava/1135242747601). Luettu 18.1.2009.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. HIOP – Vahvat osaamisketjut ja korkea-asteen oppisopimus. Päivitetty 16.1.2009. [Http://myy.haaga-helia.fi/~tk/hiop/index.html](http://myy.haaga-helia.fi/~tk/hiop/index.html). Luettu 30.1.2009.

Opetushallitus, 1. Koulutusjärjestelmä - Rahoitus. Päivitetty 21.2.2007. [Http://www.oph.fi/page.asp?path=1,438,4171,4184](http://www.oph.fi/page.asp?path=1,438,4171,4184). Luettu 27.1.2009.

Opetushallitus, 2. Koulutusjärjestelmä - Suomen koulutusjärjestelmä. Päivitetty 18.4.2006. [Http://www.oph.fi/SubPage.asp?path=1,438,4171](http://www.oph.fi/SubPage.asp?path=1,438,4171). Luettu 27.1.2009.

Opetusministeriö. Valtionosuuksilla tasataan kuluja. [Http://www.minedu.fi/OPM/Linjaukset_ja_rahoytys/valtiosuudet/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Linjaukset_ja_rahoytys/valtiosuudet/?lang=fi). Luettu 28.1.2009.

Tilastokeskus, 1. Oppisopimuskoulutukseen osallistuneet, uudet opiskelijat ja todistuksen saaneet 1997-2006 (Excel) (21.5.2008). [Http://stat.fi/til/aop/2006/aop_2006_2007-11-01_tie_004.html](http://stat.fi/til/aop/2006/aop_2006_2007-11-01_tie_004.html). Luettu 19.1.2009.

Tilastokeskus, 2. Oppisopimuskoulutuksessa 63 300 osallistujaa vuonna 2007. Julkaistu: 3.11.2008. [Http://stat.fi/til/aop/2007/aop_2007_2008-11-03_tie_004.html](http://stat.fi/til/aop/2007/aop_2007_2008-11-03_tie_004.html). Luettu 19.1.2009.

Tilastokeskus, 3. Yritykset toimialoittain ja henkilöstön suuruusluokittain 2007 (TOL 2008). Päivitetty 5.2.2009. [Http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_syr_2007_tau_104_fi&ti=Yritykset+toimialoittain+ja+henkil%F6st%F6n+suuruusluokittain+2007++%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/yri/syr/010_yr_to108/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_syr_2007_tau_104_fi&ti=Yritykset+toimialoittain+ja+henkil%F6st%F6n+suuruusluokittain+2007++%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/yri/syr/010_yr_to108/&lang=3&multilang=fi). Luettu 24.2.2009.

Tilastokeskus, 4. Tilinpäätöstilasto. Päivitetty 8.8.2008. [Http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp). Luettu 20.1.2009.

Tilastokeskus, 5. Väestön koulusrakenne 1998-2007 vuoden 2008 aluejaolla. Päivitetty 9.12.2008. [Http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=010_vkour_tau_101_fi&ti=V%E4est%F6n+koulusrakenne+1998%2D2007+vuoden+2008+aluejaolla&path=../Database/StatFin/kou/vkour/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=010_vkour_tau_101_fi&ti=V%E4est%F6n+koulusrakenne+1998%2D2007+vuoden+2008+aluejaolla&path=../Database/StatFin/kou/vkour/&lang=3&multilang=fi). Luettu 26.2.2009.

Tilastokeskus, 6. Väestöennuste 2007 iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2006-2040. Päivitetty 31.5.2007. [Http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=001_vaenn_tau_002_fi&ti=V%E4est%F6ennuste+2007+i%E4n+ja+sukupuolen+mukaan+alueittain+2006%2D2040&path=../Database/StatFin/vrm/vaenn/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=001_vaenn_tau_002_fi&ti=V%E4est%F6ennuste+2007+i%E4n+ja+sukupuolen+mukaan+alueittain+2006%2D2040&path=../Database/StatFin/vrm/vaenn/&lang=3&multilang=fi). Luettu 26.2.2009.

Verkkoapaja. Oppisopimuksen kulku. [Http://www.verkkoapaja.fi/?p=yleista_oppisopimuksesta](http://www.verkkoapaja.fi/?p=yleista_oppisopimuksesta). Luettu 21.11.2008.

Väestörekisterikeskus - Kuntien asukasluvut suuruusjärjestyksessä. [Http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/78E7865500F6F135C225753E001F23CF/\\$file/081231.htm](http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/78E7865500F6F135C225753E001F23CF/$file/081231.htm). Luettu 26.2.2009.

Muu aineisto

Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2007. Opetusviraston vuosikertomus 2007. Esite.

Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2008. Opetusviraston toiminta vuonna 2008. Esite.

Oppisopimuskoulutus pähkinänkuoressa 2008. Helsingin kaupunki Opetusvirasto. Esite.

Pk-yritysbarometri, kevät 2009 - Alueraportti, Helsinki. Helsingin Yrittäjät & Finnvera.

Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelma 19.4.2007. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Julkaisemattomat lähteet

Helsingin kaupunki opetusvirasto - Nuoriso- ja aikuiskoulutuslinja Oppisopimustoimisto /AN. Hgin+oppsopimustoimisto+tilastot+v.+1996-2008.exl. Toimeksiantajan materiaali 2009.

Savola, Marita 2009. Johtaja, opetusministeriö. Näkökulmia korkea-asteen oppisopimukseen. Seminaari 29.1.2009. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Viinisalo, Kari 2009. Sähköposti.10.3.2009.

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Taustatiedot

- Organisaatio
- Asema

Johdatus / toimintaympäristö

- Millaiseksi koet oppisopimuskoulutuksen aseman suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?

Markkinat

- Millainen suhde oppisopimuskoulutuksella on aikuiskoulutukseen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen järjestäjien markkinatilanteeseen?

Kilpailu

- Ketkä ovat Helsingin oppisopimustoimiston pahimpia kilpailijoita?
- Mitä muita kilpailijoita heillä saattaa olla?
- Miten näkisit Helsingin oppisopimustoimistoon vahvuudet ja heikkoudet suhteessa muihin oppisopimuksen järjestäjiin tai mahdollisiin kilpailijoihin?
- Millainen vaikutus oppisopimuksen lisäkoulutuksen kiintiöllä on kilpailuun?

Rahoitus

- Millä tavalla nykyinen oppisopimuksen rahoitusjärjestelmä vaikuttaa oppisopimusten järjestäjien kilpailuun?
- Kannatatko selvitysmies Heikki Suomalaisen suosittelemaa oppisopimuksen rahoituksen muutosta?
(”Selvitysmies muuttaisi oppisopimuksen rahoitusta niin, että se saisi oman, todellisiin kustannuksiin perustuvan valtionosuusjärjestelmän. Nyt oppisopimuksen yksikköhinta määräytyy tietyntyyppisen prosentiosuutena oppilaitosmuotoisen koulutuksen hinnasta.” (HS 15.1.2009.))
- Mitä vaikutuksia rahoituksen muutoksella voisi olla kilpailuun?

Asiakkaat

- Millaista tarvetta löytyy Helsingin oppisopimustoimiston palveluille?
- Kenelle Helsingin oppisopimustoimiston tulisi kohdentaa palvelujaan ja miksi?
- Miten Helsingin oppisopimustoimisto voisi palvella paremmin pk-yrityksiä?

Tulevaisuus / loppu

- Millaiseksi näet oppisopimuskoulutuksen tulevaisuuden?

HAASTATTELUT

Hämäläinen, Matti. Toimitusjohtaja. Primarep Oy. Vantaa. 6.3.2009.

Immonen, Tiina. Koulutusjohtaja, aikuiskoulutus. Mercuria Business School. Vantaa. 12.2.2009.

Jansson, Mervi. Kouluttaja, liike-elämän palvelut. Omnian aikuisopisto. Espoo. 4.3.2009.

Kangasniemin, Pirjo-Liisa. Koulutustarkastaja catering, kotitalous-, suurtalous-, laitos- ja puhdistuspalveluala. Helsingin oppisopimustoimisto. Helsinki. 3.2.2009.

Lankinen, Sylva. Kehittämispäällikkö. Helsingin oppisopimustoimisto. Helsinki. 2.2009.

Perkiö, Anne. Koulutuspäällikkö, liiketalouden aikuiskoulutus. Meropolia Ammattikorkeakoulu. Vantaa. 5.2.2009.

AMMATILLISEN TUTKINNON SUORITTANEET VUOSINA 2004–2006 JA 2008

	Tutkinnon suorittaneet / päättötodistuksen saaneet			
	2004	2005	2006	2008 (arvio)
Vuosi				
Oppilaitosmuotoinen ammatillinen koulutus				
Opetussuunnitelma-perusteinen ammatillinen peruskoulutus	31 471	31 227	31 064	32 400
Näyttötutkintona suoritettu ammatillinen peruskoulutus	6 325	6 230	6 560	7 800
Ammattitutkinto	9 321	8 950	9 912	10 000
Erikoisammattitutkinto	1 409	1 630	1 592	1 600
Oppisopimuskoulutus				
Koko tutkinnon suorittaneet:				
Ammatillinen peruskoulutus	2 553	3 190	3 300	3 600
Ammattitutkinto	3 212	3 965	4 400	4 600
Erikoisammattitutkinto	2 231	2 953	3 400	3 600
Ammatillinen koulutus yhteensä:				
Ammatilliset perustutkinnot	40 349	40 647	40 900	43 800
Ammattitutkinnot	12 533	12 915	14 300	14 600
Erikoisammattitutkinnot	3 640	4 583	5 000	5 200
Yhteensä	56 522	58 145	60 200	63 600

(Tilastokeskus)

OPPIOPIMUSOPISKELIJAT KOULUTUSALOITTAIN VUONNA 2006

	Opiskelijoita			Tutkinnon suorittaneita				
	Ammatillinen peruskoulutus	Ammatti-tutkinnot	Erikois-ammatti-tutkinnot	Yhteensä	Ammatillinen peruskoulutus	Ammatti-tutkinnot	Erikois-ammatti-tutkinnot	Yhteensä
Humanistinen ja kasvatustala	691	496	-	1 187	149	129	-	278
Kulttuuriala	329	412	54	795	45	57	10	112
Yhteiskuntatiet., liiketal. ja hall.ala	5 399	6 187	8 425	20 011	701	1 532	2 438	4 671
Luonnontieteiden ala	917	120	56	1 093	112	20	13	145
Tekniikan ja liikenteen ala	7 832	7 351	3 413	18 596	1 121	1 566	509	3 196
Luonnonvara- ja ympäristöala	744	570	97	1 411	130	96	30	256
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	4 570	1 891	625	7 086	751	608	118	1 477
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	1 535	1 361	1 557	4 453	301	369	292	962
Yhteensä	22 017	18 388	14 227	54 632	3 310	4 377	3 410	11 097

(Tilastokeskus)

OPPILAITOSTEN TUTKINTOON JOHTAMATON AIKUISKOULUTUS VUONNA 2007

	Koulutustyyppi										Yhteensä
	Ammatillinen lisäkoulutus, ei oppisopimus	Ammatillinen lisäkoulutus, oppisopimus	Työvoima- poliittinen aikuis- koulutus	Työnantajan tilaamat kurssit	Vapaana sivistys- työnä järjestetty koulutus	Avoim ammatti- korkea- koulu- opetus	Avoim yliopisto- opetus	Muut koulutukset	Yhteensä		
Osallistumistapauksia (brutto)	151 746	2 423	57 282	251 101	1 650 884	16 537	54 864	84 389	2 269 226		
Naisia %	41	59	52	47	72	74	80	51	66		
Opetustunteja	733 522	26 513	1 232 294	429 489	2 866 664	186 079	89 299	322 475	5 886 335		
Yhteensä	1 914	-	50 236	4 193	38 508	79	1 158	45 362	141 450		
Koulutuksen sisällön mukaan	353 667	-	207 686	32 838	552 024	14 054	46 660	22 261	1 229 190		
Yleissivistävä koulutus	17 538	908	8 359	4 521	1 478 441	20 855	12 123	35 233	1 577 978		
Humanistinen ja kasvatustieteiden ala	45 351	1 656	95 763	60 631	90 143	61 241	18 443	27 593	400 821		
Kulttuuriala	76 217	3 511	82 744	28 863	127 682	18 011	1 872	24 214	363 114		
Yht.tiet. liiketal., hall. ala	110 030	7 659	419 772	185 690	32 174	18 231	573	55 289	829 418		
Luonnontieteiden ala	15 934	1 670	33 220	9 046	12 236	5 766	12	11 584	89 468		
Tekniikan ja liikenteen ala	48 794	6 986	89 095	49 596	471 634	38 413	6 942	19 972	731 432		
Luonnonvara- ja ympäristöala	15 258	3 649	49 665	30 800	23 911	9 375	478	20 411	153 547		
Sos., terveys- ja liikunta-ala	48 819	474	195 754	23 311	39 911	54	1 038	60 556	369 917		
Matk., ravitsemis- ja tal. ala											
Muu koulutus											

(Tilastokeskus)

PÄÄKAUPUNKISEUDUN OPPISOPIMUSKOULUTUKSEN JÄRJESTÄJÄT**Adulta**, www.adulta.fi

Adultan on ammatillinen aikuiskoulutuskeskus, jonka omistavat Järvenpään ja Keravan kaupungit sekä Tuusulan ja Mäntsälän kunnat. Adultassa työskentelee noin 200 ja opiskelee yli 13 000 henkilöä vuodessa. Vuoden 2007 liikevaihto oli 25 miljoonaa euroa. Tutkintoaloja ovat liike-elämä, palvelu ja monikulttuurisuus, tekniikka ja luovat alat.

AEL, www.ael.fi

AEL on ammatillinen erikoisoppilaitos ja Suomen johtava tekniikan alan aikuiskouluttaja. AEL:ssä opiskelee 41 200 henkilöä vuodessa. Sillä on 224 työntekijää ja sen liikevaihto on 21,2 miljoonaa euroa vuodessa. AEL:ää ylläpitää Ammattienedistämislaitossäätiö AEL, jossa on edustettuina merkittäviä työmarkkina- ja elinkeinoelämän järjestöjä, kuten AKA-VA ja Elinkeinoelämän keskusliitto.

AMIEDU, www.amiedu.fi

Amiedu on ammatillinen aikuiskoulutuskeskus, jonka omistajana Ami-säätiö, jonka perustajina Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Amiedu tarjoaa ammatillista koulutusta erityisesti kaupan, hyvinvointi-, teknologiateollisuus- sekä kiinteistö- ja rakennustoimialan osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Tarjoaa noin 80 tutkintovaihtoehtoa ja asiakkaana yli 18 000 aikuisoppijaa vuodessa.

AVA-instituutti, www.ava-instituutti.fi

AVA-instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka kouluttaa ensisijaisesti kannatusyhdistyksensä jäsenten Tradekan ja Restelin henkilökuntaa. Koulutusaloja ovat vähittäiskauppa sekä hotelli- ja ravintola-ala. AVA-instituutissa työskentelee 12 henkilöä.

Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA, www.finva.fi

FINVA on ammatillinen erikoisoppilaitos, jonka tarkoituksena on vakuutus- ja rahoitusalan henkilöstön asiantuntijuuden ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. FINVA tarjoaa liiketalouden, rahoitus- ja vakuutusalan perus-, ammatti- ja erikoistutkintoja.

Espoon oppisopimustoimisto, www.omnia.fi

Espoon oppisopimustoimisto on osa Omniaa, jonka jäsenkuntia ovat Espoo, Kauniainen ja Kirkkonummi. Ominia on monialainen oppilaitos, jossa toimii myös ammattiopisto, aikuisopisto ja nuorten työpajoja. Toimipisteitä sillä on seitsemän, henkilöstöä yli 600 ja opiskelijoita noin 7 000, joista yli 2 000 on oppisopimusopiskelijoita. Oppisopimuksella on tarjolla yli 350 tutkintoa.

Haaga-Perho, www.haagaperho.fi

Haaga-Perho on ammatillinen oppilaitos ja osa Haaga Yhtymää. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Rovaniemellä ja Savonlinnassa ja niissä työskentelee yhteensä 25 henkilöä. Haaga-Perho tarjoaa aikuisten näyttötutkintoon valmistavaa koulutusta ja mahdollisuuden suorittaa tutkintoja hotelli-, ravintola-, catering- ja matkailualalla sekä johtamisen ja yrittäjyyden aloilla.

Jollas Instituutti, www.jollas.fi

Jollas Instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka toimii S-ryhmän oppimis- ja valmennuskeskuksena. Jollas Instituutti tarjoaa seitsemän ammatillista tutkintoa kaupan ja hallinnon sekä ravitsemis- ja hotellialalta. Jollas Instituutissa työskentelee 50 henkilöä ja opiskelee 20 000 henkilöä vuodessa. Sen liikevaihto on noin 7 miljoonaa euroa.

Kauppakamari-instituutti, www.kauppakamari-instituutti.fi

Kauppakamari-instituutti on osa Helsingin kauppaaoppilaitos Oy:tä, joka on Helsingin seudun kauppakamarin omistama yksityinen koulutusyrittäjä. Kauppakamari-instituutti järjestää perus- ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin valmistavaa koulutusta oppisopimuskoulutuksena. Kauppakamari-instituutti toteuttaa kahdeksaa liiketalouden tutkintoa.

Kauppiaitten Kauppaoppilaitos, www.mbs.fi

Mercuria Kauppiaitten Kauppaoppilaitos on ammatillinen oppilaitos. Sen omistaa Kauppiaitten Kauppaoppilaitos Oy, jonka osakkaina ovat Vantaan kaupunki ja Helsingin Kauppiaitten Yhdistys r.y. Mercuriassassa voi suorittaa merkonomitutkinnon oppisopimuksella.

Kiinteistöalan koulutussäätiön ammatillinen oppilaitos, www.kiinko.fi

Ammatillinen erikoisoppilaitos. Koulutuskeskuksen tavoitteena on olla kiinteistötoimialan johtava ajankohtaisyhteisö. Koulutuskeskuksen järjestämiin julkisiin ja yrityskohtaisiin koulutus- ja valmennustilaisuuksiin osallistuu vuosittain noin 3 800 henkilöä.

K-instituutti, www.k-instituutti.fi

K-instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka palvelee kaikkia K-ryhmän toimialoja tehtävänänsä kehittää K-ryhmän vähittäiskauppapalveluja. Tarjolla oppisopimuksella kuusi tutkintoa kaupan ja hallinnon alalta.

Liiketaloustalousopisto Helsinki-Malmi, www.liiketalousopisto.fi

Liiketaloustalousopisto Helsinki-Malmi on ammatillinen oppilaitos, jonka omistaa Malmin kauppaaoppilaitos Oy. Se tarjoaa koulutusta liiketalouden, matkailun ja tietojenkäsittelyaloilta. Oppisopimuksella voi suorittaa merkonomitutkinnon. Liiketalousopistossa työskentelee 65 henkilöä ja opiskelee 750 henkilöä.

Markkinointi-instituutti, www.markinst.fi

Markkinointi-instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos. Sen omistaa Markkinointi-instituutin Kannatusyhdistys ry, jonka jäsenenä on 53 elinkeinoelämän järjestöä ja yritystä. Markkinointi-instituutti on voittoa tavoittelematon yhteisö, jonka kulut katetaan opiskelijamaksutuloilla. Koulutuspalvelut kattavat melkein kaikki liiketoiminnan eri tehtäväalueet ja koulutusohjelmia on lähes 90 perustutkinnoista johto- ja asiantuntijatasen ohjelmiin. Markkinointi-instituutissa opiskelee 10 000 aikuisopiskelijaa vuosittain.

MJK-instituutti, www.mjk.fi

MJK-instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka järjestää liiketalouden ja hallinnon alan aikuiskoulutusta. MJK-instituutin omistaa MJK-koulutuskeskus r.y., jonka jäsenenä on 27 paikallista merkonomiyhdistystä, Liiketalouden Liitto LTA ry, Suomen Merkonomiyhdistysten Liitto - SMYL ry sekä Suomen Kauppaopiskelijain Liitto ry. MJK-instituutti tarjoaa 14 eri tutkintoa ja koulutusta talouden, myynnin ja markkinoinnin, johtamisen, juridikan, tietotekniikan ja yrittäjyyden alalta.

Suomen Liikemiesten Kauppaopisto-ATK-instituutti, www.slk.fi

Ammatillinen oppilaitos Suomen Liikemiesten Kauppaopisto-Atk-Instituutti (SLK) on Suomen suurin ja monipuolisin kaupan ja hallinnon alan toisen asteen oppilaitos. Koulutuspalvelut-osasto järjestää oppisopimuskoulutuksena merkonomin ja datanomi perustutkintoja.

Rakennusteollisuuden koulutuskeskus RATEKO, www.rateko.fi

Rakennusteollisuuden koulutuskeskus RATEKO on Rakennusteollisuus RT ry:n omistama ammatillinen erikoisoppilaitos. Se tarjoaa rakennusalan ammatillista ja ammatillisiin tutkintoihin valmistavaa koulutusta ja järjestää tutkintoja.

Rastor Oy RastorCollege, www.rastor.fi

Ammatillinen erikoisoppilaitos Rastor on koulutus-, valmennus- ja konsultointiyritys, jolla on toimipisteitä Helsingissä, Kuopiossa, Oulussa, Turussa ja Tallinnassa. Rastorin omistajuus jakautuu sen johdon yhtiöineen (54 %), Helsingin seudun kauppakamarin yhtiöineen (28 %) ja yli 20 teollisen omistajan (mm. Fortum, Huhtamäki, Fazer ja Suominen) kesken. Rastor tarjoaa valmennusta, koulutuspäiviä sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Koulutustarjontaa löytyy liiketalouden, hallinnon, auto ja turvallisuusosalta. Vuonna 2007 Rastorin liikevaihto oli 10 miljoonaa euroa. Rastorin koulutuksissa käy vuosittain noin 10 000 ihmistä.

Toyota ammattioppilaitos, www.toyota.fi/ammattioppilaitos

Toyota Ammattioppilaitos on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka tarjoaa oppisopimuksella ammatillista lisäkoulutusta. Ammattioppilaitos järjestää auto- ja autosähkömekaanikkojen sekä korimekaanikkojen ammattitutkintoja.

TTS Koulutus Yrityspalvelu, www.tts.fi

Ammatillinen aikuiskoulutuskeskus TTS on valtakunnallinen koulutus- ja tutkimusorganisaatio, jonka palveluksessa on 200 työntekijää ja liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa. TTS tarjoaa oppisopimuksella useita tutkintoja auto- ja pienkone-, kuljetus-, logistiikka-, maarakennus-, metsäkone-, puu- ja sisustus-, puutarha-, matkailu-, ravintola- sekä koti-työrittäjyys- ja kuluttajapalvelualalla.

Vantaan oppisopimuskeskus, www.vantaa.fi/oppisopimuskeskus

Vantaalla oppisopimusasioita hoitaa aikuiskoulutus- ja oppisopimuspalvelut, joka on osa Vantaan ammattiopisto Variaa. Vantaan ammattiopisto Varia on monialainen ammatillista koulutusta järjestävä oppilaitos. Valittavana on yli 50 ammatillista perustutkintoa ja yli 300 ammatti- ja erikoisammattitutkintoa.

Lähteet:

Koulutusnetti. Oppilaitoshaku. [Http://haku.koulutusnetti.fi/koulutusnetti/schoolSearch-Page.do](http://haku.koulutusnetti.fi/koulutusnetti/schoolSearch-Page.do). Luettu 17.2.2009.

Koulutuksen järjestäjien Internet-sivut. Luettu 14–15.1.2009.

Oppisopimuskoulutuksen järjestäjät paikkakunnittain aakkosjärjestyksessä. Opetushallitus. [Http://db3.edu.fi/oppisopimustoimistot/kunnat.asp](http://db3.edu.fi/oppisopimustoimistot/kunnat.asp). Luettu 14.1.2009.

OPPISOPIMUSTEN ENIMMÄISMÄÄRÄT AMMATILLISESSA LISÄKOULUTUKSESSA VUONNA 2008

Uusimaa ja valtakunnallisesti toimivat

Adulta Oy	220
Ami-säätiö	400
Ammatinedistämissäätiö	530
Uponor Suomi Oy	75
AVA-instituutin kannatusyhdistys	200
Espoon seudun koulutuskuntayhtymä	950
Haaga-instituutti-säätiö	40
Helsingin kauppapilaitos Oy	85
Helsingin kaupunki	1 920
Hengityслиitto Heli	120
Hyvinkään-Riihimäen seudun ammattikoulutussäätiö	250
Hyvinkään kaupunki	140
Invalidiliitto ry	20
Johtamistaidon opisto	165
Jollas-Opisto Oy	195
Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä	760
Kiinteistöalan koulutussäätiö	66
K-instituutti	200
Länsi-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä	315
Markkinointi-instituutin kannatusyhdistys	90
Merkonomien jatkokoulutuskeskus ry	170
POHTO Oy	20
Rakennusteollisuuden koulutuskeskus RATEKO	25
Suomen kirkon seurakuntaopiston säätiö	170
Suomen liikemiesten kauppaopiston säätiö	50
Rastor Oy	250
TOP Instituutti Oy	100
Toyota Finland Oy	80
Työtehoseura	190
Vakuutusalan kehittämissäätiö	60
Vantaan kaupunki	580
<u>Västra Nylands yrkesskola samkommun</u>	<u>100</u>
YHTEENSÄ	8 536

Lähde:

Opetusministeriö. Oppisopimuskoulutuksena toteutettavan ammatillisen lisäkoulutuksen enimmäismäärät vuonna 2008. 9.11.2007. Dnro 8/502/2007. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/lomakkeet_ja_paeae-toekset/asiakirjat/Oppisvos08.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/lomakkeet_ja_paeae-toekset/asiakirjat/Oppisvos08.pdf). Luettu 29.1.2009.