



Mäntsälän malli - yritysten sijoittumis- ja neuvontapalvelut Mäntsälässä

Paula Linna

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Mäntsälän malli - yritysten sijoittumis- ja neuvontapalvelut Mäntsälässä

Paula Linna
Liiketalouden ko.
Opinnäytetyö
2020

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli pureutua Mäntsälän malliksi kutsuttuun tapaan tarjota yrityspalveluita kehitysyhtiön kautta, ja vertailla sitä muissa kunnissa toteutettaviin malleihin. Laajin osa opinnäytetyöstä on Mäntsälän mallin sanoittaminen, jota toimeksiantaja ennen kaikkea halusi. Tutkimusta Mäntsälän mallista tehtiin pääosin teemahaastattelujen muodossa, joiden kautta saatiin selkeä käsitys toimintatavasta ja sen merkityksestä yrityspalveluiden kehittämisessä kunnallisesti. Apuna käytettiin paljon myös Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n tarjoamaa valmista materiaalia.

Yrityspalvelujen tuottaminen on ala, joka kaipaava jatkuvaa kehittämistä siinä, missä mikä tahansa muu palvelu. Palvelujen kehittämisessä ylipäättään tehokkaana apukeinona voidaan käyttää palvelumuotoilua, jonka avulla on mahdollista nostaa esiin palvelussa ilmenevät ongelmat ja epäkohdat, lähestyä niitä käyttäjälähtöisesti, ja kääntää palvelukokonaisuus niin asiakkaan kuin palvelun tarjoajan eduksi. Palvelukokemus vaikuttaa yksilön päätöksentekoon niin alitajuisesti kuin tietoisesti joka päivä. Moderni maailma on siirtynyt tuotantolähtöisestä liiketoiminnasta palvelulähtöiseen liiketoimintaan, jonka myötä myös suurin osa elinkeinotoiminnasta tapahtuu palvelujen piirissä. Tämän vuoksi palvelun, nyky maailman yleisimmän myyntiartikkelin, kehittäminen on tärkeää ja tarpeellista.

Mäntsälän Yrityskehitys Oy toimii nyt jo tavalla, joka on edelläkävijä kunnallisten palvelujen tuottamisessa. Erityisesti kunnallisten palvelujen haasteena on usein raskas byrokratia, jonka vuoksi myös yrityspalvelujen hyötysuhde voi huonontua ja kontakti yrittäjiin tai yrittäjiksi aikoviin heikentyä. Mäntsälässä on nyt jo ymmärretty, että yritystoiminta on keino saada kuntaan lisää veronmaksajia, työpaikkoja ja asukkaita. Vertailututkimus paljasti, että vaikka yrityspalvelujen kehittämistä on tehty valtakunnallisesti jatkuvalla tahdilla, missään vertailututkimuksessa mukana olleista kunnista ei vielä toimita vastaavalla tavalla.

Opinnäytetyön lopuksi on esitetty muutamia kehitysehdotuksia liittyen Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n nettisivuihin. Nämä kehitysehdotukset liittyvät palvelun kehittämiseen erityisesti visuaalisuuden ja informatiivisuuden kautta.

Asiasanat: Mäntsälän malli, palvelumuotoilu, yrityspalvelut, julkiset palvelut

Paula Linna

Mäntsälän Malli - Business Services in Mäntsälä

Year 2020

Pages

51

The goal of this thesis was to study an operations model, called Mäntsälän malli, to offer business services through a development company, and compare it to the means of other cities in Finland. The thesis discussed chiefly the means of Mäntsälän malli, which was the client's main request. The research was largely done by semi-structured interviews, which gave a clear view on the means of action and its significance in developing business services locally. Mäntsälän Yrityskehitys Oy offered some existing material, which was greatly used as guidance.

The production of business services is a sector where, as much as every service, constant development is needed. Service design can effectively be used to improve services, which can highlight any problems and defects and approach them case-by-case basis to ensure beneficial service entity for both the customer and the service provider. The service experience affects customers' decision-making both subconsciously and consciously every day. Modern society has shifted more from production-focused to service-focused business, which has led to most positions being service-centered. Therefore, improvement in service, the best-selling product of the modern world, is essential and necessary.

Mäntsälän Yrityskehitys Oy is already a pioneer in the production of local services. Heavy bureaucracy is often challenging especially in public services, which is why efficiency and contacting between entrepreneurs and service providers can be reduced. The city of Mäntsälä has understood the fact that the way to acquire more taxpayers, jobs and residents is to provide more business activities. The comparative study showed that even though the development of business services has increased nationally, none of the compared cities work in corresponding ways.

The thesis contains a couple of development ideas regarding the website of Mäntsälän Yrityskehitys Oy, which discuss developing the visuality and informativeness.

Keywords: service development, business, service, public service

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen valinta, tavoite ja rajaus	7
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma	7
1.3	Tutkimusperinne	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja toteutus	9
2	Kunnalliset palvelut ja niiden kehitys palvelumuotoilun keinoin	11
2.1	Palvelu	11
2.1.1	Palvelujen merkitys yhteiskunnassa	12
2.1.2	Palvelumuotoilu	13
2.1.3	Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	13
2.2	Elinkeinotoiminta kunnissa	14
2.2.1	Elinkeinotoiminnan tukeminen kunnallisella ja valtiollisella tasolla	15
2.2.2	Elinkeinotoiminnan kehittäminen kunnissa	15
3	Mäntsälä	17
3.1	Mäntsälän historiaa	17
3.2	Mäntsälän kunta	19
3.3	Mäntsälän Yrityskehitys Oy	20
4	Tutkimus	22
4.1	Mäntsälän malli	22
4.1.1	Mäntsälän Yrityskehitys Oy	23
4.1.2	Yritysten sijoittumispalvelut	24
4.1.3	Yrittäjien neuvontapalvelut	26
4.1.4	Toimintamalli	26
4.1.5	Toiminnan kehittäminen Mäntsälän Yrityskehitys Oy:ssä	30
4.1.6	Case Yandex	31
4.2	Vertailututkimus muiden kuntien yrityspalveluista	31
4.2.1	Evaluaatiotutkimus	32
4.2.2	Yrityspalvelujen järjestäminen ja toteuttaminen suurissa kunnissa	34
4.2.3	Yrityspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen keskisuurissa kunnissa	35
4.2.4	Yrityspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen pienissä kunnissa	36
5	Tutkimustulokset	37
6	Johtopäätökset	40
6.1	Yhteenveto	40
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	42
6.3	Kehitysehdotukset	43
	Lähteet	46

Kuvat.....	50
Taulukot.....	51

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on Mäntsälän malli. Mäntsälän mallilla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla Mäntsälän kunnan alueella toimiva Mäntsälän Yrityskehitys Oy toimii. Opinnäytetyön toimeksiantajana on niin ikään Mäntsälän Yrityskehitys Oy.

Ensimmäinen luku, johdanto, käsittelee sitä, kuinka Mäntsälän malli valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi, kuinka opinnäytetyö toteutettiin ja millaisiin lopputuloksiin päädyttiin. Tämän jälkeen perehdytään palveluiden kehittämiseen erityisesti kunnallisella puolella. Loppuosa työstä käsittelee pääosin Mäntsälän mallista tehtyä tutkimusta ja vertailututkimusta muiden kuntien toimintamalleista.

1.1 Aiheen valinta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aihe löytyi opinnäytetyön ohjaajan, Petri Oikkosen, avustuksella. Mäntsälä kunta oli minulle entuudestaan melko tuntematon, mutta kiinnostuin välittömästi Mäntsälässä toteutettavasta Mäntsälän mallista, kun ohjaaja esitteli aiheen minulle. Yrityksiä ja yrittäjiä ei mielestäni koskaan voi tukea liikaa, ja on hienoa, mikäli jossain kunnassa halutaan todella ponnistaa yrittäjien tukemiseen.

Työn tekeminen alkoi syksyllä 2019. Opinnäytetyön tavoitteena oli saattaa Mäntsälän malli kansien väliin siten, että malli on esiteltävissä jatkossa kirjallisessa muodossa. Tämän vuoksi opinnäytetyö sisältää niin teoriaa kuin käytännön faktatietoa Mäntsälästä ja Mäntsälän yrityskehitys Oy:n toiminnasta. Aiheen rajaus oli alusta saakka melko selkeä: tavoitteena on määritellä Mäntsälän malli ja kertoa, kuinka se käytännössä tutkimuksen tekohetkellä toimii, ja vertailla sitä muiden kuntien tarjoamiin vastaaviin palveluihin ja niiden toimintaan.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma

Koska opinnäytetyön päätarkoitus oli sanoittaa Mäntsälän malli siten, että toimeksiantaja voi tarvittaessa hyödyntää kirjallista materiaalia esitellessään Mäntsälän mallia yhteistyökumppaneille tai muille toimijoille, varsinainen tutkimusongelma oli se, että miten Mäntsälän mallin prosessi etenee käytännössä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa (Jyväskylän yliopisto 2015a.) ja evaluaatiotutkimusta (Scriven 1991, 139), joista esimerkkeinä Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n toimitusjohtaja Harri Karin teemahaastattelut, niiden pohjalta tehty arviointi Mäntsälän mallista sekä muiden kuntien vastaavista palveluista tehty vertailututkimus.

Teemahaastattelu, eli puolistukturoitu haastattelu, on tutkimusmenetelmä, jossa kohdetta haastatellaan vain osittain etukäteen laadittua struktuuria eli suunnitelmaa noudattaen. Poikkeavuudet voivat muodostua esimerkiksi haastattelukysymysten sanamuodon muuttamisesta tai kysymysten järjestyksen vaihtamisesta. Teemahaastattelu ei edellytä mitään tiettyä yhteistä kokemusta haastateltavilta, vaan menetelmä tähtää siihen, että sillä voidaan tutkia kaikkia kohderyhmän kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Yhteistä teemahaastatteluille on nimen mukaisesti yhtenevä teema ja aihealue, jota kysymykset käsittelevät. Vaikka teemahaastattelu on selkeästi lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, se ei kuitenkaan ole yhtä vapaa muodoltaan kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Vertailututkimus on tutkimusstrategia, jonka päätavoite on hahmottaa ja tarkastella tiettyjen tutkimuksen kohteeksi valittujen tapausten tai sosiaalisten yksiköiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertailututkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksessa vertailtavat kohteet ovat keskenään yhteismitallisia, eli vertailukelpoisia. Vertailevaa tutkimusta voidaan tehdä niin laadullisin kuin määrällisin keinoin. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

1.3 Tutkimusperinne

Laurean opiskelijat ovat tehneet viimeisen vuosikymmenen aikana yhteistyössä Mäntsälän kunnan kanssa useamman opinnäytetyön, joissa on tarkasteltu Mäntsälän mainetta, muuttoliikettä ja vetovoimaa sekä elinkeinotoiminnan kehittämistä eri kulmista.

Mäntsälän mainetta yritysten näkökulmasta tutki vuonna 2013 Lahja Sallinen opinnäytetyössään Mäntsälän maine yritysten näkökulmasta. Case: Mäntsälän Yrityskehitys. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen maine Mäntsälällä ylipäätään on, ja selvittää mahdollisesti tarvittavia toimenpiteitä maineen parantamiseksi. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, joka osoitettiin Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n sidosryhmille ja mahdollisille asiakkaille. Tutkimustulokset ilmaisivat, että vaikka Mäntsälän maine oli pääosin jo positiivinen, Mäntsälän tulisi yleisesti lisätä tunnettavuuttaan, sekä erottua selkeämmin muista kunnista. (Sallinen 2013.)

Mäntsälän Yrityskehitys Oy toimi toimeksiantajana myös Ilpo Sunilan opinnäytetyössä vuonna 2014, jonka aiheena oli Mäntsäläläisten suuryritysten käyttämät paikalliset B2B-palvelut. Tämän työn tarkoituksena oli tutkia, millaisia palveluja Mäntsälän pitäisi pystyä tarjoamaan mäntsäläläisille yrityksille, ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kautta haluttiin selvittää, millaisia toimenpiteitä tarvitaan Mäntsälän Yrityskehityksen suurempien sidosryhmien toimintaedellytysten parantamiseksi. Tutkimustulosten mukaan erityistä tarvetta ilmeni vuokra-asunnoille ja autohuollon merkiliikkeille. (Sunila 2014.)

Elisa Pulkkinen tutki vuonna 2014 Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n ja Mäntsälän kunnan sosiaalisen median käyttöä yhteisöpalvelu Facebookin osalta. Tarkoitus oli selvittää, mitä mieltä Facebook-käyttäjät ovat Mäntsälän kunnan ja Yrityskehityksen Facebook-sivuista. Tavoitteena oli

saada selville keinoja, joilla sivuston tunnettavuutta ja seuraajamäärää saataisiin kasvatettua. Tutkimustulokset osoittivat, että sekä Yrityskehityksen että kunnan sosiaalinen media kaipasi lisää mielenkiintoista ja informatiivista sisältöä. Kehitysideoina opinnäytetyössä esitettiin suunniteltua sisällöntuotantoa, yhteisön osallistamista sisältöön sekä visuaalisen ilmeen parantamista. (Pulkkinen 2014.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja toteutus

Rakenteellisesti tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäinen, johdantoluku, käsittelee opinnäytetyötä yleisellä tasolla. Toisessa luvussa käydään läpi teoreettista viitekehystä palvelumuotoilun ja kunnallisten palvelujen kehittämisen kannalta. Kolmas luku käsittelee Mäntsälän kunnan ja Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n esittelyn. Neljännessä, eli tutkimusluvussa, pureudutaan syvemmälle Mäntsälän malliin ja sitä kautta myös Mäntsälän Yrityskehityksen toimintaan, sekä vertailututkimukseen muiden kuntien tarjoamista vastaavista palveluista. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, kuudennessa johtopäätöksiä ja reflektointia aiheesta. Opinnäytetyön rakenne on esitelty seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Opinnäytetyön toteutuksessa käytin apunani teoria- ja vertailuosa-alueissa erilaisia kirjallisia aineistoja ja lähteitä. Itse Mäntsälän mallin kuvaamisen tein pitkälti avainasemassa olevan toimitusjohtaja Harri Karin teemahaastattelujen perusteella, mutta apuna olivat myös Mäntsälän kunnan ja Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n sivut sekä muu aineisto. Toteutuksen aikana työskentelin pääsääntöisesti itsenäisesti kirjallisiin aineistoihin perehtyen, mutta työskentely sisälsi myös vierailuja Mäntsälässä haastatteluiden ja tutustumiskäyntien merkeissä. Itse tutkimuksen toteutin teemahaastatteluina ja vertailututkimuksena. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, kuinka Mäntsälässä toteutettu malli eroaa muissa kunnissa tai kaupungeissa tarjottavista vastaavanlaisista palveluista. Vertailussa aineistona käytin pääosin vertailukohteiden nettisivuilta saatavaa informaatiota.

Luku	Sisältö
1. Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> - Opinnäytetyön taustat - Aihe ja rajaus - Tutkimusmenetelmät ja -perinne - Opinnäytetyön rakenne
2. Kunnalliset palvelut ja niiden kehitys palvelumuotoilun keinoin	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelu käsitteenä - Palvelumuotoilu - Kunnalliset palvelut ja niiden kehittäminen
3. Mäntsälä	<ul style="list-style-type: none"> - Toimeksiantajakunnan perustietoa - Mäntsälän historiaa - Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n esittely
4. Tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> - Mäntsälän malli - Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n toiminta - Vertailututkimus muiden kuntien järjestämistä yrityspalveluista
5. Tutkimustulokset	<ul style="list-style-type: none"> - Mäntsälän malli - Vertailututkimuksen tulokset
6. Johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset - Tutkimuksen luotettavuus - Kehitysideat

Taulukko 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Kunnalliset palvelut ja niiden kehitys palvelumuotoilun keinoin

Tässä opinnäytetyön toisessa luvussa on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaosuudessa käydään läpi palvelujen kehittämistä palvelumuotoilun keinoin tarkasteltuna kunnallisten palvelujen kannalta. Mäntsälän malli on ennen kaikkea Mäntsälässä tuotettu ja tarjottu palvelu, jonka käyttäjäkuntana, eli asiakkaana, ovat yrittäjät. Koko Mäntsälän mallin luominen on ollut palvelun kehittämistä ja palvelumuotoilua. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön teoriapohjana käytetään pitkälti palveluiden ja palvelumuotoilun teoriaa.

Nyky-yhteiskunnassa palveluiden merkitys kasvaa kaiken aikaa. Rakenteelliset muutokset, teknologia ja väestön sekä yhteiskunnan vaurastuminen mahdollistavat sen, että voidaan siirtyä uudenlaisiin toimintamalleihin myös liiketoiminnan puolella (Tuulaniemi 2011). Tämä koskee niin julkisen kuin yksityisen puolen toimijoita, joten myös kunnallisten palveluiden suunnitteleminen, muotoileminen ja kehittäminen on olennaisessa osassa tulevaisuutta. On hyvä huomata, että useimmiten palveluiden kehittämisessä on kyse vain uudelleenjärjestelystä, eikä täysin uuden luomisesta. Uudenlaiset toimintamallit rakentuvat vanhojen luomiin viitekehyksiin, ja vanhat mallit poistuvat harvoin kokonaan. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelumuotoilu itsessään on työkalu, jonka avulla saadaan nostettua esiin ne ongelmakohdat, joiden muokkaaminen asiakkaan näkökulmasta katsottuna tuottaa palvelukehityksen kannalta optimaalisia tuloksia. (Tuulaniemi 2011.)

2.1 Palvelu

Riitta-Liisa Snellman määrittelee Helsingin Sanomien artikkelissaan palvelun seuraavasti:

*”Se on aineetonta, sitä ei näe eikä siihen voi koskea.
Sitä ei voi kokeilla etukäteen.
Se tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti.
Sitä ei voi varastoida.
Se on toimintaa.
Se tuotetaan asiakkaalle yksilöllisesti.
Sitä ei voi myydä edelleen toiselle.
Sitä ei voi kuljettaa.
Sen tuottamiseen osallistuu myös asiakas.
Sen myyjän ja ostajan välillä on suora kontakti.
Sen ostaminen tuo usein vain käyttöoikeuden.”*
- (Snellman 2005.)

Snellmanin näkemys asiasta on 15 vuoden takaa, ja se on edelleen relevantti. Artikkeliiin on hyvin tiivistetty palvelun syvin luonne. Palvelu ei ole varastoitavissa tai omistettavissa, sillä se usein on kokemus, joka syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksesta. Tällöin myös asiakkaan, eli palvelun käyttäjän, osuus kokonaisuudessa on merkittävä. Snellmanin kanssa samoilla linjoilla on myös Juha Tuulaniemi kirjassaan *Palvelumuotoilu* (2011). Tuulaniemi nostaa

lisäksi esiin neljä olennaisinta asiaa palvelun määritelmästä: palvelu on prosessi, palvelu ratkaisee jonkin ongelman, palvelu voidaan kokea muttei omistaa, ja palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelua on vaikea määritellä, sillä palvelun muotoja ja tapoja palvelulla on monia. Sanalla palvelu on monta merkitystä aina henkilökohtaisesta palvelusta esimerkiksi tuotteistettuun palveluun. Mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, mutta myös näkymättömiä palveluita on runsaasti: esimerkiksi laskutus- tai kirjanpito- palvelut. Palvelulle ominaista on jonkinlainen vuorovaikutus asiakkaan ja palvelua tarjoavan tahon välillä: nämä vuorovaikutukselliset tilanteet ovat osa palvelua, ja ne voivat vaikuttaa ratkaisevasti käyttäjän mielikuvaan palveluntarjoajasta. (Grönroos 2009, 76-78.)

2.1.1 Palvelujen merkitys yhteiskunnassa

Mihin palveluita ylipäättään tarvitaan? Nyky-yhteiskunnassa palvelujen tarve ja tarjonta ovat lisääntyneet kiihtyvällä tahdilla: Suomi on yhteiskuntana siirtynyt suoraan maatalousvaltaisuudesta palveluvaltaisuuteen (Virtanen 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa suomalaisista tekee elinkeinonaan töitä palveluiden parissa - niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Suomessa julkisen hallinnon tehtävänä on tuottaa julkisia palveluita. Kunnilla on myös mahdollisuus ulkoistaa palvelujen tuottaminen. Julkisten palvelujen avulla mahdollistetaan kuntalaisille edellytykset hyvään perusarkeen, hyvinvointiin ja turvallisuuteen, ja niitä ovat esimerkiksi koulutus-, kirjasto- tai terveystalvet. Suurin osa julkisista palveluista rahoitetaan verovaroin, ja osa palveluista on ilmaisia, osa osittain tai kokonaan maksullisia. (Minilex 2020.)

Kunnat siis järjestävät asukkailleen palveluita, joista suurin osa on määrätty laissa. Tällaisia palveluja ovat muun muassa koulutus ja päiväkotipalvelut, kulttuuri-, nuoriso- ja kirjastopalvelut, kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö, veden- ja energiantuotanto, jätehuolto ja ympäristöpalvelut, sosiaali- ja terveystalvet sekä palo- ja pelastustoimi. Näistä kaksi viimeisintä on suunniteltu siirrettäväksi maakunnille sote-uudistuksen jälkeen. Kunnille voi antaa tehtäviä vain määrittelemällä se lain kautta. Kunnat voivat myös ottaa itselleen itsehallinnollisia tehtäviä, jotka eivät ole lain määrittämiä. Tällaiset tehtävät liittyvät usein talouteen, työllisyyteen tai asumiseen. (Valtionvarainministeriö 2020.)

Petri Virtasen (2018) mukaan julkisten palvelujen uudistumisella on iso rooli yhteiskunnan kehityksen ja menestyksen kannalta. Tätä kautta julkinen hallinto toimii yhteiskunnan uudistumisen mahdollistajana eikä pelkästään sääntelijänä. Julkisilla palveluilla on Virtasen mukaan myös demokraattinen merkitys: palvelujen kautta kansalaiset saavat vastinetta maksamilleen verorahoille. (Virtanen 2018.)

2.1.2 Palvelumuotoilu

Palveluiden kehittämisestä on nyky-yhteiskunnassa tullut yhä haastavampaa. Palveluiden alueella on tapahtunut vahvaa kehitystä, jonka myötä kuluttajille tarjottavat palvelut ovat yhä monimuotoisempia (Kokko 2017). Monimutkaisen kokonaisuuden hallitseminen ja tarkoituksenmukaisuuden saavuttaminen vaatii jo sitä, että palveluja ajatellaan perinteistä tapaa pidemmälle. Tässä kohti palvelumuotoilu astuu kehiin.

Palvelumuotoilu mielletään uudeksi tai tuoreeksi innovaatioksi, mutta todellisuudessa se on vain tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilulle olennaista on jatkuva kehityksen tila, mikä on edellytys kehitykselle (Tuulaniemi 2011). Palvelumuotoilu itsessään on ennen kaikkea konkreettista toimintaa, jonka tarkoituksena on yhdistää niin käyttäjän tarpeet kuin palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet siten, että ne muodostavat toimivan kokonaisuuden. Palveluille on ominaista aineettomuus, joka saadaan usein palvelumuotoilun keinoin näkyväksi erilaisilla visualisoinneilla. Myös varsinainen palvelu sisältää muotoiltavia elementtejä. Tavoitteena on luoda palveluita ja tuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011.)

Kehitettäessä joko uusia tai olemassa olevia palveluita lähtökohtana on aidosti ymmärtää palvelun käyttökokemuksen merkitys. Palvelua tarjoava taho ei siis voi suunnitella palvelua täysin omasta näkökulmastaan, vaan asiakkaan kanssa tehty yhteistyö palvelun kehittämiseksi on tärkeä työkalu. Kuluttaja ei ole vastapuoli, vaan yhteistyökumppani. (Kokko 2017.)

2.1.3 Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelun kehittämisessä on siis kyse palvelukokemuksen suunnittelusta: kuinka kokemuksesta tehdään hyvä ja positiivinen molemmille osapuolille, sekä palvelua tarjoavalle taholle että palvelun loppukäyttäjälle. Palvelukokemuksen keskeisimmät elementit ovat palvelupolku, palvelun kontaktipisteet ja palvelutuokiot (Kokko 2017).

Palveluiden suunnittelun ja kehittämisen lähtökohtana on asiakkaan palvelukokemus sekä tämän kokemuksen kannalta tärkeät kontaktipisteet. Tällaisia kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi tilat, esineet, erilaiset prosessit tai ihmiset, joiden kautta palvelu koetaan ja nähdään. Tavoitteena on selkeä ja johdonmukainen palvelukokemus riippumatta siitä, mitä kanavaa palvelun tarjoamisessa tai käyttämisessä on käytetty. Palvelumuotoilun periaatteet muistuttavat läheisesti brändäämistä, tosin tavoitteena ei ole juurruttaa ihmisten mieliin brändiä vaan positiivinen käyttökokemus. (Kokko 2017.)

Teemu Kokko on artikkelissaan Mikä ihmeen palvelumuotoilu nostanut esiin palvelumuotoilun ammattilaisen, Stefan Moritzin, laatiman kuuden kohdan prosessin, jota palvelumuotoilulla tavoitellaan:

1. Ymmärrä - Kuten aiemmin on jo mainittu, asiakkaan ymmärtäminen on lähtökohta. Vain ymmärtämällä asiakkaan tarpeet ja yhdistämällä ne palveluntarjoajan tavoitteisiin, saadaan tuloksia.
2. Pohdi - Kerättyä ja olemassa olevaa tietoa pitää käyttää. Siitä on mahdollista löytää kehitys- ja ongelmakohdat.
3. Kehitä - Tarkoitus on kehittyä ja kehittää, löytää hyvät, innovatiiviset ideat ja luoda uusia.
4. Seulo - Löydettyjen ideoiden ja innovaatioiden joukosta seulotaan käyttökelpoiset, eteenpäin vievät tulokset ja ratkaisut.
5. Selitä - Tavoite on, että kaikki jotka ovat palvelukokonaisuudessa mukana, tietävät, mistä on kyse. Syntyneet palvelukonseptit selitetään ensin palvelun tuottavalle puolelle, tämän jälkeen asiakkaalle.
6. Toteuta - Suunnitelmien käyttöönotto, sanoista tekoihin.

(Moritz 2005, 123.)

Mäntsälän malli osoittaa jo tässä kohti nykyisellään omassa kategoriassaan kehittyneitä palvelumuotoilua: tavanomaisen yrittäjää hämmentävien usean eri puhelinnumeron ja tahon sijaan kaikki tarvittava hoituu yhden luukun periaatteella kontaktoimalla yhtä henkilöä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että asiakkaan ensimmäiset haparoivat askeleet eri palveluiden löytämiseksi on pyritty yksinkertaistamaan mahdollisimman pitkälle.

2.2 Elinkeinotoiminta kunnissa

Elinkeinotoiminnalle ei ole varsinaista, lain mukaista määritelmää, mutta melko vakiintunut käsitys elinkeinotoiminnasta on se, että se on toimeentulon hankkimista ja voiton tavoittelua (Minilex 2020). Tällä tarkoitetaan sitä tilannetta, kun yksilö tai yritys myy tuotteita tai palveluita tavoitteenaan taloudellinen hyöty. Elinkeinotoiminnan erityispiirteenä on lisäksi jatkuvuus, minkä vuoksi yksityishenkilön myydessään omaisuuttaan kertaluontoisesti, esimerkiksi auton myyminen, toimintaa ei pidetä vielä elinkeinotoimintana. Suurin osa elinkeinotoiminnasta on ilmoituksensvaraista, mutta joillakin aloilla vaaditaan erikseen toiminnan harjoittamiseen lupa. (Minilex 2020.)

Elinkeinotoimintaa voi harjoittaa niin yksityisen kuin julkisen sektorin toimija, esimerkiksi kunta. Mikäli kunta on mukana elinkeinotoiminnassa vapailla markkinoilla, sen on valittava sellaiset toimintatavat, jotka eivät vaaranna kilpailuneutraliteettia. Kunta- tai kilpailulaki eivät kiellä julkisen sektorin toimijoita, esimerkiksi kuntia, toimimasta samoilla markkinoilla, kuin yksityisen sektorin toimijat. Kuntien elinkeinotoimintaa säännellään kuitenkin muun muassa sen vuoksi, että markkinoiden kilpailuneutraliteetti säilyy, ja että terveen ja toimivan kilpailun edellytykset eivät katoa, mutta sääntelyn ei ole tarkoitus antaa millekään yksittäiselle yritykselle suojaa julkisen sektorin elinkeinotoiminnan harjoittajan tuomaa kilpailuasetelmaa vastaan. (Lebedeff & Huikko 2016.)

Kunnan harjoittamaa elinkeinotoimintaa koskee yhtiöittämisvelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että kun kunta toimii elinkeinoharjoittajana kilpailutilanteessa markkinoilla, sen tulee

pääsääntöisesti antaa tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi. Rajauksista tärkeimmät koskevat kunnalle laissa määritellyjä tehtäviä, yhteistoiminnallisia tai monopolin muodostavia tehtäviä. Kilpailu- ja kuluttajavirasto valvoo yhtiöittämisvelvollisuuden noudattamista kilpailuneutraaliuden säilymisen osalta. Tähän liittyy myös markkinointiperusteisen hinnoittelun valvominen. (Lebedeff & Huikko 2016.)

2.2.1 Elinkeinotoiminnan tukeminen kunnallisella ja valtiollisella tasolla

Suomessa on olemassa yritystukijärjestelmä, jonka tarkoituksena on tuoda elinkeinotoiminnan harjoittajan ulottuville joko suoria, taloudellisia tukimuotoja tai niin sanottuja verotukia, jotka voivat olla esimerkiksi verohuojennuksia tietyillä osa-alueilla ennalta määrättyjen kriteerien täyttyessä. Työ- ja elinkeinoministerin virkamiesselvityksen (2017) mukaan yritystukijärjestelmän tulisi ohjata tukia siten, että ne edistäisivät mahdollisimman tehokkaasti kansantalouden kasvua. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa tuista on tarkoitettu tukemaan elinkeinoharjoittajaa esimerkiksi markkinoiden toiminnan puutteita korjaavana elementtinä, ja toimimaan vain väliaikaisina tukina. Toimivan yritystukijärjestelmän ei myöskään tulisi olla estämässä markkinamekanismin toimintaa. Taloudellisen tuen lisäksi valtio ja kunnat voivat tarjota elinkeinotoiminnan tueksi erilaisia palveluja, joista Mäntsälän malli on yksi esimerkki. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

Julkisen sektorin toimijoita koskeva sääntely on myös osa elinkeinotoiminnan tukemista kunnallisella ja valtiollisella tasolla. Sääntelyn mukaisesti julkisen sektorin toimija ei voi vaarantaa vapaita markkinoita ja niiden kilpailuneutraaliutta, tai määritellä markkinaperusteista hinnoittelua esimerkiksi tavanomaista alhaisemmaksi, jolloin yksityisellä toimijalla ei olisi mahdollisuuksia kattaa toiminnasta syntyvää kulurakennetta. Suomen Yrittäjien (2007) tekemän kyselytutkimuksen mukaan julkisen sektorin toimijan tuleminen vapaille markkinoille väärin perustein sotkee yksityisen toimijan mahdollisuuksia tuottavaan toimintaan. (Suomen Yrittäjät 2007.)

2.2.2 Elinkeinotoiminnan kehittäminen kunnissa

Elinkeinotoiminnan kehittäminen kunnissa on pitkälti myös elinvoimaisuuden lisäämistä ja kehittämistä. Yrityspalveluita kunnissa tuotetaan joko kunnan omilla resursseilla, tai esimerkiksi omistamiensa organisaatioiden välityksellä, kuten Mäntsälän yrityskehitys Oy:n tapauksessa. Yrityspalveluja kunnissa ovat tarjoamassa myös esimerkiksi ELY-keskukset, Finnvera ja lukuiset yksityiset palveluntuottajat ja erilaiset projektimuotoiset kehittämishankkeet (Huovinen 2019).

Suomen Uusyrityskeskukset Ry on yksityisen ja julkisen sektorin yhteistoimintajärjestö, jonka visio on tukea nimensä mukaisesti uusia, aloittelevia yrittäjiä. Ympäri Suomea sijoittuneiden keskusten kautta on mahdollista saada monenlaista apua yrittäjyyden alkutaipaleelle alkaen taloudellisesta suunnittelusta aina liikeidean kehittämiseen ja jalostamiseen. Uusyrityskeskus

myös julkaisee joka vuosi uuden yrityksen perustamisoppaan, joka on ladattavissa ilmaiseksi keskuksen nettisivuilta. (Suomen Uusyrityskeskukset Ry 2020.)

Viime vuosina kunnallisella tasolla on toteutettu useita kehittämissyhtiöiden ja teknologiakeskusten fuusioita. Joissakin kunnissa elinkeinotoiminnan kehittämistehtävät on palautettu peruskunnan tehtäväksi, millä on pyritty parantamaan vuorovaikutusta elinkeinotoiminnan ja kunnan paikallisten elinvoimatekijöiden, kuten kaavoituksen ja teknisen toimen, välillä. Samaan aikaan on perustettu uusia kehittämissyhtiöitä, joiden yhtiömuotoinen rakenne on mahdollistanut joustavamman organisointimuodon yrityspalveluille. (Huovinen 2019.)

Myös EU:n hankkeiden avustuksella on pyritty kehittämään ja edistämään elinkeinotoimintaa. EU:n yritysten kilpailukykyä ja pk-yrityksiä tukeva COSME-ohjelma on suunnattu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, yrittäjille, yksityisyrittäjyyttä harkitseville kansalaisille sekä yritystoimintaa tukeville organisaatioille. Ohjelman budjettina on 2,3 miljardia euroa vuosille 2014-2020. COSME-ohjelman toiminta perustuu pienten ja keskisuurten yritysten rahoitusmahdollisuuksien, markkinoille pääsyn ja toimintaolosuhteiden parantamiselle, sekä yrittäjyyden tukemiselle, ja näistä kunnat ja alueet voivat osallistua erityisesti toimintaolosuhteiden parantamiseen sekä yrittäjyyden tukemiseen. Käytännön toimina ovat esimerkiksi yritysten hallinnollisen taakan vähentäminen ja yrittäjyyskoulutus. (Mäkinen 2017.)

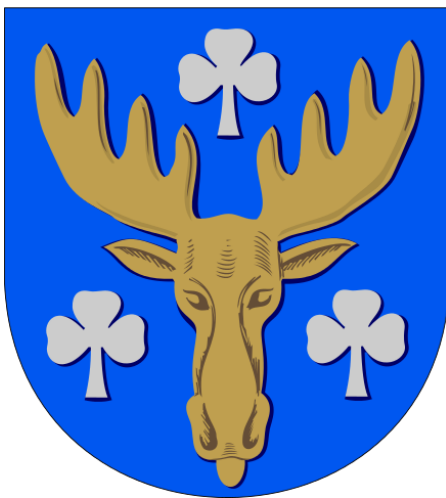
Useissa kunnissa uusien ja olemassaolevien yrittäjien tukena toimivat myös vapaaehtoistyötä tekevät yrityskummit, jotka ovat elinkeinoelämässä kokeneita henkilöitä, kuten johtajia tai yrittäjiä. (Huovinen 2019.)

3 Mäntsälä

Tässä luvussa esitellään Mäntsälän kunta, jossa yrityspalvelujen tuottamisessa käytetty toimintamalli on tämän opinnäytetyön aiheen mukaisesti Mäntsälän malli. Luvussa käydään läpi sekä Mäntsälän kuntaa ja sen historiaa, että Mäntsälän Yrityskehitys Oy:ta (myöhemmin MYK), jonka kautta Mäntsälän yrityspalveluita tuotetaan.

Mäntsälä on Uudenmaan maakunnassa sijaitseva reilun 20 000 asukkaan kunta, jonka ympäristössä 100 kilometrin säteellä asuu yhteensä lähes kaksi miljoonaa ihmistä. Mäntsälän pinta-ala on 596 neliökilometriä, josta noin 15km² on vettä. Mäntsälän kunta on perustettu vuonna 1585. (Mäntsälän kunta 2020.)

Mäntsälän vaakunassa on hirvenpää sekä kolme apilaa (kuvio 1). Mäntsälän asukkaiden valtakieli on aina ollut suomi. Tästä kuitenkin poikkeuksena ovat aateliston kartanot, joissa kielenä on ollut ruotsi. (Jokinen & Mäkelä 2016.)



Kuvio 1: Mäntsälän vaakuna

3.1 Mäntsälän historiaa

Mäntsälä perustettiin vuonna 1585. Silloin Mäntsälästä tehtiin osa Porvoon kappeliseurakuntaa, ja Mäntsälä sai ensimmäisen kirkkonsa. Itsenäinen seurakunta Mäntsälästä tuli vuonna 1616. Kirkon sijainti on alusta saakka ollut sama, vaikka kirkkoja Mäntsälässä on ollut jo kolme tai jopa neljä (Jokinen & Mäkelä 2016). Ensimmäiset asukkaat Mäntsälään saapuivat keskiajalla. Mäntsälän halki kulkeva Mustijoki toimi tärkeimpänä väylänä sekä asutuksen leviämisessä, että

kauppa- ja kulkureittinä Suomenlahdelta Hämeeseen ja takaisin. Joki laskee Sköldvikiin, Suomenlahdelle, jonne matkaa Mäntsälästä kertyy noin 50 kilometriä. (Jokinen & Mäkelä 2016.)

Mäntsälän kansakoulun ja kirjaston perustamiseen vaikutti merkittävästi kansanvalistusmies ja kirkkoherra Abraham Ehnroos. Kansakoulu perustettiin 1870-luvulla hänen testamenttinsa turvin, ja kirjasto oli kuntaan tullut jo 1840-luvulla myös kirkkoherran toimiessa vaikuttajana asiassa. Ensimmäinen oppikoulu Mäntsälään perustettiin vasta vuonna 1945. Siihen saakka lapset kävivät oppikoulua Porvoossa tai Helsingissä. (Jokinen & Mäkelä 2016.)

Sotien jälkeen 1900-luvun puolivälissä Mäntsälässä alkoi voimakas uudisrakentaminen. Tähän oli osittain syynä yli 2000 karjalaisen siirtolaisen saapuminen kuntaan: heille täytyi löytää uudet kodit. Suuret kartanot joutuivat maanhankintalain mukaisesti lohkomään omista maistaan siirtolaisille tontteja, jolloin kartanoiden koot supistuivat huomattavasti. Karjalaisten saapumisen myötä väkiluku Mäntsälässä lähti voimakkaaseen nousuun. Mäntsälä on vielä 1950-luvulla ollut voimakkaasti maatalousvoittoinen kunta: 67% asukkaista sai elantonsa maanviljelystä. Nykyisin maanviljelijöiden osuus on vain 5,4%, ja suurimman osan (40%) mäntsäläläisistä työllistää palvelut. (Jokinen & Mäkelä 2016.)

Asutus Mäntsälässä on keskittynyt omakotitaloasutukseen jopa kirkonkylän tuntumassa. Korkea rakentaminen kunnan keskustassa on edelleen vähäistä, vaikka nykyisin Mäntsälässä on myös kerrostaloasutusalueita. Monet Mäntsälän asutustaajamista on rakennettu kartanoiden entisille maille. Kirkonkylän kokonaiskuvaan ja muodostukseen vaikutti merkittävästi Helsinki-Lahti-valtatien uudelleen rakentaminen: tie rakennettiin kulkemaan täysin eri kohdasta kuin aiemmin, jolloin Mäntsälän entinen liikekeskus jäi uuden tien itäpuolelle. Asutuksen ja liiketilojen rakentamisen suunta muuttui. (Jokinen & Mäkelä 2016.)

Mäntsälän naapurikuntia ovat muun muassa Hyvinkää, Tuusula, Järvenpää sekä Pornainen (kuvio 2). (Rauhamäki 2013.)



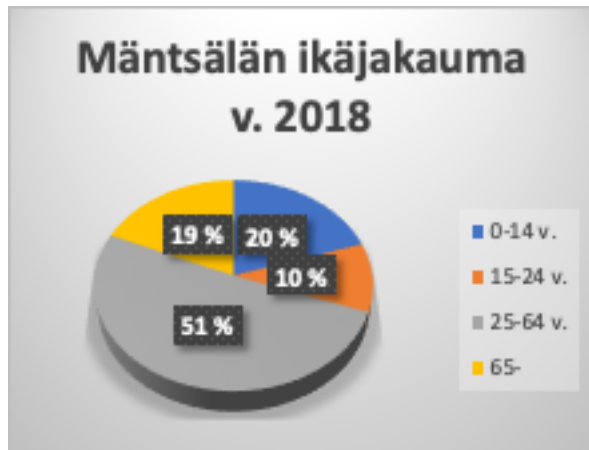
Kuvio 2: Mäntsälän ympäristökunnat (Rauhamäki 2013.)

3.2 Mäntsälän kunta

Mäntsälä on elinvoimainen kunta hyvän sijaintinsa ja kulkuyhteyksiensä vuoksi. Ikärakenne kunnassa jakautuu siten, että 25-61-vuotiaista, työikäistä väestöä on eniten, mutta myös lasten määrä ikäluokassa 0-14 on runsas. Tämä viittaa siihen, että Mäntsälässä asuu nuoria aikuisia ja lapsiperheitä. Ohessa olevassa kuvaajassa (kuvio 3) on havainnollistettu Mäntsälän asukkaiden ikäjakauma vuonna 2018. Saman vuoden tarkka asukasluku oli 20 686 asukasta. (Mäntsälän kunta 2020.)

Mäntsälä on pääkaupunkiseudun välittömässä läheisyydessä sijaitseva vireä ja muuttovoittoinen kunta. Sijainniltaan erinomainen Mäntsälä tarjoaa monelle pääkaupunkiseudulla työskentelevälle rauhallista ja edullisempaa asumista. Kulkuyhteydet Mäntsälään ovat hyvät. Kunta sijaitsee Valtatie 4:n ja Porvoo-Mäntsälä-Hyvinkää -teiden risteyksessä, ja Mäntsälällä on oma asema Helsinki-Lahti-rataosuudella.

Suuri osa kunnan asukkaista käy töissä muilla paikkakunnilla. Tämän vuoksi julkisen liikenteen kehittäminen on ollut Mäntsälässä tärkeää. Nykyinen linja-autoasema valmistui vuonna 1962, ja se on edelleen yksi vilkkaimmista linja-autoasemista maaseudulla. Kulkuyhteydet parantuivat merkittävästi oman radan ja juna-aseman rakentamisen ja käyttöönoton jälkeen vuonna 2006. Junalla Helsinkiin Mäntsälästä pääsee noin 45 minuutissa, ja junia välillä kulkee pääosin tunnin välein. (Jokinen & Mäkelä 2016.)



Kuvio 3: Mäntsälän ikäjakauma vuonna 2018 (Mäntsälän kunta 2020.)

Mäntsälä on suosittu kunta erilaisten yritysten keskuudessa. Mäntsälään on noussut viime vuosina yritysalue nimeltä Kapuli, jolle tavoitellaan monia yrityksiä ja kansainvälisiä tekijöitä. Mäntsälän kunta on myös kaavoittanut paljon tontteja yrityskäyttöön, ja Mäntsälän yrityskehityksen eli MYK:in tehtävä on välittää tontteja niitä tarvitseville, sijoituspaikkaa etsiville yrityksille. Viime vuosien isoja toimijoita Mäntsälän seudulla ovat olleet muiden muassa Tokmanni-konserni, jonka pääkonttori ja logistiikkakeskus sijaitsevat Mäntsälässä, tölkkivalmistaja Ball Beverage Packaging Mäntsälä Oy, hakukoneyhtiö Yandex, polyuretaanitehdas Recticel sekä Mas-kun kalustetalo Oy, jonka logistiikkakeskus valmistui viimeisimpänä Mäntsälään. (Mäntsälän Yrityskehitys 2020a.)

3.3 Mäntsälän Yrityskehitys Oy

Mäntsälän Yrityskehitys Oy (myöhemmin MYK) on Mäntsälän kunnan omistama ja alueella toimiva kehitysyhtiö, ja se on perustettu vuonna 2003. MYK:in liikevaihto vuonna 2018 oli 345 000 euroa. Yrityksessä on kolme työntekijää, ja toimitusjohtajana toimii Harri Kari. Sen päätoimiala on yrityspalvelut, joihin sen toiminta olennaisesti liittyy. (Suomen Asiakastieto 2020a.)

MYK auttaa yrittäjiä ja yrityksiä, niin aloittavia kuin olemassa olevia, kaikessa yrityksen perustamiseen, sijoittumiseen ja pyörittämiseen liittyvissä asioissa. MYK:in tarkoitus on tarjota

palvelua asiakkailleen sijoittumispalvelujen, yritysneuvonnan, kehitystyön, toimitilasuunnittelun, energiaratkaisujen ja sijoittumishankkeiden tiimoilta. Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n omistavat Mäntsälän kunta (70%) ja Nivos Energia Oy (30%).

MYK:in hallitus koostuu kokoonpanosta, jossa on mukana niin yritysmaailman, oppilaitosten kuin kunnan edustajia. Tällä hetkellä hallituksen puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja Tarmo Mikola. Muita jäseniä ovat Mäntsälän kunnanjohtaja Esko Kairesalo, maatalousyrittäjä Marja-Leena Mäkipää, henkilöstöjohtaja Sirpa Huuskonen, rehtori ja toimitusjohtaja Jouni Koski, sekä toimitusjohtaja Kari Virolainen. Hallituksen jäsenten mukaan työ on tärkeää ja mielenkiintoista. (Mäntsälän Yrityskehitys Oy 2020b.)



Kuvio 4: Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n logo. (Mäntsälän Yrityskehitys Oy.)

Mäntsälän kunnan yrityspalveluiden tarjoaminen on toteutettu kehitysyhtiö Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n kautta. MYK käyttää toiminnassaan niin kutsuttua Mäntsälän mallia, jolla tarkoitetaan Mäntsälässä kehitettyä tehokasta toimintamallia yrityspalvelujen tuottamisessa. Mallin mukaisessa toiminnassa yrittäjän tarvitsee lähtökohtaisesti ottaa yhteyttä ainoastaan yhteen toimijaan, Mäntsälän Yrityskehitykseen, jonka henkilöstö etsii asiakkaalle vastaukset ja edellytykset toimia tai tehdä päätöksiä kahden vuorokauden aikarajan sisällä. Tämän ansiosta asiakkaan, eli yrittäjän, ei tarvitse kontaktoida useita eri virastoja ja tahoja, vaan MYK tekee sen asiakkaan puolesta mahdollisuuksien mukaan.

MYK:in neuvontapalvelujen puitteissa tarjotaan muun muassa uusille yrittäjille apua liiketoimintasuunnitelman ja sen vaatimien laskelmien tekemisessä. Jo toiminnassa olevat yritykset puolestaan voivat saada hyödyllisiä neuvoja ja apua yrityksen toiminnan kehittämiseen ja tuloksen parantamiseen. MYK tarjoaa myös tukea sukupolvenvaihdokseen liittyvissä asioissa, sekä yritysten osto- ja myyntitilanteissa. Neuvontapalvelut ovat mäntsäläläisille yrityksille maksuttomia. Yritys- ja teollisuustonttien välittäminen eteenpäin yrittäjille kuuluu myös MYK:in toimintaan. Tontteja sekä myydään että vuokrataan yritysten käyttöön. Yritystonttien hintapolitiikan hahmottamista varten MYK:illä on käytössä esimerkiksi yritystonttilaskuri, jonka avulla on helpompi hahmottaa tontista aiheutuvat kustannukset infroineen kaikkineen. (Mäntsälän Yrityskehitys Oy 2020c.)

MYK ylläpitää rekisteriä niin yrityksistä kuin olemassa olevista ja vapautuvista toimitiloista lähtien toimistoista tuotantolaitoksiin. Yritysrekisterin kautta sekä yrittäjien että yksityishenkilöiden on mahdollista löytää tarvitsemansa palvelut helposti ja nopeasti. Yritysrekisterin erityispiirteenä on se, että sen hallinnointi tapahtuu manuaalisesti, eikä toimialaluokituksiin (TOL) perustuvan automatiikan kautta. Tämä helpottaa palvelujen löytämistä. (Kari 2020.)

4 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä perehdytään ennen kaikkea Mäntsälän kunnan toteuttamaan tapaan tuottaa yrityspalveluita. Opinnäytetyön tutkimusosan on tarkoitus avata, kuinka Mäntsälän Yrityskehitys Oy toimii, ja miten se eroaa muista vastaavista toimijoista. Tutkimusosan lopussa on otettu vertaileva katsaus muiden kuntien vastaavanlaisiin palveluihin ja yrittäjän polkuun.

Tutkimusta varten haastattelin Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n (myöhemmin MYK) toimitusjohtaja Harri Karia. Haastattelu antoi minulle hyvän katsauksen MYK:in toimintatapoihin ja kokonaiskuvaan Mäntsälän mallista. Seuraavissa kappaleissa on hyödynnetty Harri Karin haastattelua suurelta osin, mutta lähteinä on käytetty myös MYK:in nettisivuja.

Vertailussa mukana olleiden kuntien kehitysyhtiöistä opinnäytetyössä käytetty tieto on saatu pääosin kehitysyhtiöiden tai kuntien antamaa tietoa hyödyntäen. Opinnäytetyön aiheesta, eli Mäntsälän mallista, johtuen vertailututkimuksessa ei ole pureuduttu vastaavalla tasolla muiden kuntien tapaan tuottaa yrityspalveluita, kuin Mäntsälän kohdalla.

4.1 Mäntsälän malli

Mäntsälän mallilla tarkoitetaan Mäntsälässä kehitettyä tapaa tuottaa yrityspalveluita yhden kunnan omistaman kehitysyhtiön kautta. Mallin lähtökohta on ollut tehostaa yrityspalveluita siten, että yrittäjän ja yritysten olisi helpompi sijoittua Mäntsälään. Mallin mukaisesti Mäntsälään sijoittumista harkitseva yritys tai yrittäjä ottaa ensin yhteyttä Mäntsälän Yrityskehitys Oy:hyn, jonka kautta yrityksen tai yrittäjän on mahdollista saada vastaukset kaikkiin sijoittumisasiassa askarruttaviin kysymyksiin, kuten toimitiloihin, energiaratkaisuihin, työvoiman saatavuuteen, koulutukseen tai harrastusmahdollisuuksiin.

Vaikka tiedon hankkiminen on tehty yrittäjälle mahdollisimman helpoksi ja kynnys matalaksi ylittää sillä, että kaikki alkaa kontaktoimalla yhtä tahoa, Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n toimitusjohtaja Harri Kari korostaa, ettei mielellään käytä Mäntsälän mallista termiä ”yhden luukun periaate”. Hänen mielestään se voi johtaa yrittäjää tai muuta ulkopuolelta katsovaa tahoa harhaan ja antaa sellaisen käsityksen, että vastaukset kaikkiin kysymyksiin tulevat yksinomaan MYK:iltä. Kari puhuu mieluummin prosessista, jossa yrittäjän ei tarvitse juosta vastausten perässä eri virastoissa, vaan Yrityskehityksen henkilökunta juoksee hänen puolestaan. Tässä

luvussa on kuvattu tarkemmin, mitä Mäntsälän mallilla tarkoitetaan, mihin MYK:in toiminta perustuu, ja mitä Mäntsälän mallin toteutuminen konkreettisimmillaan on.

4.1.1 Mäntsälän Yrityskehitys Oy

Mäntsälän Yrityskehitys Oy on Mäntsälän kunnan omistama osakeyhtiömuotoinen kehitysyritys, jonka pääasiallinen tehtävä on tarjota yrityspalveluita. MYK:n ja Mäntsälän mallin toiminta perustuu siihen, että kaikki tarvittavat vastaukset ovat lähellä: MYK tekee läheistä yhteistyötä kunnan eri elimien ja yhtiöiden, esimerkiksi energiayhtiön, kanssa. Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n palkkalistoilla on ainoastaan kolme henkilöä, mutta todellisuudessa käytettävissä olevien henkilöresurssien määrä on yhteistyötoiminnan myötä huomattavasti laajempi.

MYK:in toimitilat sijaitsevat fyysisesti Mäntsälässä Nivos Energia Oy:n toimitilojen yhteydessä. Läheinen kontakti paikalliseen energiayhtiöön on koettu arvokkaaksi resurssiksi, sillä energia on poikkeuksetta isossa roolissa ajatellen yritysten sijoittumista Mäntsälään. (Kari 2020.)

MYK:in hallitus koostuu eri alojen ammattilaisista, joilla on todellista kosketuspintaa yritys- ja elinkeinoelämään. Tämä mahdollistaa MYK:in toimitusjohtaja Harri Karin (kuvi 5) mukaan paremmin sujuvan ja käytännönläheisen päätöksenteon yrityspalveluiden tuottamiseen liittyen. Toisena merkittävänä taustatekijänä Kari pitää Mäntsälän kunnan käytännössä sataprosenttista omistusta kehitysyritykseen, ja kolmantena osakeyhtiömuotoisen toiminnan - näiden tekijöiden kautta välttää liian monelta päättävältä, velvoittavalta tai omistavalta taholta, ja toiminta on tehokkaampaa, kuin esimerkiksi useamman kunnan omistamassa tai alueella toimivassa kehitysyrityksessä. Karin mukaan tärkeää on myös se, että kunnan päättävillä tahoilla on ymmärrys sujuvan informaatiokulun merkityksestä ja yrityspalvelujen tärkeydestä. Mäntsälän Yrityskehitys Oy ja Mäntsälän kunta tekevät myös tiivistä yhteistyötä esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa, minkä kautta on mahdollista toteuttaa esimerkiksi enemmän henkilöresursseja vaativia hankkeita opiskelijatyönä.

Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n nettisivut <http://yrityskehitys.net> sisältävät paljon hyödyllistä tietoa yrittäjälle tai sijoittujalle. Nettisivujen sisältö on käännetty usealle eri kielelle. Tämän toimitusjohtaja Harri Kari näkee ehdottomana vahvuutena ja tapana kehittää toimintaa: kun Mäntsälää ja sen toimintaa esitellään maailmalla, MYK:in sivut voidaan antaa luettavaksi henkilön omalla kielellä. Tähän mennessä sivujen pääsisältö on saatavilla suomeksi, englanniksi, saksaksi, ranskaksi, ruotsiksi, venäjäksi, espanjaksi, turkiksi ja puolaksi.



Kuvio 5: Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n toimitusjohtaja Harri Kari.

4.1.2 Yritysten sijoittumispalvelut

Yksi tärkeimpiä MYK:in tehtäviä on sijoittumispalvelun tarjoaminen yrityksille. Tämä on merkityksellistä niin kotimaisten ja paikallisten pienyritysten, kuin kansainvälisten toimijoiden kannalta.

MYK tarjoaa ja välittää yrityksille kunnan omistamia yritystontteja. Yhtenä apuvälineenä tonttien välittämisessä MYK käyttää yritystonttilaskuria, joka on jokaisen toimijan vapaassa käytössä MYK:in ylläpitämillä yrityskehitys.net -nettisivuilla. Laskuri kertoo paitsi tontin rahallisen arvon, myös infran rakentamisesta tai käyttöönotosta koituvat kustannukset, jolloin yrityksissä on helpompi arvioida sijoittumisen todellisia kustannuksia. (Kari 2020.) Sijoittumisen kannalta useimmin kysytyt kysymykset on listattu oheiseen infograafiin (kuvio 6).



Kuvio 6: Sijoittumisen kannalta useimmiten kysytyt kysymykset

Sijoittumispalveluissa MYK käyttää niin olemassa olevaa laajaa tietopankkiaan kysytyistä asioista, kuin kunnan ja eri yhtiöiden toimijoilta saatavia vastauksia. Yksi MYK:in resursseista on laaja asiaan kiinnitetty asiantuntijaverkosto, jonka kautta vastaukset on saatavilla nopeammin. Tavoite on, että kaikkiin yrityksen tai yrittäjän esittämiin kysymyksiin saadaan vastaus 48 tunnin sisällä.

Käytössä on myös niin kutsuttu yrittäjien kotouttamismalli, jonka kautta kynnys lähestyä kunnan päättäjiä ja vaikuttajia pienenee. Käytännössä MYK:in henkilöstö tutustuttaa yrittäjän tai sijoittuvan yhtiön edustajan eri tahoihin, joiden kanssa tämä tulee tekemään yhteistyötä, esimerkiksi kunnanjohtaja tai muut päättäjät, tai teknisen puolen henkilöt. Tämä mahdollistaa sen, että jatkossa Mäntsälään sijoittuneella yrittäjällä tai yrityksen edustajalla on mahdollisuus olla suoraan yhteydessä haluamaansa toimijaan, eikä heidän tarvitse välttämättä lähestyä josta tahoa MYK:in kautta. Tavoitteena on paitsi saada yhtiö ja yhtiön edustaja adaptoitua kuntaan, myös kanavoida tietovirtaa kulkemaan mahdollisimman suoraan ilman välikäsiä, kun välikäsien olemassaolo ei enää ole välttämätöntä.

4.1.3 Yrittäjien neuvontapalvelut

MYK tarjoaa sijoittumispalveluiden lisäksi neuvontapalveluja kaikille yrittäjille. Neuvontaa voi saada henkilökohtaisesti samalla Mäntsälän malli -ajatuksella, tai vaihtoehtoisesti MYK:in järjestämien yrittäjääamukahvien muodossa.

Yritysneuvonnassa käydään läpi, millaista tukea tai neuvontaa yritys kaipaa. Aloitteleville yrityksille ja yrittäjille tarjotaan neuvontaa muun muassa liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvien laskelmien tekemisessä ja hiomisessa, jotka helpottavat esimerkiksi rahoittajien ja viranomaisten kanssa käytäviä neuvotteluja. Toimintansa jo aloittaneille yrityksille on saatavilla tukea esimerkiksi kehittymiseen: kartoitetaan toiminnan nykytilanne ja etsitään yhdessä toimintamenetelmiä jatkoon, kuten erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, tutkimuksia, tuotekehitystä tai koulutusta. (Yrityskehitys 2020.)

Aamukahveille valitaan ajankohtaisia aiheita liittyen yrittäjyyteen, ja tarkoituksena on tarjota hyödyllistä tietoa liittyen yritystoimintaan, kuten kirjanpidolliset, verotukselliset ja hallinnolliset asiat, tai markkinointi kaikissa muodoissaan. Aamukahvitilaisuudet ovat olleet MYK:in toimitusjohtaja Harri Karin mukaan hyvin suosittuja, ja osallistujia on ollut poikkeuksetta paljon. Tietoa jakamassa on ollut niin ulkopuolisia kouluttajia, kuin MYK:in henkilökuntaa.

Neuvontapalvelujen tarjoamisessa tärkeänä Harri Kari pitää erityisesti sitä, että MYK:in henkilöstö ja muut koulutusta tarjoavat tahot ovat hyvin koulutautuneita ja ajan hermolla pysytteleviä henkilöitä. Tällöin varmistutaan siitä, että aina on olemassa hyödyllistä tietoa ja osaamista, jota jakaa eteenpäin.

4.1.4 Toimintamalli

Mäntsälän Yrityskehitys Oy auttaa aloittelevaa tai kehittymistä tavoittelevaa yrittäjää niin yrityksen perustamisessa, kannattavuuslaskelmien tekemisessä, verotuksellisissa asioissa, toimitilojen hankkimisessa ja markkinoinnissa, kuin yrittäjän osaamisen, jaksamisen ja pääoman kehittämisessä (Yrityskehitys 2018). Mäntsälässä kehitetty ja käytetty malli on kuvattu seuraavissa kappaleissa.

Kun yrittäjä tai yhtiö haluaa aloittaa tai sijoittaa toimintaansa Mäntsälään, ensimmäinen vaihe on yhteydenotto Mäntsälän Yrityskehitys Oy:hyn. Yrittäjä tai yhtiön edustaja sopii tapaamisen MYK:in toimitusjohtaja Harri Karin tai markkinointipäällikkö Jyrki Teeriahon kanssa. Ensimmäisen tapaamisen tarkoitus on kartoittaa, mikä yrittäjän tai yhtiön tilanne on, ja millaisiin asioihin he kaipaavat apua ja tukea. Näistä asioista kootaan niin sanottu *long list*.

Kun kaikki vastausta vailla olevat kysymykset ovat tulleet esiin ja *long list* laadittu, Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n edustaja alkaa etsiä yrittäjälle tietoa. Suuri osa tiedoista löytyy valmiiksi jo MYK:in omista tietopankeista, mutta mikäli näistä lähteistä ei löydy suoraan vastausta, MYK:in

edustaja kontaktoi laajaa asiantuntijaverkostoa. Verkosto koostuu esimerkiksi kunnan teknisistä johtajista, kaavoituspäälliköistä, energiayhtiön edustajista ja ympäristöasiantuntijoista. Näin saadaan mahdollisimman oikea ja ajantasainen tieto mahdollisimman nopeasti. MYK on asettanut tiedonhankinnalleen aikarajaksi 48 tuntia. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaukset ovat valmiina yrittäjälle toimitettavaksi viimeistään kahden vuorokauden kuluttua tapaamisesta. Isoon osaan asioista vastaukset voidaan saada jopa nopeammin, koska MYK:in kontakti tarvittaviin tahoihin on läheinen. (Kari 2020.) Mikäli yrittäjällä on ideoita, jotka vaativat hiomista tai yhdessä pohtimista, asiantuntijaverkosto käsittelee asioita yhdessä. Näin saadaan varmuus siitä, että kaikki tarvittavat asiat on huomioitu.

Seuraavilla kahdella sivulla on tämän opinnäytetyön pohjalta laatimani esite Mäntsälän mallista, jonka tarkoitus on kuvata Mäntsälän malli napakasti yhdellä A5-esittellä (kuviot 7 ja 8). Esite kuvaa Mäntsälän mallin kahdella tavalla, kuvallisesti ja sanallisesti. Tekstin määrä esitteellä on pyritty minimoimaan, ja kuvituksella tuodaan visuaalisuutta, helppolukuisuutta sekä hahmotettavuutta.



Yrityksen sijoittumis- ja neuvontapalvelut

Mäntsälän mallilla

Mäntsälässä yrityspolun alku on helppo: ensimmäinen askel on yhteydenotto Mäntsälän Yrityskehitykseen.

Yritysneuvonnassa käydään läpi juuri sinun ja yhtiösi tilanne, tehdään tarvittavat laskelmat, sekä etsitään vastaukset kaikkiin avoimiin kysymyksiin.

Yrityskehityksen osaamisen ja verkoston kautta kaikki yrityksen perustamiseen ja sijoittumiseen liittyvät asiat saadaan selvitettyä järkevän aikaikkunan sisällä. Näin ollen sinun ei yrittäjänä tarvitse arvailla asioita, vaan tieto on saatavillasi helposti ja nopeasti.

Kuvio 7: Esitteessä Mäntsälän mallin toiminnasta halutaan esitellä mallin toimintatapa pääosin visuaalisia keinoja käyttäen (esitteen reunassa kulkeva kuvitettu tarina), mutta kuvien tukena on hyödynnetty myös tekstimuotoista kerrontaa.

Mäntsälän mallissa tavoitteena on löytää tinkimättömästi sellaiset ratkaisut, jotka hyödyttävät parhaalla mahdollisella tavalla kaikkia osapuolia.

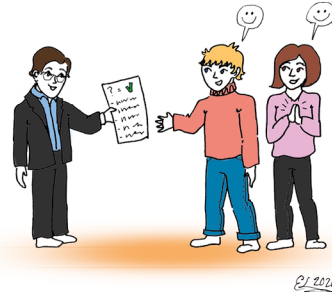
Voit olla varma, että sinä ja yhtiösi olette prioriteetti numero yksi.

Yhteystiedot

Mäntsälän Yrityskehitys Oy
Sepäntie 3
04600 MÄNTSÄLÄ

harri.kari@yrityskehitys.net
info@yrityskehitys.net

Mäntsälän
Yrityskehitys Oy 



Mäntsälä 

Kuvio 8: Esitteen toisella puolella on päätetään tarina Mäntsälän mallin toiminnasta, ja lopuksi kehoitetaan esitteen lukijaa ottamaan itse yhteyttä tarjoamalla Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n yhteystiedot.

4.1.5 Toiminnan kehittäminen Mäntsälän Yrityskehitys Oy:ssa

Mäntsälän Yrityskehitys Oy pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Kehitystyötä tapahtuu paljon kentältä kerätyn palautteen ja datan pohjalta, mutta aktiivisia kehityshankkeita MYK:ille ovat toteuttaneet muun muassa Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoista muodostetut tiimit.

Toimitusjohtaja Harri Karin mukaan opiskelijoiden tekemät projektit ja opinnäytetyöt ovat päässeet Mäntsälässä ja MYK:issä todelliseen käyttöön. Esimerkkinä kehitystyöstä Kari mainitsee opiskelijatyönä tehdyn kartoituksen siitä, millaisia palveluita Mäntsälässä työssä käyvät ihmiset kaipaavat työpäiviensä aikana (Sunila 2014). Kyselyn kautta tullut palaute analysoitiin ja käytiin läpi paikallisten yrittäjien kanssa, ja lopputuloksena oli mahdollisuus alkaa tarjota uudenlaisia palveluja, joille tiedettiin olevan kysyntää.

Toinen kehityskohde on ollut MYK:in nettisivut. Tarkoitus on ollut koota sivuille mahdollisimman paljon avointa ja hyödynnettävää informaatiota siten, että se on myös sivuja käyttävän yrittäjän tai muun tahon hyödynnettävissä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sivuilla on esitelty Mäntsälän ekosysteemi konkreettisina tekoina, ja että sivujen pääsisältö on luettavissa yhdeksällä eri kielellä.

Tulevaisuuden suhteen Kari on luottavainen. Hänen mukaansa Mäntsälän kasvaessa myös MYK:in toimintaan tulee luonnollisesti uusia haasteita, sillä palveluita on kehitettävä jatkuvasti, mutta Karin mukaan tärkeää tulevaisuuden ja kasvun suhteen on huolehtia siitä, etteivät toimintamallit rakennu liikaa tiettyjen ihmisten ympärille. Tällöin voidaan turvata mallin jatkuvuus ja roolien uudelleen rakentamisen mahdollisuus, vaikka väki vaihtuisi. MYK:in ja sen tarjoamien palvelujen kehityksen kivijalkana on kuitenkin henkilöstön jatkuva kouluttautuminen. Tämä nähdään edellytyksenä sille, että palveluja voidaan tuottaa ja parantaa jatkuvasti. Koko MYK:in idea on se, että asioita osataan välittää ja opettaa eteenpäin, eikä se onnistuisi ilman osaavaa, ajan hermolla pysyttelevää henkilöstöä.

Kehitystyön seurannassa MYK:issä käytetään mittareita, jotka kertovat mahdollisimman reaaliaikaisesti tuloksista. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakaskontaktien ja Mäntsälään sijoittuvien yritysten määrä vuosittain. Mittarit valikoituvat siten, että niiden antamat seurantalokset ovat relevantteja ja hyödyttävät parhaalla mahdollisella tavalla toiminnan kehittämistä nykyhetkessä. Epärelevanttina mittarina toimitusjohtaja Harri Kari pitää esimerkiksi lisääntyneiden työpaikkojen määrää, koska näistä saadaan usein tietoa huomattavalla, jopa usean vuoden viiveellä.

4.1.6 Case Yandex

Yandex on venäläistäustainen tietotekniikka-alan konserni, jonka liikevaihto oli vuonna 2014 817,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2013 Yandexilla tehtiin päätös uuden datakeskuksen rakentamisesta Mäntsälään, ja projektin ensimmäinen vaihe valmistui vuonna 2014. Sijoittumispäätökseen vaikuttivat tarvittavien resurssien, eli luotettavan sähköntoimituksen, hyvien logististen yhteyksien ja edullisten serverien jäähdytyskustannusten lisäksi myös mahdollisuus erityisen ekosysteemin luomiseen yhdessä Mäntsälän kunnan energiayhtiön, Nivos Energian, kanssa. (Pero 2016.)

Käytännössä ekosysteemissä on kyse siitä, että datakeskuksen toiminnassa syntyvää hukkalämpöä hyödynnetään mäntsälälaisten kotien ja toimitilojen lämmityksessä kaukolämpöverkkoa hyödyntäen. Datakeskuksen tuottama hukkalämmön määrä on sen verran suuri, että vuonna 2018 tehtyjen lämmönkierrätysprosessin tehostamistoimintojen jälkeen datakeskuksen kaukolämmöntuotto vastaa suurin piirtein 1500 omakotitalon vuodessa käyttämää lämpöenergiämäärää (Pero 2016). Tämä luonnollisesti tarkoittaa sitä, että hukkalämmön kierrätysprosessi hyödyttää myös tavallista kuntalaista, sillä kaukolämmön kuluttajahinnat ovat yleisen trendin vastaisesti laskeneet Nivos Energian asiakkailta jo pariin otteeseen (Pero 2016).

Ratkaisevia seikkoja Yandexin sijoittumisessa Mäntsälään olivat edellä mainitun mukaiset ympäristölliset seikat, riittävä ja varma sähköntoimitus sekä logistiset syyt (Kari 2020). Mäntsälä sijaitsee logistisesti hyvällä paikalla kahden ison valtatie risteyksessä, ja kuntaan on hyvät kulkuyhteydet myös julkista liikennettä käyttäen.

4.2 Vertailututkimus muiden kuntien yrityspalveluista

Tutkimukseen Mäntsälän mallista haluttiin ottaa mukaan myös vertailukohtia muista kunnista. Vertailukohteiksi valikoitiin kaksi isompaa kuntaa (yli 150 000 asukasta), kaksi keskisuurta kuntaa (yli 40 000 asukasta) ja kaksi pientä kuntaa (alle 40 000 asukasta). Mukaan otettiin suurista kunnista Vantaa ja Tampere, keskisuurista kunnista Vaasa ja Mikkeli, ja pienistä kunnista Ylöjärvi ja Kalajoki.

Tutkimuksessa mukana olevat kunnat valittiin sattumanvaraisesti käyttäen kriteerinä ainoastaan väkilukua, jonka mukaan ne on jaettu eri kategorioihin. Vertailun tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset tahot muissa kunnissa järjestävät yrityspalveluita ja kuinka ne on järjestetty, ja verrata toimintaa sitten Mäntsälän malliin. Tutkimusta tehtiin ennen kaikkea yrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella pyrittiin luomaan mielikuva siitä, millainen kokemus uuden yrityksen perustaminen tai yhtiön sijoittuminen kyseiseen kuntaan olisi, ja millaista tukea yrittäjä kunnassa toiminnalleen saisi.

4.2.1 Evaluaatiotutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin evaluaatiotutkimuksen piiriin kuuluvaa vertailututkimusta. Evaluaatiolla tarkoitetaan jonkun tietyn asian, merkityksen, toiminnan tai tapahtuman arvioimista. Evaluaatio ei sisällä niin sanottua omaa tutkimuskohdetta, vaan sen avulla voidaan saada tutkimusvälineitä muiden tutkimusalojen käyttöön. (Scriven 1991, 139.) Jotta arviointia voidaan tehdä, tarvitaan arvioitavaa aineistoa. Aineiston keruuta varten tarvitaan arviointikysymyksiä ja -kriteerejä sekä niiden määrittelyä. Jotta arvioinnin tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää, aineiston analysointi edellyttää laadukasta raportointia. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 11.)

Arvioinnin tärkein piirre on se, että se tehdään jostain ominaisuudesta, jonka ilmaisema asia voidaan arvioinnin perusteella määritellä esimerkiksi hyväksi tai huonoksi, toimivaksi tai tehottomaksi. (Anttila 2007, 15.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää on myös, että arviointi tehdään aina läpinäkyvästi, rehellisesti ja kunnioittavasti. (Andersson ym. 2001, 11.)

Evaluaatiotutkimusta pidetään yleisesti yhtenä monipuolisimmista tutkimussuuntauksista. Tämä johtuu siitä, että sen määrittely ei ole yksiselitteistä. Evaluaatiotutkimuksen pääasiallinen tavoite on selvittää tarvittavat kehityskohdat arvioimalla tiettyjä toimenpiteitä tai vaikutuksia, ja tarjota jatkoa ajatellen aineistoa näiden kehittämiseen. (Holmila 1999, 46-47.)

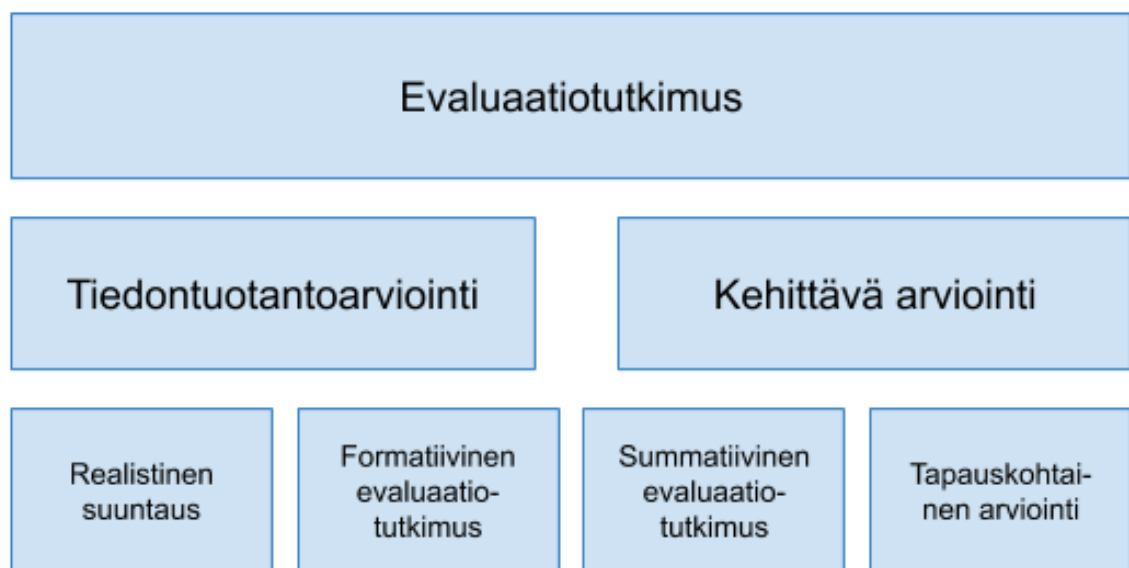
Evaluaatiotutkimus jaetaan kahteen pääalajiin, tiedontuotantoarviointiin ja kehittävään arviointiin. Tiedontuotantoarvioinnin tähtäin on mahdollisimman luotettavan tiedon tuottamisessa, ja kehittävän arvioinnin kautta etsitään keinoja toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. Kehittämisperusteisen evaluaation ydin on tiedon hyödyntämisen keskeinen merkitys evaluaatiossa. Kahden pääsuuntauksen lisäksi evaluaatiotutkimuksessa on erilaisia menetelmällisiä suuntauksia (taulukko 2). Näitä alalajeiksi kutsuttuja alasuuntauksia ovat realistinen suuntaus, formatiivinen eli muodollinen evaluaatiotutkimus, summatiivinen evaluaatiotutkimus ja tapauskohtainen arviointi. Realistisessa suuntauksessa arviointi ohjaa tutkijoita ja arvioinnin tekemistä. Menetelmässä perusolettamana on, että arvioitavaan aiheeseen liittyy aina eri osapuolia, ja tehtävänä on pyrkiä eri osapuolten näkemysten yhdistämisen tulkitsemiseen ja kokonaiskuvan luomiseen. (Korpivuoma & Pirttilä 2001, 18.)

Formatiivinen evaluaatiotutkimus tehdään esimerkiksi organisaatiolle itselleen, ja sen tarkoitus on kehittää toimintaa ja toimintamalleja. Formatiivinen evaluaatiotutkimus ajoittuu esimerkiksi ohjelman tai tapahtuman toteutumisen ajalle, ja tutkimuksen toteuttajana voi olla joko sisäinen tai ulkoinen arvioija. Koko tutkimuksen ajan tehdään formatiivista, eli kehittävää arviointia. Informaalissa evaluaatiossa, eli alitajuisessa arvioinnissa, tärkeimmät välineet ovat kokonaisarvio tapahtumasta ja suullinen palaute, jossa huomioidaan myös ilmeet, eleet ja sanaton viestintä. Informaalin arvioinnin haaste on mahdollisten piilovaikutusten ja

subjektiivisuuden esiintyminen, ja haittavaikutuksena voi olla esimerkiksi olemassa oleva stereotypia jostain tietystä asiasta. (Scriven 1991, 340.)

Summatiivinen evaluaatiotutkimus toteutetaan useimmiten, kun tutkittava toiminta on päättynyt. Tutkimusta voivat tehdä niin sisäiset kuin ulkoiset arvioijat, tai näistä yhdistelemällä koottu tiimi. Summatiivisen arvioinnin pääpaino on projektilla aikaansaatuisten tulosten arvioinnin. (Mäntysaari 2004.)

Tapauskohtaisessa tutkimuksessa selvitetään systemaattisesti ja tarkasti havainnoiden yksittäistapausten kehitystä tapauskohtaisiksi asetelmiksi kutsuttujen tutkimusasetelmien avulla mittaamalla toistuvasti jotain tiettyä asiaa tai tekijää. Tutkimusmenetelmän kaksi tärkeintä kysymystä ovat seuraavat: muuttuiko tarkasteltavana oleva ongelma toimenpiteiden myötä, ja johtuiko muutos käytössä olleesta menettelystä. Tapauskohtainen evaluaatio voidaan kiteyttää neljään komponenttiin, jotka mahdollistavat tapauskohtaisen evaluaation: ongelma on täsmennettävissä, ongelma on mitattavissa, ongelman muuttuminen ajassa on seurattavissa ja suunnitellut interventiotimenpiteet toteutettavissa (Fischer 1981, 201).



Taulukko 2: Evaluaatiotutkimuksen eri suuntaukset

Evaluaatio, eli arviointi, voidaan jakaa neljän eri lähestymistapaan: kokeelliseen, kehittävään, konstruktiiiviseen ja kriittiseen lähestymistapaan. Ne on käyty tarkemmin läpi seuraavissa /kappaleissa. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kaksi tekijää: miten arvioija ymmärtää arvioitavan kohteen, ja mikä on määritelty arvioinnin tarkoitukseksi. Lähestymistapojen keskinäiset eroavaisuudet ovat niiden todellisuuskäsityksissä ja arvioijan ja arvioinnin kohteen välisessä suhteessa: eri lähestymistavoissa todellisuuden hahmottaminen on keskenään erilaista, arvioinnin näkökulma on jokaisessa omanlainen. (Aalto-Kallio ym. 27-34.)

Kokeellisessa lähestymistavassa arvioijan asema nähdään vahvasti ulkopuolisena ja todellisuus mitattavana, ja näkökulmana käytetään tulosten ja vaikutusten arviointia. Kehittävässä lähestymistavassa oleellista on prosessiarvioinnin mukainen näkökulma: todellisuus on kohteesta riippuen joko mitattava tai tulkinnallinen. Arvioijan ulkopuolisesta asemasta johtuen hän vaikuttaa tutkimuksen tiedonhankinnalliseen puoleen lähinnä esimerkiksi vertailemalla tutkittavana olevia eri prosesseja keskenään ja tekemällä näiden pohjalta johtopäätöksiä sekä tulkintoja, mutta osallistuu tutkimuksen kulkuun vahvasti toimenpidesuosituksen tai kehitysehdotusten muodossa. Konstruktivisessa lähestymistavassa arvioijan tarkoitus on tehdä tulkintoja erilaisista todellisuuksista osallistuen kokonaiskuvan luomiseen ja siihen, miten todellisuutta määritellään. Tätä näkökulmaa kutsutaan osallistavan arvioinnin näkökulmaksi, eikä siinä uskota yhteen arvioijan löydettävissä olevaan objektiiviseen todellisuuteen. Kriittisessä lähestymistavassa käytetään tapauskohtaisen arvioinnin näkökulmaa, jossa todellisuus nähdään monisyisenä ja arvioijan rooli aktiivisena, ja arviointi perustuu arvioijan tulkintoihin, vaikka tulkintojen lisäksi on mahdollista esittää myös ulkopuolisen silmin tehtyjä havaintoja. (Aalto-Kallio ym. 2009, 27.)

Arviointi on arvioitavan kohteen arvon määrittämistä. Arvon määrittämiseksi on luotava kriteerit arvokkaille asioille tapauskohtaisesti. Anderssonin ym. (2001, 11) mukaan kriteeri on kohteen muista erottava tai oikeaksi osoittava tunnusmerkki tai arvosteluperuste. (Andersson ym. 2001, 11.) Arviointikriteerit puolestaan ovat mittareita, joiden pohjalta arviointi suoritetaan. Arvioitava toiminta itsessään ei yleisesti ole huonoa tai hyvää, vaan arvioinnissa pyritään arvottamaan arvioitavaa asiaa, mittaamaan onnistumista tai epäonnistumista suhteessa määritettyyn tavoitteeseen. (Aalto-Kallio ym. 2009, 48.)

4.2.2 Yrityspalvelujen järjestäminen ja toteuttaminen suurissa kunnissa

Tässä luvussa käydään läpi yrityspalvelujen järjestämistä vertailututkimuksessa mukana olleissa suurissa kunnissa (yli 150 000 asukasta). Mukana olleet kaupungit olivat Tampere ja Vantaa. Suurien kuntien etuna yrityspalveluiden tarjoamisessa on ehdottomasti käytettävissä olevat resurssit. Tällöin kehitysyhtiöillä on mahdollisuudet tehdä erilaisia seutua kehittäviä hankkeita ja projekteja, joihin pienemmissä kehitysyhtiössä ei ole mahdollista keskittyä yrityspalveluiden lisäksi.

Tampereella yrityspalveluita tarjoaa seudullisesti elinkeinoyhtiö Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Business Tampere Oy, jonka palveluihin lukeutuvat niin yritysneuvonta- kuin sijoittumispalvelut ja yritystapahtumat (Business Tampere 2020). Kehitysyhtiön palkkalistoilla oli vuonna 2018 38 henkilöä ja liikevaihto oli 5,4 miljoonaa euroa (Suomen Asiakastieto Oy 2020b).

Business Tampere käyttää niin sanottua segmentoitua toimintamallia, jossa erilaisiin asioihin löytyy vastaukset eri tahoilta tai henkilöiltä. Business Tampereen nettisivuilta on kohtalaisen

helposti esillä tietoa siitä, kenen puoleen asioiden kanssa tulee kääntyä, ja saatavilla on monenlaisia linkkilistoja yrittäjän taivalta helpottamaan. Segmentoidussa mallissa yrittäjä kuitenkin on usein itse vastuussa siitä, keneen ottaa yhteyttä eri asioissa, ja tämä voi pahimmillaan lisätä hämmennystä tai kokemusta siitä, että yrittäjä on asioidensa kanssa yksin.

Vantaalla yrityspalvelut on keskitetty Vantaan yrityspalvelukeskus Leijaan, jossa palveluja tarjoavat Vantaan kaupungin lisäksi Helsingin seudun kauppakamari, Vantaan Yrittäjät ja YritysVantaa (Vantaan kaupunki 2020). Yrityspalvelukeskus Leijan tarjoamiin palveluihin pääsee tutustumaan tarkemmin <http://businessvantaa.fi> -nettisivuilla.

YritysVantaa, eli Vantaan Uusyrityskeskus ry, on se taho, joka Vantaalla järjestää yrittäjien neuvontapalveluita. YritysVantaan tarjoamiin palveluihin kuuluvat niin uuden yrityksen alkuun auttaminen ja liikeidean kehittäminen, kuin kannattavuuslaskelmien ja liiketoimintasuunnitelman hiominen yhdessä yrittäjän kanssa. YritysVantaa auttaa myös jo toimivia yrittäjiä liiketoiminnan kehittämisen kanssa. (YritysVantaa 2020a.)

YritysVantaan nettisivuilta saa myös vastauksia yleisimpiin sijoittumista koskeviin kysymyksiin. Sijoittumispalveluita tuottaa nettisivujen perusteella kuitenkin Vantaan kaupungin toimitilavuokraus, ei YritysVantaa (Vantaan kaupunki 2020). Sijoittumispalveluiden kautta pääsee tutustumaan vapaisiin yritystontteihin ja toimitiloihin, sekä saamaan vastauksia maankäyttöön, kuten kaavoituksen tai rakentamisen palveluihin, liittyviin asioihin (YritysVantaa 2020b).

Vantaan kaupungin Elinvoima- ja vetovoimaohjelman 2019-2021 mukaisesti Vantaalla on tarkoitus ottaa käyttöön niin sanottu yhden luukun periaate yrityspalveluissa. Elinvoimaohjelmassa tämä oli aikataulutettu otettavaksi käyttöön vuonna 2019. Tämän opinnäytetyön tekemiseen mennessä käytössä oli yhden luukun periaate sijoittumispalveluiden ja erityisesti maankäytön osalta, mutta ei vielä niinkään koko yrityspalveluissa, kuten elinvoimaohjelma antaa ymmärtää. (Vantaan kaupunki 2019.)

4.2.3 Yrityspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen keskisuurissa kunnissa

Tässä luvussa käsitellään vertailututkimuksessa mukana olleiden keskisuurten kuntien (yli 40 000 asukasta) tapaa järjestää yrityspalvelut. Mukana olleet keskisuuret kaupungit olivat Vaasa ja Mikkeli.

Vaasan alueella yrityspalvelujen tuottamisesta vastaa Vaasan seudun kuntien omistama elinkeino- ja kehitysyritys Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK. VASEK:in tarjoamiin palveluihin kuuluvat maksuton yritysneuvonta niin aloittaville kuin seudulla jo toimiville yrityksille, sekä seudun kehitystoiminta ja seutumarkkinointi (VASEK 2020). Kehitysyrityksen liikevaihto oli vuonna 2018 1,9 miljoonaa euroa ja se työllisti 18 henkilöä (Suomen Asiakastieto Oy 2020c). VASEKin toiminta on vähemmän segmentoitua, kuin Business Tampereen. Käytännössä kaikki palvelut, joita

yrittäjä tarvitsee - kuten yrityksen perustamiseen, ostamiseen, myymiseen tai kehittämiseen liittyvä neuvonta - on saatavissa Vaasan seudun Uusyrityskeskus Startian kautta. Edelleen kuitenkin seudullisesta kehittymisestä ja muista yrittäjyyteen liittyvistä palveluista tai hankkeista vastaavat muut, kuin Startian henkilöstö. (VASEK 2020.)

Mikkelin alueella toimii Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy, jonka liikevaihto oli vuonna 2018 2,9 miljoonaa euroa. Henkilöstöä Miksei Oy:llä oli 35 henkilön verran (Suomen Asiakastieto Oy 2020). Miksei Oy:n toimintamalli on vahvasti segmentoitua. Henkilöstöä on paljon, mikä näkyy myös tarjottavien palvelujen ja eri alojen asiantuntijoiden määrän laajuudessa. Miksei Oy:n nettisivuilta saa hyvin tietoa siitä, keneen tulee olla yhteydessä. Yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa neuvoo kaikista ensimmäiseksi Uusyrityskeskus Dynamo, ja Uusyrityskeskukseen henkilöstöön saa yhteyden kaikista yksinkertaisimmillaan nettisivuilla täytettävällä lomakkeella. (Miksei Oy 2020.)

4.2.4 Yrityspalvelujen järjestäminen ja tuottaminen pienissä kunnissa

Tässä luvussa käsitellään vertailututkimuksessa mukana olleiden pienten kuntien (alle 40 000 asukasta) tapaa järjestää yrityspalvelut. Pienemmiksi kunniksi vertailututkimukseen valikoituivat hieman Mäntsälää suurempi Ylöjärvi (32 983 asukasta vuonna 2018) sekä Mäntsälää pienempi Kalajoki (12 387 asukasta vuonna 2018) (Halonen 2020).

Ylöjärven kunnassa yrityspalvelut järjestetään Ylöjärven Yrityspalvelu Oy:n kautta. Ylöjärven Yrityspalvelu Oy:n liikevaihto 412 000 euroa vuonna 2018, ja se työllisti kolme henkilöä. Yhtiön päätoimiala on Työvoima- ja elinkeinoasian hallinto. (Suomen Asiakastieto Oy 2020e.) Ylöjärven kohdalla toiminnassa on samankaltaisuuksia kuin tutkimuksen vertailukohteessa, Mäntsälässä. Mäntsälän tavoin myös Ylöjärvellä kunnan yritysasioita ja -palveluita hoitaa ja tuottaa osakeyhtiömuotoinen kehitysyhtiö. Yhtiö myös toimii ainoastaan Ylöjärven alueella, mikä yksinkertaistaa hallinnoitavaa materiaalia ja tarjottavia palveluita. Yhtiön toiminnan painopisteet ovat yhtiön sivujen mukaan tontti- ja toimitilapolitiikassa, uusien ja olemassa olevien yritysten kehittämistyössä, uusyrityskeskus Ensimetrin kautta aloittavien yritysten neuvonnassa, yrittäjyyden edistämisessä ja yrittäjyyskasvatuksessa, kaupungin matkailun kehittämisessä ja markkinoinnin toteuttamisessa, sekä seutuyhteistyön toteuttamisessa elinkeinotoimeen liittyvien tehtävien osalta. (Ylöjärven Yrityspalvelu Oy 2020.)

Kalajoella yrityspalveluita järjestää Kalajoen seudun yrityspalvelukeskus. Volyymi on selkeästi pienempi kuin verrokkikunnissa: Kalajoella yrityksiä on yhteensä noin 900 (Kalajoen kaupunki 2020), kun esimerkiksi Ylöjärvellä niitä on yli 2000 (Ylöjärven Yrityspalvelu Oy 2020). Kalajoen seudun yrityspalvelukeskuksen palvelutarjonta on pitkälti samanlainen, kuin muiden kuntien palvelutarjonta peruspalveluiden osalta. Yrityspalvelukeskuksesta saa neuvoja yrityksen perustamiseen, liiketoimintasuunnitelman ja kannattavuuslaskelmien tekemiseen, sekä yrityksen sijoittumiseen liittyen. Kalajoen seudun yrityspalvelukeskuksen henkilökunta vastaa

segmentoidusti eri palveluista, ja yrityspalveluista vastaavia henkilöitä on nettisivujen mukaan yhteensä neljä (Kalajoen kaupunki 2020).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset niin Mäntsälän mallin kuin vertailututkimuksen osalta. Luku avaa sitä, mitä tutkimuksessa saatiin selville, ja millaisiin asioihin ei täysin löytynyt vastausta. Luvun alkuun on myös otettu Mäntsälän mallista jo aiemmin tehty materiaali, jolla on pyritty havainnollistamaan Mäntsälän mallia. Muun muassa tätä materiaalia käytettiin apuna Mäntsälän mallia tutkittaessa.

Tätä opinnäytetyötä varten tekemäni tutkimuksen perusteella Mäntsälän Yrityskehitys Oy:ssä yrityspalveluiden tarjoaminen tehdään tavalla, joka ei muissa kunnissa vielä ole käytössä. Osittain tähän on syynä Mäntsälän kunnan pienempi koko, mutta MYK:in toimitusjohtaja Harri Karin mukaan tämä ei ole mikään este sille, etteikö mallia voitaisi toteuttaa myös isommissa kehitysyhtiöissä. Kyse on pikemminkin organisoinnista ja vahvasta yhteistyöstä eri tahojen ja toimijoiden välillä. Haasteena yrityspalvelujen tarjoamisessa on ilman muuta se, että esimerkiksi kuntaliitolta ei ole mitään yhtenevää ohjeistusta palvelujen tuottamiseen.

Mikäli tavoitteena on lisätä yrittäjyyttä, sen myötä veronmaksajia ja työpaikkoja, on ensiarvoisen tärkeää kehittää yrityspalveluita tehokkaasti eteenpäin. Tämä sisältää myös sen, että kynnystä ryhtyä yrittäjäksi tulee madaltaa. Yrityksen perustaminen ja hallinnointi voi pahimmillaan aloittelevan yrittäjän silmiin näyttää byrokraattiselta viidakolta kaikkine vaadittuine toimenpiteineen ja velvoitteineen, kuten kirjanpidolliset tekijät tai luvanvaraisuusasiat. Muun muassa Suomen Yrittäjien tietorikkailla nettisivuilla on yrityksen perustamisesta laadittu linkkilista, jossa käydään läpi kymmenen eri tärkeää kohtaa, joista iso osa on lain vaatimia asioita (Yrittäjät 2020). Mäntsälän mallin mukaisesti tuotetuissa yrityspalveluissa on selkeästi huomioitu nämä asiat. Mallissa pyritään siihen, että yrittäjiä ei juokseteta, vaan yrityspalvelujen tarjoaja juoksee heidän puolestaan, ja etsii vastaukset mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

MYK:in nettisivuilla on esitelty Mäntsälän malli lyhyesti parin videon avulla. Näitä videoita MYK:in henkilöstö käyttää kertoessaan Mäntsälän mallista eteenpäin. Videolla ei ole juurikaan käytetty tekstiä, jolloin se toimii tarvittaessa monikielisessä ympäristössä. Seuraavalla sivulla on kuvakaappaukset MYK:in nettisivuilta ja Mäntsälän malli -videosta, sekä alla linkki, jossa videot ovat katsottavissa.

Videot ovat katsottavissa MYK:in nettisivuilta osoitteesta <https://www.yrityskehitys.net/videoita-mantsalasta> (viitattu 26.3.20).

Mykistävä

Mäntsälän Yrityskehityksen toimintaa ja kertomuksia kuinka voimme palvella juuri sinua



Yrityksen perustaminen – Starttiraha

Mikä on starttiraha ja miten sitä saa?



Mäntsälän Yrityskehitys palvelee yrittäjiä

Animaatio Mäntsälän Yrityskehityksen toiminnasta ja palveluista



Mäntsälän malli

Animaatio Mäntsälän Malli -saumatonta, nopeaa ja läpinäkyvää yhteistyötä ja palvelua Mäntsälästä kiinnostuneille yrittäjille



Mäntsälä Model

Animation about how do the placing services operate in Mäntsälä

Kuvio 9: Kuvakaappauksessa yrityskehitys.net -sivustolta näkyy videopankki, josta myös esittely Mäntsälän mallista löytyy. (Yrityskehitys.net.)



Kuvio 10: Mäntsälän mallin esittelyvideolla on pyritty havainnollistamaan Mäntsälän mallin toimintaa ilman tekstejä. (Yrityskehitys.net.)

Monet tutkimuksessa mukana olleet muut kehitysyhtiöt toimivat isoina kokonaisuuksina useamman kunnan alueella. Tämä luonnollisesti tuo haasteita palveluiden tarjoamiseen yhden toimijan tai kehitysyhtiön kautta, sillä tietopankin pitäisi sisältää usean eri kunnan dataa ja toimintamalleja. Tietomäärän ollessa suuri on väistämätöntä, että palvelumalli rakentuu enemmän tai vähemmän segmentoidusti. Segmentoidun mallin haasteena yrityspalvelujen kaltaisessa tapauksessa usein on viestintä ja tiedonkulku eri toimijoiden välillä, jolloin asiakkaana olevalla yrittäjällä tai yhtiöllä on isompi vastuu siitä, tulevatko kaikki asiat hoidetuksi, tahot kontaktoiduksi ja vastaukset saaduksi.

Useimpien muidenkin tutkimuksessa mukana olleiden kuntien tai seutujen kohdalla yrityspalvelut toteutetaan erillisen kehitysyhtiön kautta. Kehitysyhtiöt toimivat lisäksi usein osakeyhtiömuotoisina, joka lisää hieman niiden vapautta verrattuna lain vaatimuksiin koskien kunnallisia elimiä. Osakeyhtiömuotoinen toiminta tarjoaa mahdollisuuden kehittää toimintaa ilman vastaavaa byrokraattista painolastia (Kari 2020).

Kaiken kaikkiaan myös vertailututkimuksessa mukana olleissa kunnissa tarjolla olevat yrityspalvelut olivat helposti löydettävissä. Monessa paikassa myös yhteydenotto oli tehty yrittäjälle helpoksi, ja ensimmäisen askeleen ottaminen oli kaikkialla yritysneuvonta. Prosessin kulkua tämän jälkeen ei nettisivuilla ollut mahdollista selvittää, sillä sitä ei tarkemmin minkään verorokkikunnan kehitysyhtiön sivuilla avattu, mutta jonkin verran on mahdollista tehdä johtopäätöksiä siitä, millaisia rooleja kehitysyhtiöiden henkilöstölle nettisivuilla on mainittu. Näiden pohjalta voi sanoa, että henkilöstöä on jaettu eri tehtäviin, ja usein sijoittumispalveluista ja perustamis- tai neuvontapalveluista vastaavat eri henkilöt.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa on käyty läpi tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksissä on pohdittu sitä, miten Mäntsälän mallin kaltainen toimintamalli yrityspalveluiden tarjoamisessa hyödyttää koko kehitysyhtiön vastuualuetta sekä kunnan taloutta, sekä sitä, olisiko Mäntsälän malli toteutettavissa sellaisenaan tai pienin muutoksin isommissa kunnissa ja/tai kehitysyhtiöissä siten, että Mäntsälän mallin perusidea kuitenkin säilyisi.

6.1 Yhteenveto

Tutustuttuani Mäntsälän malliin ja MYK:in toimintaan olin vakuuttunut siitä, että Mäntsälässä yritysten arvo niin työpaikkojen luojana kuin veronmaksajana ymmärretään. Avainasemassa yrittäjäksi ryhtymisessä on usein se, että saa riittävästi informaatiota yrittäjän velvollisuuksista, jotka ovat väistämätön osa yritysten toimintaa. Muualta tulevan, sijoittumispaikkaa etsivän yhtiön kannalta tiedonsaanti on myös tärkeää, sillä toimitilojen perustamiseen ja ylläpitoon liittyy runsaasti kysymyksiä sijaintiin, infraan ja muihin välttämättömiin tekijöihin.

Yrittäjän näkökulmasta Mäntsälän toimintatapa on turvallinen ja innostava malli. Yrittäjänä tai sijoittujana Mäntsälässä voi luottaa siihen, että avoimiin kysymyksiin etsitään yhdessä vastauksia fiksulla aikataululla, eikä asioita jätetä roikkumaan viikkokausiksi. Sama pätee myös sijoitumista harkitseviin yhtiöihin, jotka voivat olla kokoluokaltaan isompia ja mahdollisesti kansainvälisiä.

Vertailututkimusta tehdessäni pohdin paljon sitä, että voisiko Mäntsälän malli olla siirrettävissä samanlaisena esimerkiksi muiden kehitysyhtiöiden tai kuntien käyttöön. Mäntsälän Yrityskehityksen toimitusjohtaja Harri Karin mukaan estettä tällaiselle ei ole, sillä hänen mukaansa kyse on lähinnä fiksusta organisoinnista. Olen Karin kanssa samoilla linjoilla siitä, että malli voisi toimia myös isommassa mittakaavassa, esimerkiksi Vantaan kokoluokan kaupungissa.

Isomman kokoluokan kehitysyhtiöissä tai kaupungeissa tärkeää olisi huomioida se, että mallia tulisi kasvattaa vaaditun volyymin mukaisesti. Käytössä olevien henkilöresurssien määrä on usein isommissa yhtiöissä suurempi, jolloin näiden resurssien käyttöä tulisi kanavoida ja järkevöittää mallin mukaisesti. Mäntsälän mallissa toimivuuden kannalta tärkeintä on itse asiassa yrittäjän mielenrauha: yrittäjä tai sijoittuja voi olla varma siitä, että hän saa haluamansa vastaukset yhdestä paikasta. Tämä on mahdollista toteuttaa myös muissa kehitysyhtiöissä.

Usean kunnan alueella toimivat kehitysyhtiöt ovat mallin monistamisen haastavampi osuus. Jokaisella kunnalla on omat, usein toisistaan erilliset palvelunsa, infransa ja tontti- tai toimitilatilanteensa, jolloin kehitysyhtiön hallinnoiman tietomäärän täytyy olla suuri. Mikäli tietomäärän hallinta saadaan organisoitua fiksusti ja resursseja käytetään tehokkaasti, myös tästä asiasta voi olla mahdollista päästä yli.

Yksi erittäin tärkeä piirre Mäntsälän mallin toiminnassa on ehdottomasti MYK:in tekemä tiivis yhteistyö Mäntsälän kunnan, energiayhtiön ja muiden oleellisten tahojen kanssa, missä mukana olevat tahot ovat yhtä sitoutuneita MYK:in 48 tunnin aikarajaan. Tällainen yhteistyö olisi varmasti mahdollista kunnasta ja yhtiöistä riippumatta, sillä kasvava yritysten määrä hyödyttää kaikkia osapuolia.

Mäntsälän kunnalle on viime vuosien aikana tehty myös huomattava määrä opinnäytetöitä. Myös MYK:in toimitusjohtaja Harri Kari mainitsi haastattelussaan, että johtuen Mäntsälän Yrityskehityksen pienestä koosta, resursseja hankkeiden tekemiselle ei ole omasta takaa. Sen vuoksi mahdolliset hankkeet toteutetaan Mäntsälässä ulkoistetusti, ja yksi hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta ovat opiskelijatyönä tehdyt hankkeet ja opinnäytetyöt. Esimerkiksi yritys- tai muiden kunnallisten palvelujen kehittäminen on oiva tilaisuus hyödyntää alan uusia ja tuoreita osaajia niin heidän opiskeluaikanaan, että mahdollisesti valmistumisen jälkeen työsuhteen muodossa.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana yhteistyö MYK:in kanssa on sujunut varsin kitkattomasti, mikä osaltaan on vaikuttanut myönteiseen käsitykseen Mäntsälän mallista ja MYK:in toiminnasta. Mielestäni Mäntsälässä on ymmärretty toiminnan tehostamisen merkitys yrityspalvelujen tuottamisessa, ja keinoja turhan raskaan byrokratian välttämiseen on löydetty hyvin.

Johtopäätökset tutkimuksesta koskien Mäntsälän mallia käyvät ilmi aiemmista kappaleista. Mäntsälän malli on melko yksinkertainen tapa toimia, jossa on priorisoitu mallin toiminnan kannalta merkittävimpiä asioita, kuten palveluiden helppo saatavuus yhtiöille, matala kynnys ottaa yhteyttä ja tiedonsaannin yksinkertaisuus.

Opinnäytetyötä varten tekemäni vertailututkimuksen osalta asiat ovat hieman monimutkaisempia. Tutkimusta hankaloitti useampi, vertailututkimusta määrittelevä tekijä. Ensinnäkin tutkimuksessa mukana olleiden kuntien erimitallisuus: kuntien kokoluokka on keskenään hyvin eriyvä. Yrityspalvelut on myös järjestetty joka kunnassa eri tavalla - jossain yrityspalveluiden tuottamisesta vastaa erillinen kehitysyhtiö, toisaalla palveluista vastaa itse kunta. Usein isommissa kaupungeissa tai seudullisissa yrityspalveluissa kyseessä oli kehitysyhtiö, kun taas pienemmät kunnat järjestivät yrityspalvelut täysin itse. Tämä johtaa siihen, että vertailututkimusta yhdenmitallisista tutkimuskohteista on haastavaa tehdä. Vertailututkimuksen pohjalta voin kuitenkin sanoa, että missään muussa kunnassa ei näytetä toimivan samalla tavalla yhden luukun periaatetta noudattaen kuin Mäntsälässä. Mäntsälässä toteutettavasta toimintamallista voisi kuitenkin olla hyötyä kuitenkin myös muissa kunnissa. Yhden luukun periaate nopeuttaa prosessin läpikäyntiä, kun asiakkaan, eli tässä tapauksessa yrittäjän tai yhtiön edustajan, ei tarvitse sopia tapaamisia usean eri tahon kanssa, vaan asiat hoituvat yhden toimijan, kehitysyhtiön, kautta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan muun muassa sen reliaabeliuden ja validiteetin kautta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 186) mukaan reliaabelius tarkoittaa lähtökohtaisesti sitä, että samaa kohdetta tutkimalla eri kerroilla, eri tutkijoiden toimesta tai eri menetelmin, tulosten voidaan ajatella olevan samanlaisia. Reliaabeliuden määritelmässä tulee ottaa huomioon, että tutkimuskohteessa ajassa oletettavasti tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa myös tutkimuksen tuloksiin ja sitä kautta reliaabeliuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Validiteetti puolestaan ilmaisee sen, kuinka hyvin käytetyt mittaus- tai tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ominaisuutta, eli mittaako tutkimus sitä, mikä on ollut tarkoitus selvittää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 213).

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet ovat syntyneet pitkälti kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimuksen piirissä, mutta niitä voidaan osittain käyttää mittaamaan myös kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ym. (2002, 214) mukaan tutkimuksen pätevyyyden arvioinnissa tarkastellaan henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvailun laatua, ja luotettavuutta lisää tarkka kuvaus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ym. 2002.)

Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius on Mäntsälän mallin osalta hyvä. Koska tutkimus siltä osin tehtiin pitkälti MYK:in nettisivujen ja toimitusjohtaja Harri Karin haastattelujen perusteella, on todennäköistä, että tutkijasta tai tutkimusmenetelmästä riippumatta saadut vastaukset ja tulokset olisivat samanlaisia. Mäntsälän malli itsessään ei ole kovin moniselitteinen tai -säikeinen asia, vaan toimivan ideologiansa mukaisesti melko yksinkertainen myös kuvailla. Tämä pätee myös validiteettiin: käytetyt tutkimusmenetelmät palvelivat hyvin niiden asioiden selville saamista, joita tutkimuksessa Mäntsälän mallin osalta haluttiin selvittää, eli Mäntsälän mallin toimintaa ja prosessin kulkua.

Vertailututkimuksessa nojauduttiin pääasiassa vertailututkimuksessa mukana olleiden kuntien kehitysyhtiöiden ja/tai kuntien omiin sivuihin ja niiltä saatavaan informaatioon. Koska näissä tapauksissa yrityspalvelujen tarjoamisprosessia ei ollut täysin mahdollista selvittää pelkästään näihin tietoihin varaten, monet tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä mainitut asiat perustuvat tutkijan ajatusmaailmaan ja kokemukseen nettisivujen tarjoamasta informaatiosta. Vertailututkimuksessa haasteena oli myös tutkittavien kuntien erimitallisuus. On mahdollista, että mikäli tutkimuksessa olisi pureuduttu muiden kuntien vastaaviin palveluihin samalla intensiteetillä ja resurssilla kuin Mäntsälän malliin, tutkimustulokset ja johtopäätökset olisivat joiltain osin erilaisia. Tällöin on olemassa mahdollisuus virhemarginaalille sen osalta, kuinka käytössä ollut informaatiota hyödynnetään ja tulkitaan. Tutkimuksessa kuitenkin pääasia oli selvittää, toimitaanko jossain muussa kunnassa yrityspalvelujen tuottamisen suhteen samalla tavalla kuin Mäntsälässä, johon tutkimus antoi melko selkeän kieltävän vastauksen.

Tutkimuksen ja koko opinnäytetyön tekemisessä oli omalta kannaltani tarkasteltuna kaksi vaihtetta: tutkimus Mäntsälän mallista ja vertailututkimus muista kunnista. Näistä kahdesta ensimmäinen osa oli itselleni mieluisampi. Koin, että valitsemani tutkimusmenetelmät, eli teemahaastattelu ja valmiin materiaalin hyödyntäminen, olivat itselleni ominaisia ja kohtalaisen helppoja toteuttaa. Niiden pohjalta oli myös helppo tehdä tutkimusta ja kirjoittaa tutkimustuloksia ylös. Toinen osa, eli vertailututkimus, oli selkeästi haastavampi. Huomasin jo tutkimuksen alussa, että vertailututkimuksesta tulee jopa odotettua laihempi ja lopputuloksista heikompia niin luotettavuuden kuin sisältönsä kannalta. Tähän vaikuttivat niin käytetyt tutkimusmenetelmät, että tutkimuksessa mukana olleiden kohteiden erilaisuus. Mikäli aloittaisin tutkimuksen nyt uudelleen, todennäköisesti pohtisin paremmin soveltuvia vertailututkimuksen kohteita, tai mahdollisesti koko vertailututkimuksen soveltuvuutta toiseksi osaksi tutkimusta.

6.3 Kehitysehdotukset

Mäntsälän mallista ja MYK:in toiminnasta on haastavaa löytää kriittisiä kehityskohtia, joilla olisi mallin toimivuuden kannalta todellista merkitystä, mutta muutaman tekijän löysin erityisesti palvelujen kehittämisen kannalta tärkeästä viestinnästä, sen sisällöstä tai visuaalisuudesta. Kerron niistä seuraavissa kappaleissa.

MYK:in kohdalla esimerkiksi konkreettisimman ja näkyvimmän viestinnällisen työkalun, eli nettisivujen, sisältö on jo melko hyvin kohdallaan. Sisällön lisäksi tärkeää on huoliteltu, helppo ja siisti ulkoasu. Nettisivujen tekstien kirjoitusasu voisi paikoitellen tarkistaa ja yhtenäistää, sekä sivujen ilmettä raikastaa. Esimerkiksi Mäntsälään sijoittuneiden yrityksien lyhyitä, napa-koita kommentteja tai tarinoita voisi visualisoida, kuvia päivittää ajantasaisiksi ja sivujen valikoita rakentaa ytimekkäämmiksi. Sivuilla on nyt jo hyvin käytetty visuaalisia elementtejä, mutta kokonaisuudesta voisi tehdä vielä dynaamisemman jo pelkästään valikkorakenteita päivittämällä ja modernisoimalla. Ohessa ruutukaappaus MYK:in nettisivujen etusivulta (kuvio 11).


Suomeksi English Deutsch Français Svenska Русский Español Türkçe Polski Kirjoita hakusa

[ETUSIVU](#)
[YRITYSHAKEMISTO](#)
[TOIMITILAT JA TONTIT](#)
[PALVELUT](#)
[YHTEYSTIEDOT](#)



Mäntsälän Yrityskehitys

Sijaitu Mäntsälään



- Uutisia
- Tapahtumat
- Linkit
- Esitteet
- Hallitus
- Sijoittajat
- Uusia Yrityksiä
- Kunnan hankintakalenteri
- Perustietoa Mäntsälästä
- Data Center
- Logistiikka
- Tietoliikenneyhteydet yrityksille
- Tutustu yrityksiin kartalla
- Mäntsälän ekosysteemi
- Videoita Mäntsälästä

Mäntsälän Yrityskehitys Oy

Sijoittumispalveluja, yritysneuvontaa, yritysten kehitystyötä, toimitilasuunnittelua, sijoittumishankkeita, energiaratkaisuja ja vinkkejä Mäntsälästä.

Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n - MYK:n tehtävänä on auttaa yrityksiä sijoittumaan Mäntsälään ja kehittää paikallista elinkeinoelämää. Välitämme Mäntsälän kunnan yritystontteja ja teollisuustontteja. MYK pitää myös rekisteriä yksityisestä toimitilatarjonnasta sekä paikallisista yrityksistä.

Annamme neuvontaa yrityksen perustamista suunnitteleville ja olemme mukana toiminnassa olevien yritysten kehittämisessä. Meiltä voi ostaa myös osoite- ja postituspalveluja.

Asiantuntijoihimme kannattaa ottaa yhteyttä jo toimitilasuunnittelun alkuhetkistä alkaen. Meillä on näyttöjä isojen sijoittumishankkeiden toteutuksista. Annamme mielellämme myös hyviä pikku vinkkejä Mäntsälästä.

Tokmanni konserni on jo valinnut Mäntsälän sijaintipaikakseen pääkonttorilleen ja logistiikkakeskukselleen. Ball Beverage Packaging Mäntsälä Oy aloitti tölkkituotannon tammikuussa 2013 Mäntsälässä. Hakukoneyhtiö Yandex aloitti toimintansa Mäntsälän Kapulissa vuonna 2014. Vuonna 2019 ovat toimintansa aloittaneet belgialainen polyuretaanitehdas Recticel sekä suomalainen Masku, joka on saanut valmiiksi logistiikkakeskuksensa.

Kuvio 11: Kuvakaappauksessa yrityskehitys.net -sivuston etusivulta käy ilmi muun muassa valikoiden monimutkainen rakenne, jota voitaisiin yksinkertaistaa ja selkeyttää.

Myös itse Mäntsälän mallia voisi nettisivuilla tuoda vielä enemmän ja selkeämmin esiin. Tällä hetkellä malli on esitelty tehokkaasti parin videon avulla, mutta sanallisesti sitä ei juurikaan ole avattu. Tähän apuna voisi käyttää esimerkiksi opinnäytetyötäni varten tekemääni esitettä, jossa Mäntsälän malli on kuvattu niin kuvallisen kerronnan kautta, kuin tiivistetysti myös tekstimuodossa. Mäntsälän malli kuitenkin todennäköisesti halutaan esitellä yrityksille, jotka harkitsevat mahdollisesti sijoittumista Mäntsälään, ja on näin ollen ennen kaikkea myyntivaltti Mäntsälän kunnalle.

MYK:in toimitusjohtaja Harri Kari mainitsi haastattelussaan (2020), että nettisivuilla oleva materiaalipankki on tarkoituksella julkista, jotta kuka tahansa pääsee näihin tietoihin käsiksi. Ajatuksena on se, että sellaiset yhtiöt, jotka mahdollisesti harkitsevat Mäntsälään sijoittumista, mutta eivät halua ottaa vielä kontaktia, voivat sivujen kautta tehdä alustavia tutkimuksia ja löytää haluamaansa tietoa. Kaikkiin yllämainittuihin nettisivujen kehittämistä koskeviin asioihin kiinnitin huomiota nimenomaan sellaisen tarkastelijan silmin, joka ei välttämättä heti kontakttoi MYK:in henkilöstöä saadakseen tietoa, vaan etsii sitä ensin itse. MYK:in sivuilla on kaikkien saatavilla iso osa siitä tietopankista, jota MYK:in henkilöstö hallinnoi. Tällaisen tärkeän tiedon ja sisällön saatavuuden helppous ja hyvä käyttökokemus ovat isossa roolissa edellä mainitussa tapauksessa.

Lähteet

Painetut

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Aalto-Kallio, M. Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla - matka teoriasta käytäntöön. Pori: Kehitys Oy.
- Fischer, J. 1981. The social work revolution. Vol. 26, No. 3. Oxford: Oxford University Press.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. (uud) painos. Juva: WS Bookwell.
- Holmila, M. 1999. Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Teoksessa Paakkunainen, K. (toim.). Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulostavasta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Helsinki: Hakapaino.
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Korpivuoma, E. & Pirttilä, I. 2001. Terveyskeskukset ja ikääntyvä työvoima. Helsinki: Edita.
- Mäntysaari, M. 2004. Johdantoa evaluaatiotutkimukseen. Luettu 29.3.20. <https://docplayer.fi/6846112-Johdantoa-evaluaatiotutkimukseen-mikko-mantysaari.html>
- Scriven, M. 1991. Evaluation Thesaurus. 4. painos. California: Sage Publications.

Sähköiset

- Business Tampere. 2020. Yritysneuvontapalvelut. Luettu 29.2.20. <https://business tampere.com/fi/yritykset/yrityspalvelut/>
- Halonen, J. 2019. Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Kuntaliitto. Luettu 4.3.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>
- Huovinen, J. 2019. Kuntien yrityspalvelut. Kuntaliitto. Luettu 29.1.20. <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka/kuntien-yrityspalvelut>
- Jyväskylän yliopisto. 2015a. Laadullinen tutkimus. Luettu 30.3.20. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2015b. Vertaileva tutkimus. Luettu 15.3.20. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/vertaileva-tutkimus>

Kalajoen kaupunki. 2020. Yrityspalvelut. Luettu 29.2.20. <https://kalajoki.fi/tyo-ja-yrittaminen/yrityspalvelut/>

Kokko, T. 2017. Aromi-lehti. Luettu 20.1.20. <https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>

Lebedeff, P. & Huikko, K. 2016. Yhtiöt ja markkinat. Yleinen toimiala. Luettu 25.3.20. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnat-yhtiot-ja-markkinat>

Minilex. 2020. Julkinen palvelu on kunnan ja valtion vastuulla. Luettu 27.1.20. <https://www.minilex.fi/a/julkinen-palvelu-on-kunnan-ja-valtion-vastuulla>

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. London. Luettu 20.1.20. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15

Mäkinen, A. 2017. EU:n erillisohjelmat, elinkeinojen edistäminen. Kuntaliitto. Luettu 29.1.20. <https://www.kuntaliitto.fi/eu-ja-kansainvalisyys/elinkeinojen-edistaminen>

Mäntsälän Yrityskehitys Oy. 2020a. Sijoittujat. Luettu 10.1.20. <https://www.yrityskehitys.net/sijoittujat>

Mäntsälän Yrityskehitys Oy. 2020b. Hallitus. Luettu 10.1.20. <https://www.yrityskehitys.net/hallitus>

Mäntsälän Yrityskehitys Oy. 2020c. Palvelut. Luettu 10.1.20. <https://www.yrityskehitys.net/palvelut>

Pero, J. 2016. Yandexin datakeskuksen kanssa yhteistyössä luotu ekosysteemi lämmittää Mäntsälässä. Nivos Oy. Luettu 25.2.20. <https://www.nivos.fi/yandexin-datakeskuksen-kanssa-yhteistyossa-luotu-ekosysteemi-lamittaa-mantsalassa>

Rauhamaäki, T. 2013. Kansanäänestys Helsingin seudun kuntarakenteesta. Luettu 15.1.20. <http://taturauhamki.puheenvuoro.uusisuomi.fi/130779-kansanaanestys-helsingin-seudunkuntarakenteesta>

Snellman, K. 2005. Mitä palvelu on? HS. Luettu 20.1.20. <https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000004326392.html>

Sunila, I. 2014. Mäntsäläläisten suuryritysten käyttämät paikalliset B2B-palvelut. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettu 10.3.20. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014061112520>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020a. Mäntsälän Yrityskehitys Oy. Luettu 20.2.20. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/mantsalan-yrityskehitys-oy/18045696/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020b. Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Business Tampere Oy. Luettu 29.2.20. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/tampereen-kaupunki-seudun-elinkeino-ja-kehitysyhtio-business-tampere-oy/22528885/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020c. Vaasanseudun Kehitys Oy - Vasaregionens Utveckling Ab. Luettu 29.2.20. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/vaasanseudun-kehitys-oy-vasaregionens-utveckling-ab/18507969/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020d. Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy. Luettu 29.2.20. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/mikkelin-kehitysyhtio-miksei-oy/06005988/yleiskuva>

Suomen Asiakastieto Oy. 2020e. Ylöjärven Yrityspalvelu Oy. Luettu 29.2.20. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/ylojarven-yrityspalvelu-oy/14718785/yleiskuva>

Suomen Yrittäjät. Valtion ja kuntien elinkeinotoiminta on lisääntynyt - läpinäkyvyyttä markkinoilla lisättävä. Tiedotustilaisuus Suomen Yrittäjissä 6.6.2007. Luettu 25.3.20. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/jselinkeinotoim_kalvot.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino. E-kirja. Luettu 15.1.20. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1688-0>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yritystukien vähentämistyöryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:55. Luettu 29.1.20. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-460-0>

Uusyrityskeskus. 2019. Suomen Uusyrityskeskukset Ry. Luettu 29.1.20. <https://www.uusyrityskeskus.fi/>

Valtionvarainministeriö. 2020. Kuntien tehtävät ja toiminta. Luettu 23.3.20. <https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>

Vantaan kaupunki. 2020. Vuokrattavat toimitilat. Luettu 16.3.20. https://www.vantaa.fi/asuminen_ja_ymparisto/toimitilat_ja_kiinteistot/vuokrattavat_tilat

Vantaan kaupunki. 2019. Elinvoima- ja vetovoimaohjelma 2019-2021. Luettu 16.3.20. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/145756_elinvoimaohjelma_2019.pdf

Virtanen, P. 2018. Ovatko julkiset palvelut palvelua? Blogikirjoitus. Sitra.fi. Luettu 27.1.20. <https://www.sitra.fi/blogit/ovatko-julkiset-palvelut-palvelua/>

Yrittäjät. 2020. Yrityksen perustaminen. Luettu 16.3.20. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen-316210>

YritysVantaa. 2020a. Yritysneuvontapalvelut. Luettu 29.2.20. <https://yritysvantaa.fi/neuvontapalvelut>

YritysVantaa. 2020b. Tontit ja toimitilat. Luettu 16.3.20. <https://www.businessvantaa.fi/sijoitu/tontit-ja-toimitilat/>

Julkaisemattomat

Kari, Harri. 2020. Toimitusjohtaja. Mäntsälän Yrityskehitys Oy. Haastattelu 18.2.2020

Kuvat

Kuvio 1: Mäntsälän vaakuna	17
Kuvio 2: Mäntsälän ympäristökunnat (Rauhamäki 2013.)	19
Kuvio 3: Mäntsälän kunnan ikäjakauma (Mäntsälän kunta 2020.)	20
Kuvio 4: Mäntsälän Yrityskehitys Oy:n logo (MYK 2020.)	21
Kuvio 5: MYK:in toimitusjohtaja Harri Kari	24
Kuvio 6: Infograafi useimmin kysytyistä kysymyksistä sijoittumisen kannalta	25
Kuvio 7: Esite Mäntsälän mallin toiminnasta sivu 1	28
Kuvio 8: Esite Mäntsälän mallin toiminnasta sivu 2	29
Kuvio 9: Kuvakaappaus yrityskehitys.netin videopankista	38
Kuvio 10: Kuvakaappaus Mäntsälän mallin esittelyvideolta	38
Kuvio 11: Kuvakaappaus yrityskehitys.net etusivulta	44

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön rakenne 10

Taulukko 2: Evaluaatiotutkimuksen eri suuntaukset 33