



Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

School of Business and Management

Master's Programme in Supply Management

PRO GRADU -TUTKIELMA

Freelance-palveluiden hankintojen johtaminen luovilla aloilla

**Timo Haavisto
2021**

Työn 1. tarkastaja ja ohjaaja: Professori Jukka Hallikas

Työn 2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Mika Immonen

TIIVISTELMÄ

Otsikko:	Freelancer-palveluiden hankintojen johtaminen luovilla aloilla
Tekijä:	Timo Haavisto
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Supply Management
Vuosi:	2021
Pro Gradu -tutkielma	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 95 sivua, 7 kuviota, 12 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Jukka Hallikas & Tutkijaopettaja Mika Immonen
Avainsanat:	Freelancer, markkinointihankinta, luovat palvelut, palveluhankinta

Tässä Pro Gradu -työssä tutkitaan luovien palveluiden hankintaa sekä freelancer -palveluiden roolia arvoketjussa. Freelancereiden määrä on kasvanut viime vuosikymmenen aikana ja freelancereita toimii tänä päivänä lähes jokaisella alalla. Freelancereilla on keskeinen rooli monen luovan alan yrityksen, kuten mainostoimiston tai tuotantoyhtiön arvoketjussa. Freelancereiden rooli poikkeaa perinteisestä työsuhteesta siten, että he voivat myydä palveluitaan kenelle tahansa ja näin ollen toimia itsenäisinä yrittäjinä. Luovilla-, eli teknistaiteellisilla -aloilla toimivat freelancerit työskentelevät erilaisissa erikoisammateissa, joille ei välttämättä löydy vastaavaa vakituista työsuhdetta. Mainos- ja markkinointitoimistot, tuotantoyhtiöt sekä freelancerit puhuvat usein erilaista kieltä keskenään kuin perinteinen yritysmaailma, joten väärinymmärryksiltä ja haasteilta ei välttyä yhteistyössä ja kommunikoinnissa. Luovien alojen erityispiirteenä, tekijöitä motivoi mielenkiintoiset projektit, mielekäs työympäristö sekä laadukkaan palvelun tuottaminen, kun perinteinen liike-elämä keskittyy tuottamaan voittoa omistajilleen.

Luovien palveluiden hankinnat keskittyvät yleensä erikoisosaamiseen, uudenlaisen näkökulman hankkimiseen tai resurssien paikkaamiseen. Monet luovan alan yritykset ovatkin riippuvaisia freelancereista ylläpitääkseen ja kehittääkseen toimintaansa. Markkinointihankintaa sekä luovien palveluiden hankintaa on tutkittu erittäin vähän, ja freelance-palveluiden hankintaa sitäkin vähemmän, joten tutkimus tuo paljon uutta näkökulmaa siitä minkälaisia freelancer -tekijöitä ja luovien palveluiden arvoverkkoon kuuluu.

Aineiston pohjalta havaitaan, että luovan alan freelancer -palveluntuottajia on moneen lähtöön ja jokaisen tekijän kanssa tulee rakentaa omanlaisensa kumppanuussuhde. Suurimmaksi haasteeksi nousee toimeksiantojen ohjeistuksiin liittyvät ongelmat, jotka johtuvat yleensä tilaavan asiakkaan hankintaosaamisesta. Huonosti tai kiireessä laaditut briiffit ja ohjeistukset vaivaavat, niin mainostoimistoja ja tuotantoyhtiöitä, kuin freelancer -tekijöitä. Mainos- ja tuotantoyhtiöiden mukaan suurin osa freelancereista saa aikaan huippulaatua, kunhan heille antaa riittävästi taiteellista vapautta ja selkeät ohjeet, mutta yleensä kesken projektin tulevat muutokset vaivaavat koko arvoketjua freelancereihin asti.

Yritysten tulisi panostaa markkinointihankintaan ja ymmärtää minkälaisia tekijöitä arvoverkkoon kuuluu. Epäsuorat, markkinointi- ja -luovien palveluiden hankinnat nähdään usein kuluina, ja budjetitkin ovat usein tiukkoja, mutta hyvällä hankintajohtamisella voitaisiin saada uusia innovaatioita ja kehitysideoita yrityksen brändin ja viestinnän kehittämiseen.

ABSTRACT

Title: Management of Creative Freelance Services
Author: Timo Haavisto
Faculty: School of Business and Management
Master's Programme: Supply Management
Year: 2021
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
95 pages, 7 figures, 12 tables, 2 appendices
Examiners: Professor Jukka Hallikas & Associate Professor Mika Immonen
Keywords: Freelancer, Marketing Procurement, Creative Services, Service Sourcing

The number of freelancers has increased during last decade and today freelancers operate in almost every industry. Freelancers have essential role in creative industries value chain e.g. creative agencies or film production companies use them in daily projects. The role of freelancer differs from the traditional employment in that they are justified to sell their services to anyone, and freelancers are responsible for their own business. Freelancers in creative industry produce various specialty professions which would not otherwise be employed in the markets.

The working methods in creative industries often differs from the traditional business so misunderstandings and challenges cannot be avoided in cooperation and communication. The characteristics of creative industries big motivator of authors is interesting projects, meaningful work environment and producing high quality services whereas customer's focus is more in business and their final product.

Outsourcing of creative services focuses usually in buying specialty skills, new perspective or fulfill resources, for this reason many creative companies are dependent of freelancer services for maintain and developing their business. Marketing procurement, sourcing of creative services and buying of freelancer services have not been studied a lot. Hence this study will create new perspective for value net of creative services.

The empirical data of the study shows that there are several freelancer service providers in creative industry. The purchasing of creative services is not very organized which is typical for creative industries. The data shows that every freelancer has unique partnership with the creative companies and standardization or copying of partnership model challenging.

The biggest challenges of cooperation between freelancer and creative company relate to briefs and instructions, which reflect often poor purchasing skills of buyer. Poorly composed briefs and instructions bother creative companies and freelancers. According to creative companies most of the freelancers produce high quality when they get artistic freedom and clear tailored instructions but when the instructions change during the project, it frustrates the whole value chain all the way to freelancers.

Companies should put effort in marketing procurement and understanding of value chain in creative industries. Indirect purchases of marketing and creative services are often seen as only an expense, and budgets are often very tight, but good procurement management could lead to new innovations and development ideas for developing a company's brand and communications.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkielman tavoitteet.....	3
1.2.	Tutkimuskysymykset.....	4
1.3.	Teoreettinen viitekehys	5
2	PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN JA KUMPPANUUSSUHTEET	7
2.1.	Ulkoistaminen ja hankinta	7
2.2.	Kumppanuussuhteet.....	12
2.3.	Yhteistyö pienen yrityksen ja korporaation välillä	14
2.4.	Palvelu- ja markkinointihankinta	16
3	LUOVAT ALAT JA EPÄTYYPILLISET TYÖSUHTEET	19
3.1.	Työelämän muutos: keikkatalous ja freelancerit	19
3.1.1	Freelance-työ	23
3.1.2	Freelance-palveluiden verkosto	26
3.2.	Luovat alat ja luovan työn arviointi	27
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	29
4.1.	Tutkimusaineisto ja rajaukset.....	29
4.2.	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.3.	Tutkimusmenetelmät	30
4.4.	Aineiston analysointi	31
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI	32
5.1.	Haastateltavat freelancerit ja taustatiedot.....	32
5.1.1	Freelancereiden motiivit ja arvot.....	35
5.1.2	Freelancer-mallin edut.....	37
5.1.3	Freelancer-mallin haittapuolet.....	38
5.1.4	Yhteistyö ja kommunikointi	40
5.1.5	Sopimukset.....	46
5.2.	Toimeksiantajien haastattelut ja taustatiedot.....	51
5.2.1	Toimeksiantajien ulkoistamismotiivit	53
5.2.2	Yhteistyö ja kommunikointi	57
5.2.3	Sopimukset.....	63
5.3.	Luovan alan toimitusketju markkinointi ja mainostuotannossa	68
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	70
6.1.	Freelancereiden ja toimeksiantajien motiivit ja arvot.....	70
6.2.	Kommunikointi ja kumppanuussuhteet.....	74

6.3.	Briiffi, suunnittelu ja ohjeistukset.....	77
6.4.	Sopimukset.....	80
6.5.	Tulosten yhteenveto.....	83
7	POHDINTA JA LOPPUSANAT	87
	LÄHDELUETTELO.....	90
	LIITTEET:	96

LISTA KUVIOISTA

- Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys
- Kuvio 2.** Ostoportfoliomatriisi
- Kuvio 3.** Räätelöity kumppanuusmalli
- Kuvio 4.** Freelancerin identiteetti: Freelancerius
- Kuvio 5.** Luovan alan toimitusketjun prosessikaaviovariaatiot mainos- ja markkinointituotannossa
- Kuvio 6.** Yksinkertaistettu prosessikartta: Briiffi, suunnittelu ja ohjeistukset
- Kuvio 7.** Briiffi ja ohjeistukset

LISTA TAULUKOISTA

- Taulukko 1.** Perinteiset ulkoistamismotiivit
- Taulukko 2.** ”Vested Sourcing”-mallin ulkoistamissäännöt
- Taulukko 3.** Kumppanuussuhteiden kriittiset menestystekijät
- Taulukko 4.** Menestyneet tekniset taidot verkkokaupassa
- Taulukko 5.** Freelance-työn plussat ja miinukset
- Taulukko 6.** Tutkimusaineisto: Haastateltavat freelancerit
- Taulukko 7.** Tutkimusaineisto: Haastateltavat toimeksiantajat & yritykset
- Taulukko 8.** Haastattelutulokset: Freelancer-mallin plussat ja miinukset
- Taulukko 9.** Haastattelutulokset: Yhteistyö ja kommunikointi
- Taulukko 10.** Haastattelutulokset: Sopimukset
- Taulukko 11.** Yhteenvetotaulukko: Freelancer-haastatteluiden tulokset
- Taulukko 12.** Yhteenvetotaulukko: Toimeksiantajahaastatteluiden tulokset

1 JOHDANTO

Epäsuorat hankinnat ovat hankintoja, jotka eivät suoraan tuotannollisiin tekijöihin. Tämän kategorian hankintoja ovat muun muassa toimitustarvikkeet, kunnossapitotarvikkeet sekä erilaiset tukipalvelut esimerkiksi markkinointi- tietotekniikka, matkustus- ja ravitsemus- sekä konsulttipalvelut. Näiden hankintojen osuus yritysten hankintojen kustannuksista ovat keskimäärin 40 prosenttia, riippuen toimialasta ja yrityksestä. Viime vuosina, yritykset ovatkin alkaneet huomioida epäsuorien hankintojen merkitystä liiketoiminnassaan. Palveluhankintojen johtaminen ja hallinnointi on noussut merkittävään rooliin, koska palvelukokonaisuudet ovat monimutkaistuneet vuosien saatossa. (Logistiikan maailma, 2020b.)

Tutkimuksessa keskitytään epäsuorien hankintojen alakategoriaan: Luovien palveluiden hankintoihin, jotka sisältävät visuaalisia markkinointi sekä viestintä palveluita, tapahtumalan palveluita sekä niihin liittyviä tukitoimintoja. Luovien alojen arverkko on pirstaloitunut monenlaiseen tekijään ja luovilla aloilla työskenteleekin lukuisia mikroyrityksiä sekä freelancereita. Tässä tutkimuksessa fokus on erityisesti luovien alojen freelancer-palveluiden tuottajissa.

Lyhyesti kuvailtuna Freelancerit ovat itsensä työllistäjiä, jotka eivät ole vakituksessa työsuhteessa vaan toimivat yrittäjämäisesti myymällä omaa osaamistaan yrityksille tai yksityishenkilöille. Freelancerina toimiminen ei edellytä toiminimen tai yrityksen perustamista vaan yksittäinen henkilö voi toimia freelancerina ilman yritystä ja ostaa laskutuspalvelut ulkopuoliselta toimijalta. (Ukko.fi 2019.)

Kauppalehden artikkelissa julkaistiin artikkeli ”Yksinyrittäjät ovat yhteiskunnan näkymätön joukko, jonka jaksamista, ei tutki kukaan - Professori Harri Melin ”Heidän äänensä ei kuulu, eikä ryhmän kasvua ole huomattu” (Viitanen. 2021.) Tutkimuskirjallisuuden keräämisestä, tekee erittäin haastavan sen, että freelancereita on tutkittu yleensä epätyypillisten työsuhteiden näkökulmasta (Pakkanen 2011, 51; Ursell 2004; Örnebring 2009, 8) eikä niinkään freelancerin roolista liiketoimintaympäristössä. Suomessa freelancerina toimivien henkilöiden tarkkaa määrää ei ole tiedossa, mutta Temen (Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liiton) puheenjohtajan Atro Kahiluodon mukaan yksinään kulttuuri ja tapahtuma-alalla toimivia freelancereita on reilusti yli 100 tuhatta henkilöä (Aromaa 2021). Kahiluodon

mukaan suomen valtiovallalla ei ole käsitystä siitä, kuinka merkittävä joukko freelancereita toimii Suomessa tänä päivänä.

Tampereen yliopiston sosiologian professorin Harri Melinin mukaan vuonna 2000 Suomessa oli itsensä työllistäjiä n. 120 000 ja vuonna 2021 tämä luku on noussut 170 000, joka tarkoittaa sitä, että se on enemmän kuin puolet kaikista suomalaista yrittäjistä. Nykyajan yrittäjät voivat toimia millä alalla tahansa, psykologista kukkakauppiaseen tai sähköasentajasta ohjelmistosuunnittelijaan ja yksinyrittäjiä on nykyään kaikilla talouden osa-alueilla. Melin kertoo haastattelussa, että hän on perehtynyt yksinyrittämisen tutkimustietoon, mutta että tietoa on kuulemma niukasti saatavilla. Melinin mukaan yksinyrittäjät ovat henkilöitä, jotka rikkovat perinteisiä yrittäjyyden mielikuvia. Yksinyrittäjät eivät myöskään ole varakkaammasta päästä ja tienaa keskimäärin 2000 euroa kuukaudessa, joka on reilusti alle palkansaajan 3000 euron keskiansion. Melinin mukaan mielenkiintoista on, että yksinyrittäjät eivät välttämättä edes havittele rikastumista vaan motiiveina on omannäköinen ja itsenäinen elämä. Yksinyrittäjiä kiehtoo toimia itsensä pomona, vaikka työ vaatisi pitkiä työpäiviä ja matalampaa tulotasoa, kuitenkin yksinyrittäjät pitävät toimintaansa mielekkäänä. Melinin mukaan yksinyrittäjiä yhdistävät työn imu, epävarmuuden sieto ja riskinsietokyky. Ominaispiiretinä yksinyrittäjät nauttivat vapaudestaan ja tuntevat hallitsevansa oman työn ja kalenterinsa. (Viitanen 2021.)

Luovien Freelancer- palveluiden hankinta valikoitui ajankohtaisuuden, uutuusarvon ja puhtaasti kirjoittajan henkilökohtaisen kiinnostuksen perusteella. Freelance-palveluiden hankinta ja ylipäättänsä epäsuorien hankintojen hallinnan strategioiden johtaminen osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi aiheeksi niin kirjoittajalle kuin haastateltaville. Freelancereilla on keskeinen rooli erityisesti markkinointi- ja mainostoimisto sekä tapahtuma-alan arvoketjussa. Moni näistä yrityksistä on riippuvaisia näistä erikoisaloilla toimivista itsensä työllistäjistä ja käyttävää lukuisia erilaisia freelancer-palveluita.

Tutkimukseen haastateltiin luovan alan freelancereita sekä toimeksiantajayrityksien edustajia ja selvitettiin, miten luovien freelancer palveluiden hankintoja johdetaan. Tutkimuksessa syvennytään toimeksiantajien ulkoistamismotiiveihin sekä freelancereiden motiiveihin. Tässä työssä tutkitaan myös minkälaisia ominaispiirteitä freelancerin ja

toimeksiantajan välinen kumppanuussuhde sisältää ja mitkä seikat vaikuttavat kommunikoinnin toimivuuteen. Viimeisenä teemana käymme läpi toimeksiantosopimukseen liittyviä asioita.

1.1. Tutkielman tavoitteet

Tämän laadullisen pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia, miten luovien freelance -palveluiden hankintoja johdetaan mainos-, -markkinointi ja tapahtuma-alalla. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan, miten luovien alojen arvoverkko muodostuu mainos- ja markkinointialalla sekä tapahtumatuotannossa. Tämä tutkimus tarkastelee luovien alojen hankintaa ja ulkoistamista freelancereiden sekä toimeksiantajien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajien ulkoistamismotiiveita.

Tutkimuksessa keskitytään myös freelancereiden kokemuksiin ja pyritään selvittämään, miten freelancerit kokevat yhteistyön toimeksiantajiensa kanssa. Pyrimme selvittämään minkälaisia mahdollisia kommunikoinnin ja yhteistyön haasteita liittyy freelancerin ja toimeksiantajan väliseen kumppanuussuhteeseen. Tutkimuksessa syvennytään myös freelancereiden motiiveihin, minkä takia tekevät freelance-työtä ja mitkä ovat mallin edut sekä haitat. Tutkimuksen viimeisenä teemana keskitymme toimeksiantajan ja freelancerin välisiin sopimukseen. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan toimeksiantosopimusten ominaispiirteet ja mahdolliset puutteet ja ongelmat.

Mainosala ja TV-tuotanto ovat käyttäneet freelancereita jo vuosikymmeniä, mutta freelancer-palveluiden käyttö on yleistynyt myös mm. IT-alalla, jossa moni koodari työllistää itsensä freelancerina. Tämän tutkielman löydökset pyrkivät tuomaan lisäarvoa freelancer -palveluita hankittaessa sekä ymmärtämään paremmin mitä luovien alojen freelancerit sekä toimeksiantajat tavoittelevat toiminnallaan. Tutkimus pyrkii auttamaan yrityksiä ymmärtämään, minkälaisen ammattilaisten ja osaajien kanssa he tekevät yhteistyötä.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään käymällä läpi hankinnan, ulkoistamisen, kumppanuussuhteidenhallinnan ja markkinointihankinnan kirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja sekä ajankohtaisia artikkeleita. Lisäksi tutkielmaan haastatellaan luovilla aloilla toimivia freelancereita sekä toimeksiantajia, jotka käyttävät luovien alojen freelancer-palveluita

erilaisiin käyttötarkoituksiin. Vaikka tutkimus keskittyy ensisijaisesti luovien palveluiden hankintaan, freelancereiden ja keikkatalouden yleistyessä, samat haasteet voivat tulla esiin myös monilla muilla aloilla, jossa ei aikaisemmin ole ollut aikaisemmin freelancer -tekijöitä.

1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten muodostaminen aloitettiin perehtymällä ulkoistamisen-, palveluiden hankinnan-, kumppanuussuhteiden-, työelämän muutoksen-, luovien palveluiden- sekä epätyypillisten työsuhteiden kirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat jaettu kolmeen eri teemaan, joiden perusteella haastattelut ja analyysi tullaan käymään läpi. Työn pääkysymys keskittyy siihen, miten luovien freelancer -palveluiden hankintaa johdetaan. Ensimmäisen teeman alle selvitämme freelancereiden olemassaolon motiiveita ja arvoja sekä toimeksiantajien ulkoistamismotiiveita. Lisäksi selvitämme minkälaisia kumppanuussuhteita freelancereiden ja toimeksiantajien väliltä löytyy. Toinen teema keskittyy yhteistyöhön ja kommunikointiin. Kolmannessa teemassa keskitymme sopimukseen liittyviin asioihin

Tutkimuskysymys 1:

Miten freelance -palveluiden hankintoja johdetaan luovilla-aloilla?

Tässä tutkimuksessa hahmotellaan luovien alojen arvoverkkoa ja selvitetään, minkälaisia freelancer -palveluita luovilla aloilla ulkoistetaan. Tämän työn päätutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää, miten luovien freelance-palveluiden hankintoja johdetaan. Tavoitteena on selvittää, mitä freelancerin ja toimeksiantajan välisellä yhteistyöllä tavoitellaan. Tavoitellaanko freelance -palveluiden hankinnoilla pidempiaikaista kumppanuussuhdetta vai ulkoistavatko yritykset vain yksittäisiä toimeksiantoja. Tutkimuksessa pyritään selvittämään freelancerin sekä toimeksiantajan motiivit, jotka auttavat ymmärtämään molempien osapuolien intressejä. Tutkimuksessa tullaan selvittämään kriteereitä, minkä perusteella freelancer -palveluita hankitaan.

Tutkimuskysymys 2:

Miten toimeksiantajan ja freelancerin välistä kumppanuussuhdetta johdetaan ja kehitetään?

Toinen tutkimuskysymys syventyy freelancerin ja toimeksiantajan väliseen yhteistyöhön kumppanuussuhteeseen. Tutkimuksessa selvitetään, miten yhteistyö toimii freelancereiden ja toimeksiantajien välillä. Tutkimuskysymys 2 alle haetaan myös vastauksia, siihen minkälainen on hyvä freelancer -palvelu ja mitkä tekijät vaikuttavat freelancerin valintaan. Tavoitteena on myös selvittää miten toimeksiantajat kehittävät yhteistyötä freelancein kanssa. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia haasteita liittyy osapuolien väliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön Tavoitteena on myös selvittää mistä, nämä haasteet johtuvat.

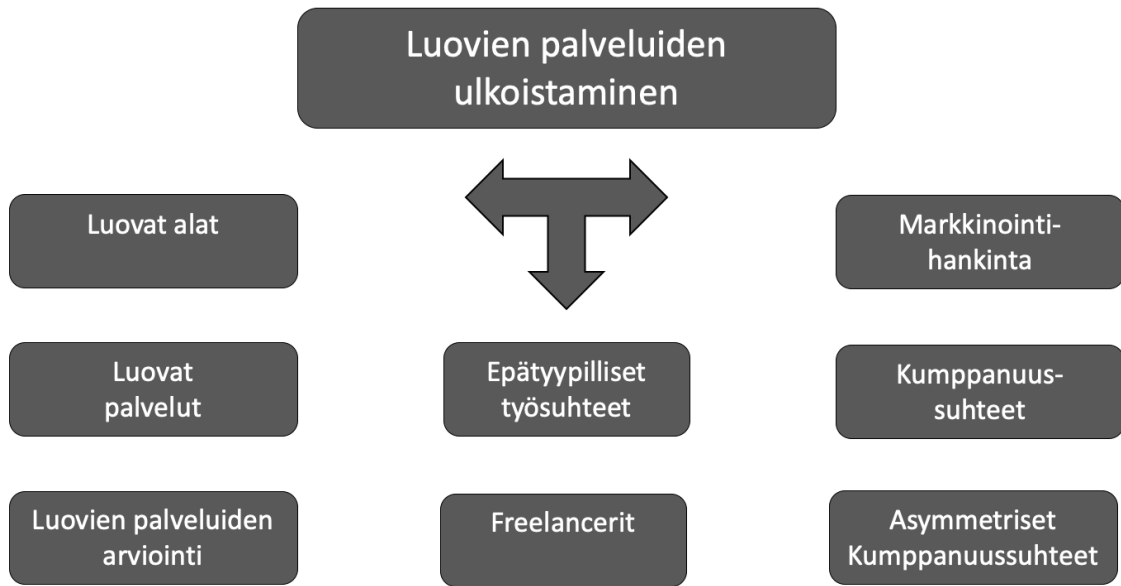
Tutkimuskysymys 3:

Minkälaisia sopimuksia toimeksiantajat tekevät freelancereiden kanssa?

Tutkimuksen kolmas kysymys keskittyy sopimukseen freelancerin ja toimeksiantajan välillä. Selvitämme minkälaisia sopimuksia freelancerit tekevät toimeksiantajien kanssa. Pyrimme selvittämään pitävätkö sopimusehdot läpi projektin ja onko tilattu palvelu sovittu riittävän tarkasti etukäteen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään maksuehtoihin liittyviä asioita.

1.3. Teorettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on avata tutkimukseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, teorioita sekä niiden välisiä suhteita. Tutkimuksen käsitteet voidaan jakaa kolmeen tärkeimpään osa-alueeseen, joista ensimmäinen on luovat alat ja luovat palvelut. Toinen tutkimuksen kannalta keskeinen käsite on freelancer, itsensä työllistäjä, joka lukeutuu niin sanottuihin epätyypillisiin työsuhteisiin. Kolmantena teoriana on ulkoistaminen ja erityisesti luovien palveluiden hankinta, jossa keskitymme tarkemmin markkinointihankintaan, kumppanuussuhteisiin ja asymmetrisiin, eli eriarvoisiin kumppanuussuhteisiin. Kuviossa 1 avain käsitteet ovat jaettu omiin silloihinsa, jotka kuitenkin liittyvät keskeisesti toisiinsa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

2 PALVELUIDEN ULKOISTAMINEN JA KUMPPANUUSSUHTEET

Tässä luvussa pohjustetaan tutkielman aihetta perehtymällä teorioihin, jotka tukevat luovien palveluiden hankintaa, ulkoistamista ja kumppanuussuhteiden ymmärtämistä. Aluksi käymme läpi ulkoistamisen perusteorioita sekä kirjallisuutta kumppanuussuhteista, jonka jälkeen syvennyttään palveluiden ja luovien palveluiden hankintaan. Tämän luvun tarkoituksena on luoda tukea tutkielman empiiriseen osaan, jossa syvennyttään freelancer palveluiden hankintaan.

2.1. Ulkoistaminen ja hankinta

Ulkoistamisen käsite pohjautuu peruskysymykseen: tehdä itse vai ostaa ulkopuolelta. Perinteisesti ulkoistamisen pääpaino on ollut yrityksen kustannusten alentamisessa (Seshadri, S. 2005. 13) vaikka ulkoistamiseen liittyykin nykyään paljon muitakin motiiveja. Myös Poisonnierin mukaan (Poissonnier, 2017) alun perin ulkoistamisprosessien lähtökohtana oli tukea yritysten kustannussäästöjä, mutta halvimman hinnan perässä juokseminen aiheutti seurauksen, että hankinnoista tuli monen yrityksen keskeinen kustannusindikaattori ja hankinnat alkoivat toimimaan liiketoiminnan päävipuna. Myös Vitasekin mukaan (Vitasek et. al. 2013, 22.) monella alalla kustannusten alentaminen on edelleen yleisin syy, minkä takia yritykset ulkoistavat toimintojaan. Vitasek (Vitasek et. al. 2013, 23.) on käsitellyt Deloitteen tutkimusraporttia, joka esittää, että 64% vastanneiden yritysten mielestä kustannusten alentaminen on tärkein tekijä ulkoistamispäätöstä tehdessä ja 49% vastanneista tavoittelee työvoimakustannusten vähentämistä. Edellä mainittujen ulkoistamismotiiveiden perusteella voimme tulkita, että kustannusten alentaminen on kuitenkin yrityksen yleisimpiä tavoitteita ulkoistamisessa. Vitasek ja Keith (2012) kuvailevat artikkelissaan, että osa ulkoistamismalli ymmärretään usein väärin koska, jos ostaa tai tehdä itse -päätös perustuu pelkästään kustannuslaskentaan, se on kovin lyhytnäköistä, ja heidän mukaansa ulkoistaminen tulisi nähdä virtaavana jatkumona, jossa pyritäisiin rakentamaan pitkäaikaista todellista kumppanuussuhdetta.

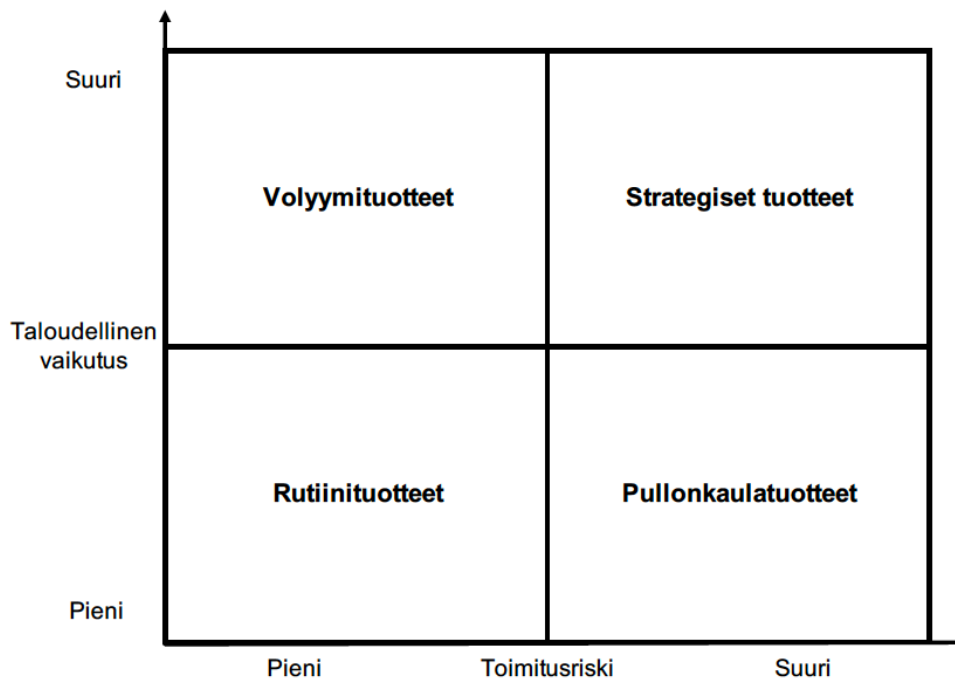
Jos yritys päättää ulkoistaa tuotantoaan ja ulkoistamisen pääpaino on ainoastaan kustannusten alentamisessa, niin pitkällä aikavälillä ulkoistaminen ei välttämättä tuota haluttuja tuloksia, koska ostaja-toimittajasuhteessa kumppanuus ei ole välttämättä

kannattava toimittajan näkökulmasta. Kuitenkin ulkoistamisen motiivit vaihtelevat yritysten sekä toimialojen välillä ja strategisen hankinnan ymmärrys on tavoittanut hankinnan ammattilaisia. Kustannussäästöperustainen ulkoistamisajattelu on hyvin likinäköistä ja voi sopia tietynlaisten tuotteiden tai palveluiden hankintaan, mutta pitkäaikaiseen strategiseen hankintaan ja yhteistyöhön se ei kuitenkaan sovellu. Tästä syystä yrityksen tulisi luokitella hankittavat tuotteet ja palvelut eri alakategorioiden, jotta yritykset tunnistaisivat strategiset ja tuotteet sekä palvelut, joihin kannattaa investoida ja panostaa.

Kraljicin vuonna (1983) esittelemä ostoportfolio (Kuvio 2) on työkalu tuotteiden ja palveluiden luokitteluun. Kraljicin (1983) kehittämien ostoportfoliojen tarkoituksena on auttaa yrityksen nimikkeiden luokittelun lisäksi perehtymään toimitusvarmuuteen ja analysoimaan markkinoilta hankittavia tuotteita. Ostoportfolioa käytettäessä tulee kuitenkin huomioida, että työkalua ei kannata käyttää toimittajien luokitteluun, koska sama toimittaja voi tarjota, myös muita palveluita yritykselle, joilla voi olla käyttöä tulevaisuudessa.

Ostoportfolio matriisissa tuotteet on jaettu neljään eri hankintakategoriaan. Ensimmäisenä ovat volyymituotteet (Leverage Items), jossa hankintojen merkitys yritykselle on suuri, mutta tarjontaa on paljon joten, ostajalle jää paljon varaa valita kenen kanssa toimii. Toisena matriisissa on rutiinituotteet (Non-critical items), joiden hankinnan merkitys on pieni ja tarjontaa on paljon. Yleensä näiden tuotteiden ostaminen on helppoa koska toimittajia on paljon markkinoilla. Kolmantena matriisissa on pullonkaulat tuotteet (Bottleneck items), joiden hankinnan tärkeys on pieni ja mutta tarjontaa on vähän. (Van Weele 2014, 165.) Näillä tuotteilla, on kuitenkin suuri merkitys siinä, että ne ovat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnassa ja ilman näitä tuotteita koko toimitusketju voi pysähtyä.

Neljäntenä ostoportfolioissa on strategiset tuotteet (Strategic items), joiden hankinnan merkitys on suuri ja tarjontaa sekä toimittajia on vähän saatavilla. Strategisten tuotteiden ominaispiirteisiin kuuluu se, että näiden toimittajien vaihtaminen lyhyellä aikajänteellä voi olla kallista tai hankalaa, koska tarjontaa on niukasti. (Van Weele 2014, 164.) Strategisten tuotteiden merkitys on yrityksille suuri, koska nämä tuotteet ovat usein yritykselle räätälöityjä tai jollain tapaa uniikkeja.



Kuvio 2. Ostoportfoliomatriisi (Kraljic 1983, 111).

Luovien palveluiden istuttaminen ostoportfoliomatriisiin on haastavaa, koska luovat palvelut kuuluvat usein epäsuorien hankintojen alle, joihin perehdytään kappaleessa 2.4.

Ojasen (Karhi et. al. 2013, 14) oikeanlainen toimitusstrategia (*supply strategy*) markkinointihankinnassa määrittelee ulkoistamisen tyypin, kuinka montaa toimittajayritystä ostaja pystyy hallitsemaan (*supply base*) ja minkä tyyppinen toimittajasuhde on kyseessä lyhytaikainen vai pitkäaikainen. Hankintastrategia yleisesti on yksinkertaistettu suunnitelma siitä, miten hankintoja tehdään, varmistaa tavaroiden ja palveluiden saatavuus sekä miten eri toimittajien kanssa tulee toimia. Ojasen mukaan (Karhi et. al. 2013, 14) lyhytnäköistä hankintaa kutsutaan (*spot-buy -hankinnaksi*), tätä käytetään yleensä, kun tehdään hankintoja johonkin tiettyyn projektiin paikkaamaan tai täydentämään omia resursseja ja tarjouskilpailut ovat näissä tapauksissa hyvin yleisiä. Ojasen mukaan markkinointipalveluiden kilpailutuksen tavoite on usein suorissa kustannussäästöissä ja työvoimaresurssien täydentämisessä (Karhi et. al. 2013, 14).

Pidemmän aikavälin ulkoistamisessa yhteistyö, kommunikointi ja arvonluonti nousee keskeisiksi tekijöiksi ja toimittajat ymmärtävät asiakkaidensa tarpeet. Onnistunut kumppanuussuhde lisää ketteryttä, parantaa viestintää, lisää aloitekykyä ja edistää asiakkaansa menestystä. (Karhi, et. al. 2013, 14.) Alapuolella olevassa taulukossa 1 kuvataan yritysten perinteisiä ulkoistamismotiiveita.

PERINTEISET ULKOISTAMISMOTIIVIT

Vapauttaa yrityksen resursseja keskittymään omaan ydinosaamisalueeseen
Työvoimapulan lieventäminen
Kapasiteetin kasvattaminen
Parantaa tuotteen tai palvelun laatua
Muutoksen hakemista varten, jos muutosta ei voida saavuttaa omilla resursseilla
Tarjoaa saumatonta 24/7 palvelua tai kehitystä
Kustannusjärjestelyihin tai kiinteiden kustannusten muuttamiseen muuttuviin kustannuksiin
Saada tuote tai palvelu nopeammin markkinoille lisäkapasiteetin avulla
Vähentää riskiä siirtämällä tai jakamalla riskiä palveluntarjoajalle

Taulukko 1. Perinteiset ulkoistamismotiivit (Vitasek et. al. 2013, 22-23).

Vitasek (Vitasek et. al. 2013, 23) nostaa esiin kaksi yleistä syytä minkä takia ulkoistamisprojektit yleensä epäonnistuvat: ensimmäiseksi syyksi nousee epäselvät odotukset mitä ulkoistamisella tavoitellaan ja toisena eriarvoisuus eli asymmetria ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Huonosti laaditut ja riittämättömät sopimusehdot sekä epäsymmetriset ostaja-toimittaja-suhteet vaivaavat ulkoistamisprojekteja. Vitasekin mukaan kriittisin menetystekijä ulkoistamisprojekteissa on luoda todellinen kumppanuussuhde ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä (Vitasek et. al. 2013, 22-23).

Kumppanuussuhteiden asymmetria voidaan määritellä yritysten välisen koon epätasa-arvosta. Yritysten koko voidaan mitata työntekijöiden lukumäärän tai taloudellisen arvon

perusteella. Cowan et. al. (Cowan et. al. 2015, 145) kuvailee, että vallan asymmetria ja vallan hyväksikäyttö kumppanuussuhteissa heikentävät ostajan ja toimittajan välistä kumppanuussuhdetta merkittävästi. Yrityksen arvon määrittelyä voidaan tarkastella myös resurssisiin pohjautuvasta näkökulmasta (resource based view RBV) jolloin, keskiöön nousee yrityksen näkyvät resurssit (fyysiset ja rahalliset varat), näkymättömät resurssit (maine ja brändi) sekä organisaation kyvykkyys (asiakaspalvelu ja innovaatiot) (Wernerfelt 1984, 172). Kestävän kilpailukyvyyn resurssit määrittelevät seuraavat elementit: arvokas, harvinainen, jäljittelemätön ja korvaamaton resurssi (Barney 1991, 112). Resurssipohjaista näkymää RBV mallia käytetään kestävän kilpailuedun luomiseksi tunnistamalla yrityksen resurssit, jotka tuottavat eniten menestystä yritykselle. RBV-mallissa tulee huomioida myös yrityksen ulkoistetut resurssit.

Vitasekin mukaan nykyaikaisissa ulkoistamismalleissa on vielä paljon käytännönongelmia, jotka johtavat ristiriitoihin ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Valitettavasti yritykset pyrkivät usein saavuttamaan ensisijaisesti oman etunsa sen sijaan, että tekisivät yhteistyötä toisten yritysten kanssa paljon laajemman menestyksen ja merkityksen puolesta. (Vitasek et. al. 2013, 23.) Ulkoistamismallien puutteet aiheuttavat joissain esimerkeissä ei-toivottuja haittavaikutuksia kuten, väärin ilmoitetut KPI-mittarit, tuloksia on aliraportoitu tai mittareiden käyttö on ymmärretty väärin. Tämän tyyppinen käyttäytyminen saattaa johtua siitä, että molemmat tai toinen osapuoli haluaa suojella omaa liiketoimintaansa. Vitasekin mukaan yritykset ja palveluntarjoajat pyrkivät toimimaan reilusti ja taistelevat päivittäin ulkoistamisen haittavaikutuksia vastaan, mutta ajan myötä oppivat valitettavasti elämään niiden kanssa päivittäisissä toiminnoissaan. Ongelmat saattavat piiloutua kumppanuussuhteeseen, jonka jälkeen niiden olemassaoloa on vaikea tunnistaa ja alkuun fyysisiä merkkejä ei ole havaittavissa, mutta jos näitä ongelmia ei huomata ajoissa, ne voivat paisua isoksikin ongelmaksi ja pahimmassa tapauksessa saattaa kaataa koko kumppanuussuhteen ja tilaaja saattaa siirtää toiminnot takaisin yritykseen tai vaihtaa palveluntarjoajaa. (Vitasek et. al. 2013, 25.)

Vitasek & Keith (2012) artikkelissaan suosii ulkoistamisessa Vested Sourcing- mallia, joka yhdistää yrityksen intressit toimittajan intressien mukaan seuraamalla alla olevan mallin viittä sääntöä rakentamalla ostaja-toimittajasuhdetta. Seuraamalla alla olevaa viiden

säännön mallia (Taulukko 2), tuloksena on yhteistyölähtöinen ulkoistamissopimus, jossa molemmat osapuolet nauttivat toistensa menestyksestä sekä kumppanuussuhde, joka on rakennettu pitkäaikaista strategista menestymistä varten. (Vitasek & Keith 2012, 20 & 23.)

VESTED SOURCING- MALLIN ULKOISTAMISSÄÄNNÖT

Sääntö 1 Keskity tuloksiin äläkä liiketoimiin

Sääntö 2 Keskity osapuolien välisiin liiketoimiin ”mitä” ei ”miten”

Sääntö 3 Sisällytä sopimukseen selkeästi mitattavissa olevat tulokset

Sääntö 4 Käytä hinnoittelumallia, jossa on määritelty kannustimet ja palvelun vaihto selkeästi

Sääntö 5 Luo sopimus, joka perustuu selkeään molemminpuoliseen ymmärrykseen

Taulukko 2. *”Vested Sourcing”-mallin ulkoistamissäännöt (Vitasek & Keith 2012, 20).*

2.2. Kumppanuussuhteet

Ostajan ja toimittajan väliset kumppanuussuhteet ovat saaneet paljon huomiota viime vuosina ja onnistuneiden kumppanuussuhteen elementeistä on kirjoitettu lukuisia tutkimuksia. Eshel & Shaked (2001) mukaan kumppanuussuhteen käsite rakentuu; kun kaksi osapuolta ryhtyy kumppaneiksi, auttavat toisiaan ja samanaikaisesti tyydyttävät molempien osapuolien tarpeita. Kumppanit kasvattavat toimimalla vastuullisesti toisilleen yhteisiä intressejä kohtaan ja samaan aikaan tyydyttääkseen omia tarpeitansa. (Eshel & Shaked, 2001, 457.)

Kumppanuussuhteeseen panostaminen tähtää kilpailuedun kasvattamiseen markkinoilla, tuottaa arvoa sidosryhmilleen ja lisäämällä tehokkuutta vaihtamalla tietoa, teknologiaa ja resursseja. (Cowan et. al. 2015. 140). Kumppanuussuhteen peruselementit voidaan jakaa kolmeen eri osaan; informaation ja osaamisenvaihto, riskien- sekä voittojen jakaminen. Perinteisissä kauppasuhteissa keskiössä on tuotteen tai palvelun vaihto ja kaupankäynti, mutta todellisessa kumppanuussuhteessa toimitaan läpinäkyvästi ja informaation vaihto on organisoitua. (Viskari 2008, 53). Kirjallisuudessa keskustellaan paljon siitä, että yhteistyö on

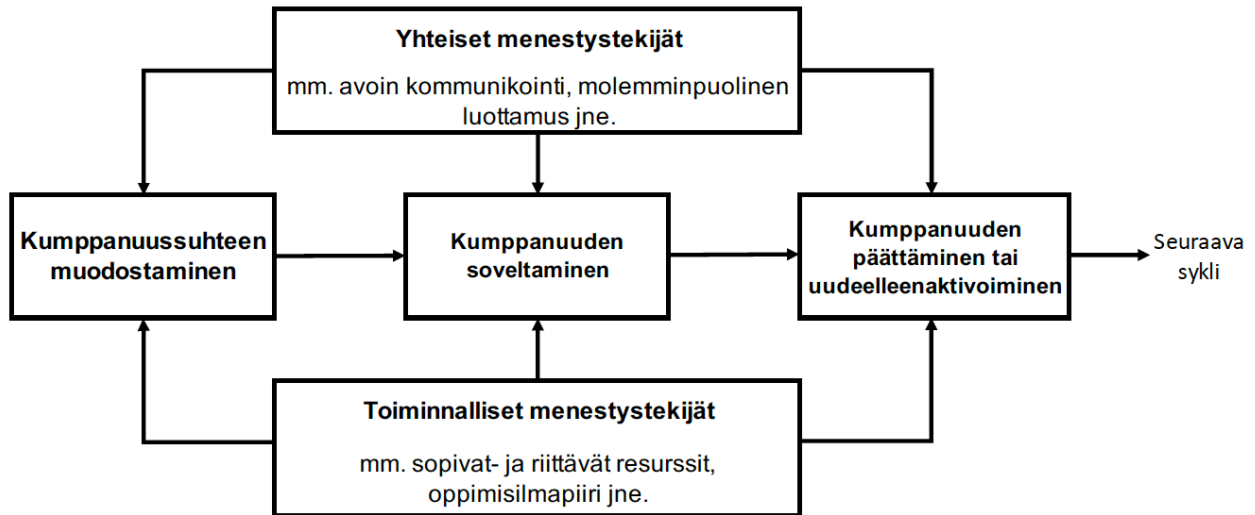
elintärkeää ostajien ja toimittajien välisissä suhteissa ja kumppanuusprosessiin kuuluu lukuisia tekijöitä, jotka ratkaisevat kumppanuussuhteen menestyksen (Chinuntdej 2003, 16).

Virolainen kuvailee väitöskirjassaan, että yleisimmät tekijät kumppanuussuhteen epäonnistumiseen ostajan ja toimittajan välillä johtuvat luottamuksen-, sitoutumisen- ja ymmärryksenpuutteesta sekä yhdensuuntaisesta kommunikoinnista ja riittämättömästä tiedonjakamisesta (Virolainen 1998, 124). Alla olevassa taulukossa 3 (Black et. al.) puolestaan testasivat tutkimuksessaan kumppanuussuhteiden kriittisiä menestystekijöitä. Lista on kuvattu tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin.

Molemminpuolinen luottamus
Tehokas kommunikointi
Ylimmän johdon sitoutuminen
Selkeä ymmärrys
Toimimalla tavoitteiden mukaisesti
Omistautunut tiimi
Sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen
Joustavuus muuttaa toimintaa
Sitoutuminen laatuun
Muodostuminen suunnittelussa
Pitkänaikavälin näkymä
Hyvä kulttuurillinen istuvuus

Taulukko 3: Kumppanuussuhteiden kriittiset menestystekijät (Black et. al. 2000, 426).

Edellä esitellyt epäonnistumiseen ja menestymiseen liittyvät teoriat pohjautuvat yritysten välisiin kumppanuussuhteisiin. Freelancerin ja yrityksen välisiä kumppanuussuhteita ei ole tiedettävästi tutkittu, mutta asymmetrisiä eli epäsymmetrisistä kumppanuussuhteista eri kokoisten yritysten välillä löytyy kirjallisuutta, joista kerrotaan seuraavassa kappaleessa 2.3.



Kuvio 3. Räätälöity kumppanuusmalli (Cheng & Li 2002, 195).

Cheng & Li (2020) mukaan kumppanuusprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta (KUVIO 3) muodostuminen, soveltamisesta ja loppuun viemisestä tai uudelleen aktivoimisesta. Heidän tutkimuksensa mukaan kumppanuudella on kaksi erilaista päätyyppiä projektikumppanuus sekä strateginen kumppanuus. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että keskinäinen luottamus, avoin kommunikointi sekä tehokas koordinointi vaikuttavat molemmissa kumppanuustyypeissä jokaisessa prosessissa. Yhteisen tiimin rakentaminen on erityisesti tärkeää kumppanuuden muodostamisvaiheessa ja yhteistyön ongelmanratkaisukyvykkyys soveltamisvaiheessa. (Cheng & Li 2002, 195-196.)

2.3. Yhteistyö pienen yrityksen ja korporaation välillä

Freelancerin ja yrityksen välisistä kumppanuussuhteista ei juurikaan löytynyt tietoa, joten tässä kappaleessa käydään läpi mitä tiedetään freelancerin ja startup-yrityksen välisestä yhteistyöstä. Mitä suuremmaksi yritysten eriarvoisuudet kasvavat, sitä haastavammaksi kumppanuussuhteen rakentaminen yleensä menee. Mäkinen (Mäkinen, 2017, 24) käsittelee kirjassaan Jim Stengelin tutkimusta, jonka mukaan startup -yritykset turhautuivat eniten korporaatioiden päätöksenteon hitauteen, byrokraatiaan sekä vastarintaan, mutta puolestaan onnistuneessa yhteistyössä nousi esiin, että korporaatio oli valmis muuttamaan toimintatapojaan, tapaa työskennellä asiakkaidensa kanssa sekä työntekijöiden asenteet ja

työskentelytavat muuttuivat. Start-upit olivat myös yllättyneitä korporaatioiden tietotaidon tasosta ja korporaatioilla on valmiudet riittävään teknologiaan sekä innovaatioihin, mutta niiden käyttöönotto on usein liian hidasta. (Mäkinen, 2017, 24.)

Start-up yritykset kokevat, että korporaatioissa esiintyy vähemmän päätöntä juoksemista, sekasortoa ja tehokkaasti suunnitellut prosessit auttavat saavuttamaan enemmän pienemmällä vaivalla. (Mäkinen, 2017, 24.) Yhteistyössä ei ole tärkeintä tekniikka ja hienot innovaatiot vaan kulttuuri, toimintatavat ja yhteinen ymmärrys.

Mäkisen mukaan (2017, 37) molemminpuolisen kunnioituksen puute on yleensä merkittävin syy, minkä takia start-up:in ja korporaation välinen kumppanuussuhde kaatuu. Usein esiin nousevat start-up -yritysten kunnianhimoiset tavoitteet, joita korporaatiot eivät ota tosissaan. Korporaatiot myös kokevat, että start-up yritykset lupailevat liian tiukkoja aikatauluja, korkeita tuloksia, sekä viestintä oli heikkoa, jos sopimusehtoja pitää muuttaa. Ison haasteen yhteistyölle asettaa myös se, että start-up yrityksillä on lähtökohtaisesti aina kiire, paineet ovat kovat ja palkka ei juokse, kun puolestaan korporaation palkkalistoilla työskentelevät päättäjät saavat palkan joka tapauksessa, onnistui projekti tai ei. (Mäkinen, 2017, 37).

Yhteistyö toimii parhaimmillaan silloin, kun molemmat osapuolet kunnioittavat toisiaan, kommunikoivat selkeästi ja siirtävät tietoa avoimesti. Raha ja rahankäyttö on kuitenkin yleensä suurimpia kipupisteitä start-up -yrityksen ja korporaation välisessä kumppanuussuhteessa. Start-up -yritykset hyödyntävät kaikkia mahdollisia käytettävissä olevia rahavirtoja ja käyttävät ne sen mukaan mitä tulee, kun puolestaan korporaatioissa rahan käyttö on tarkasti suunniteltua ja tiukasti valvottua. Korporaatiot kokevat, että start up-yritysten rahankäyttö on holtitonta. (Mäkinen, 2017, 40.) Mäkisen mukaan onnistunut kumppanuussuhde vaatii yhteisen päämäärän ja mission, joka motivoi molempia osapulia jatkamaan kumppanuussuhteen rakentamista myös silloin kun yhteistyö tuntuu vaikealta. (Mäkinen, 2017, 51). Tästä voimme päätellä, että start-up yrityksen ja korporaation välillä on paljon eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa keskitymme freelancereiden ja yritysten väliseen yhteistyöhön.

2.4. Palvelu- ja markkinointihankinta

Tässä kappaleessa keskitytään palveluiden ja markkinointipalveluiden ulkoistamiseen sekä markkinointihankintaan. Hankittavien palveluiden arvon määrittelemine on huomattavasti hankalampaa kuin aineellisten tuotteiden, tästä syystä palveluiden hankinta monimutkaisempaa. Monissa yrityksissä palveluiden hankinta jää monessa yrityksessä vähemmälle huomiolle kuin perinteinen materiaalihankinta (Logistiikan maailma, 2020 A). Tyypillisesti moni yritys ulkoistaa useita palveluita, kuten kirjanpito, IT-palvelut, siivous ja monia muita, jotka eivät ole osana yrityksen ydinliiketoimintaa. Yritykset voivat kuitenkin ulkoistaa ns. strategisia palveluita, joilla on suuri taloudellinen vaikutus myytävään tuotteeseen tai palveluun.

Suorsan & Vassinen (2021) mukaan yritysten epäsuorat hankinnat, eli hankinnat, jotka eivät ole suoraan sidoksissa myytävään tuotteeseen tai palveluun, ovat keskimäärin noin 60 prosenttia yrityksen liikevaihtoa, riippuen tosin toimialasta. Markkinointihankinta kuuluu niin sanottuihin epäsuoriin hankintoihin ja markkinointiin sovelletaan usein samoja menetelmiä kuin muihin hankintoihin, jonka menetelmät keskittyvät usein kustannus- ja tehokkuusnäkökulmiin. Suorsa & Vassinen (2021) toteavat, että jos markkinoinnilla pyritään saamaan aikaan mahdollisimman suurta vaikutusta ja markkinointihankinta tähtää suuriin kustannussäästöihin, niin menestykseäs yhteistyö ei ole mahdollista. (Suorsa & Vassinen 2021a.)

Epäsuorat hankinnat tehdään hyvin usein yrityksen talousjohtajan tai hänen tiiminsä ohjauksessa. Talousjohtajan alla tehtävät päätökset, keskittyvät hyvin usein myös kulujen hallinnoimiseen ja kustannussäästöjen hakemiseen epäsuorissa hankinnoissa. Markkinointihankinnan näkökulmasta tämä asettaa heti ison haasteen siitä, että palveluhankintoja tekevä henkilö ei ole erikoistunut markkinointiin ja ei ole kyseisen hankintakategorian ammattilainen. Kommunikoinnin näkökulmasta tämä aiheuttaa, suuren haasteen markkinointihenkilöille sekä palveluntoimittajalle. Valitettavan usein markkinointihankinta nähdään myös pelkkänä kuluna yrityksissä. (Suorsa & Vassinen 2021a.) Van Weelen (2014, 7) mukaan epäsuorat hankinnat jakaantuvat usein tasaisesti

yrittäjien hankintaorganisaation ulkopuolelle ja syynä on, että kyseiset hankintakohteet poikkeavat yrityksen ydinliiketoiminnasta.

Markkinointihankinnan vaikutusta tulisi ymmärtää ja mitata osana hankintoja. Yritysten tulisi myös löytää menetelmät, joiden avulla kyseisten palveluiden hankintaa voitaisiin johtaa hallitusti ja ennustettavasti. Markkinointihankinnan tulisi kilpailutusprosessien ja kustannussäästöjen sijaan tuoda lisäarvona systemaattista kumppanuudenhallintaa, markkinoinnin arvoketjun johtamista ja tuoda näiden avulla lisäarvoa yrityksen markkinointiin. (Suorsa & Vassinen 2021a.)

Ojasen (Karhi et. al. 2013, 14) mukaan markkinoinnin toimittajien kanssa ei ole yksinkertaista eikä helppo toimia ja tästä syystä moni toimittaja onkin kehittänyt erilaisia yksiköitä, prosesseita ja palveluita parantaakseen yhteistyötä asiakkaidensa kanssa, kuten toimittajasuhteiden hallinta (Supplier Relationship Management) SRM. Ulkoistamisen peruskysymys, ostaa vai tehdä itse pätee yhtä lailla markkinointi- ja palveluhankintaan kuin materiaalihankintaan. Ojasen mukaan, jos yritys päättää toteuttaa palvelun itse, niin sisäisen toteuttamisen tapauskohtaisiksi eduiksi nousee esimerkiksi ketteryys, sisäinen joustavuus, suora kommunikointi, alhaiset kustannukset ja helposti budjetoitavat kiinteät kustannukset. (Karhi, et. al. 2013, 14). Nämä edellä mainitut sisäisen toteuttamisen edut nousevat valitettavasti myös haitoiksi yrityksille, koska silloin kun yritys joutuu keskittymään asioihin, jotka eivät ole yrityksen ydinliiketoimintaa, ne jäävät ilman erikoisosaamista, joustamattomuus kasvaa, kiinteät kulut juoksevat sekä resursseja saatetaan ohjata toimiin, joissa ne eivät toimi tuottavimmillaan (Karhi, et. al. 2013, 14).

Ojasen mukaan markkinointihankinnassa todelliset kumppanuussuhteet, jotka sisältävät tiedon- ja osaamisen-, riskien-, ja tuottojen jakamista ovat harvassa. Kuitenkin parhaimmissa kumppanuussuhteissa osaamisen- ja tiedonvaihto on syvää, riskejä ja tuottoja jaetaan rajoitetusti sopimusteknisillä menetelmillä. (Karhi et. al. 2013, 14.)

Markkinointihankinnassa tavoiteltava kumppanuussuhde toimittajan kanssa edellyttää kilpailukykyä, toiminnan läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta sekä tahtoa kehittää omaa toimintaa

palvelemaan paremmin asiakkaitaan ja riskien minimoimista. Itsestään selvyysnä pitäisi olla kirjallinen sopimus ja lakien ja reilujen kauppatapojen noudattaminen. (Karhi et. al. 2013, 14.)

Kuntaliiton viestintä- ja markkinointipalveluiden hankinnan raportin mukaan hankintaosaaminen koostuu ensisijaisesti markkinatuntemuksesta sekä -tiedosta ja hankintaprosessin ongelmat puolestaan johtuvat useimmiten heikosta markkinatuntemuksesta tai heikoista ennakkovalmisteluista. Julkisen hankintaprosessin tuloksellinen läpivienti vaatii lainsäädännön tuntemusta ja monipuolista hankinnan ammattitaitoa kyseisen hankinnan kohteesta. (Kuntaliitto. 2018, 17.)

3 LUOVAT ALAT JA EPÄTYYPILLISET TYÖSUHTEET

Tässä luvussa syvennytään työelämän muutokseen ja luoviin aloihin. Luovilla aloilla työskentelee paljon henkilöitä, joiden ansaintamalli luokitellaan ns. epätyypillisiin työsuhteisiin. Näitä epätyypillisiä työsuhteita ovat mm. keikkatyöläiset ja freelancerit, jotka eivät toimi vakituisessa työsuhteessa. Freelancereiden ja keikkatyöläisten määrä on kasvanut 2000-luvun alusta ja suunta näyttää olevan edelleen ylöspäin. Erilaiset kevytyrittäjäpalvelut, palkkiopalvelut sekä alustat ovat tehneet itsensä työllistämiseen ryhtymisen helpommaksi eikä toiminimen tai yrityksen perustamista edellytetä.

3.1. Työelämän muutos: keikkatalous ja freelancerit

Kuten olemme huomanneet, kasvava määrä start-up- sekä mikroyrityksiä, alustafirmoja ja freelancereita on ilmestynyt markkinoille ja uudenlaiset työmallit ja työnteettämismallit ovat tulleet perinteisen palkkatyön rinnalle viime vuosikymmenien aikana. Freelancereihin ja keikkatyöläisiin törmää nykyään yhä useammalla alalla.

Nuutisen (2017) mukaan yhteiskunta ja palkkatyö elävät jatkuvassa muutoksessa ja tällä hetkellä ympärillämme selkeästi erottuvat uusi ja vanha työelämä. Näkyvimpiin muutoksiin kuuluvat erilaiset työnteettämistavat. Suomessa näkyy myös hyvin, että palkkatyön, yrittäjyyden ja sosiaaliturvan yhdistelmät ovat lisääntyneet. Työntekijän näkökulmasta yhä useamman työelämä ei sovi enää vanhoihin normeihin. Työ ei enää nykyään välttämättä tarkoita työsuhdetta, kokopäiväistä työtä tai edes fyysistä työpaikkaa, jossa työ suoritetaan. Uuden työelämän ongelmaksi nousee usein se, että palkka ei aina riitä turvaamaan toimeentuloa, eikä kaikilla ole työelämässä samoja sääntöjä ja oikeuksia. Uudenlaisen työn ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa, että työ on ajallisesti joustavaa, itsenäisempää ja kontrollivapaata. Uudenlaisen työelämän haittapuolena on työn tuoman turvan mureneminen, lisäksi laki ja työehtosopimukset eivät suojele työntekijää yhtä kattavasti kuin ennen. (Nuutinen. 2017, 7.) Aiheesta on myös puhuttu paljon viime aikoina mediassa, että Suomessa on paljon freelancereita, jotka eivät välttämättä saa työttömyysturvaa tai muita etuuksia, koska usein heidät luokitellaan yksinyrittäjiksi, tai tulot ovat hyvin epäsäännöllisiä.

Holvas ja Vähämäki (2005) käsittelevät Odostustila-kirjassaan luovan tietotyön arkea. Heidän mukaansa nykyajan työ on muotoutunut elämän mittaiseksi urakkatyöksi, joka tulee menemään varmasti pieleen. Pätkätyöläinen, joka operoi samanaikaisesti useita projekteja, tavoittelee suurta unelmaa, jossa päättymätön ahertaminen palkittaisiin lopulta turvallisuudella. Holvas ja Vähämäki pitävät tätä unelmaa turhana, koska jos pätkätyöläisen ura rakentuu määräaikaisista työsuhteista ja päällekkäisistä projekteista, toimii tämä loistavana liikkeenjohdon strategiana, joka pitää työntekijät varpaillaan ja tuntevat olevansa tärkeiksi, kun heille tarjotaan taas muutaman kuukauden projektia. Uudenlainen työ on jatkuvaa odotustilassa olemista ja valmiudessa elämistä, ilman varmuutta siitä, että odotus joskus palkittaisiin vakinaisuudella tai pysyvyydellä. (Holvas & Vähämäki 2005.) Holvas ja Vähämäki eivät tässä huomioi sitä, että kaikki eivät välttämättä tavoittele turvallista tulevaisuutta ja vakituista työsuhdetta.

Pyöriä ja Ojala pohtivat, että *”yksilöllisen vastarinnan mahdollisuus syntyy siitä, että tietotyöntekijä omistaa nykykapitalismin tärkeimmän tuotantovoiman, aivonsa”* (Pyöriä, 2017). Tämä voisi tarkoittaa sitä parhaimmassa tapauksessa, että lahjakkaimmat yksilöt pystyisivät saavuttamaan vahvan kilpailuaseman toimimalla itsenäisesti.

Healeyn mukaan keikkatalous näyttäytyy *”uusien aloittelevien yritysten nopeana leviämisenä ja nämä yritykset toimivat ostajien ja myyjien välillä useilla eri markkinoilla, mutta erityisesti markkinoilla, jossa tarvitaan kuitenkin ihmistä toteuttamaan kyseinen palvelu”* (Healy et. al. 2017, 1). Erilaiset alustayritykset ja freelancer-tukipalvelut ovat helpottaneet freelancereiden työtä ja jopa pankit tarjoavat nykyään kevyt-yrittäjä- ja laskutuspalveluita, jotka helpottavat itsensä työllistämistä. Tämän tyyppisille palveluille on ollut viime vuosina kova kysyntä. Alustayhtiöt puolestaan tarjoavat freelancereille kauppapaikan, jossa voi myydä omia palveluitaan. Healeyn mukaan keikkatalous on tuonut mukanaan paljon mahdollisuuksia, mutta myös häiriöitä ja epäjärjestyä perinteisten työsuhteiden rinnalle. Monet tutkijat, ammattiyhdistyksien edustajat ja entiset keikkätyöläiset ovat huolissaan tästä uudesta suunnasta ja uusien liiketoimintamallien ja työtapojen mahdollisista sivuvaikutuksista. (Healy et. al. 2017, 1.)

Haarni et. al. (Nuutinen 2017. 114) mukaan uudenlaisia ominaispiirteitä ovat:

- Koneellisen tuotannon väheneminen
- Työn tekemisen irtaantuminen paikasta ja laitteesta
- Avoimet tilat ja liikkuvuus
- Uudet informaatioteknologiat
- Työn suoran ja näkyvän kontrollin väheneminen
- Työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen
- Verkostoituvat tuotantoprosessit, koneet ja ihmiset
- Aivotyön lisääntyminen ja kommunikaation merkityksen kasvu
- Informaation ja tiedonhallinnan tarve sekä asiantuntijuus
- Henkilökohtaisen kehittymisen vaatimukset
- Innovaatio- ja kehittämistyön määrään ja merkityksen kasvu
- Työsuhteiden lisääntyminen ja epävarmistuminen
- Palkattoman työn lisääntyminen tai työn tekeminen normaalipalkkaa pienemmällä korvauksella
- Työttömyyden muuttuminen osaksi työuraa

Työn imun merkitys on suuri työntekijöiden hyvinvoinnille, mutta sen lisäksi myös työn tuottavuudelle. Työelämän murroksen myötä työn imun merkitys tulee kasvamaan lähivuosina digitaalisten alustojen, yhteiskehittämisen ja freelancer tyyppisten työsuhteiden yleistyessä. (Blomqvist et. al. 2018, 7.) Tämä edellyttää sitä, että toiminta on tekijöille kannattavaa ja mieluisaa.

Tarpeeseen ostamisen (spot-buy) -tyyppinen malli näyttäytyy nykyään digitaloudessa, kun se oli aiemmin yleistä maatalous- ja teollisuussektorilla korkean työttömyyden aikoina. Mahdolliset muutokset työelämässä, kuten työn joustavuus, etätyö ja itseohjautuvuus vaikuttavat myös keikkatyöntekijöiden ja freelancerien määrään. Lisäksi työelämän pirstaloituminen vaikuttaa ihmisten suhtautumiseen työelämää kohtaan. (Healy et. al. 2017.) Alapuolella olevassa taulukossa 4 esitellään freelancereiden teknisiä taitoja, jotka ovat menestyneet hyvin verkkokaupassa.

Tekniset työt:	Ei tekniset työt:
Ohjelmointi IT-palvelut Verkkosuunnittelu 3D mallinnus Internet markkinointi / Hakukoneoptimointi Kirjoitus ja sisällöntuotanto Video-editointi Virtuaaliassistentin palvelut (VAS)	Yrityskonsultointi Kirjoitus Sävellys Selostus/esiintyjät Oikoluku Valokuvaus Video-palvelut Data-analytiikka Lakipalvelut Kääntäjät Valmennus

Taulukko 4. Menestyneet tekniset taidot verkkokaupassa (Sinicki, A. 2019. 14-18).

Prekarisaatio tarkoittaa työelämän muutosta ja on myös keskeinen osa uudenlaista työelämää. Prekarisaatioon liittyy työelämän epävarmuuden lisääntyminen, joka heijastuu myös elämän muihin osa-alueisiin. Prekarisaatio on osaksi myös sukupolvikysymys ja uudet sukupolvet, eivät edes uskalla haaveilla sellaisista työelämän etuoikeuksista, joita heidän vanhemmillaan on ollut kuten palkallisista lomista tai sairaslomista. Kun yksi työ ei enää riitä työntekijälle, niin sosiaaliturvan tarve kasvaa. (Nuutinen. 2017, 8.) Könosen väitöskirjan haastattelujen tuloksena prekarisaation eri ulottuvuuksia luonnehtivat: joustavuus, ennakoimattomuus, tilallinen liikkuvuus ja ajallinen epävarmuus (Könönen 2015, 102-103).

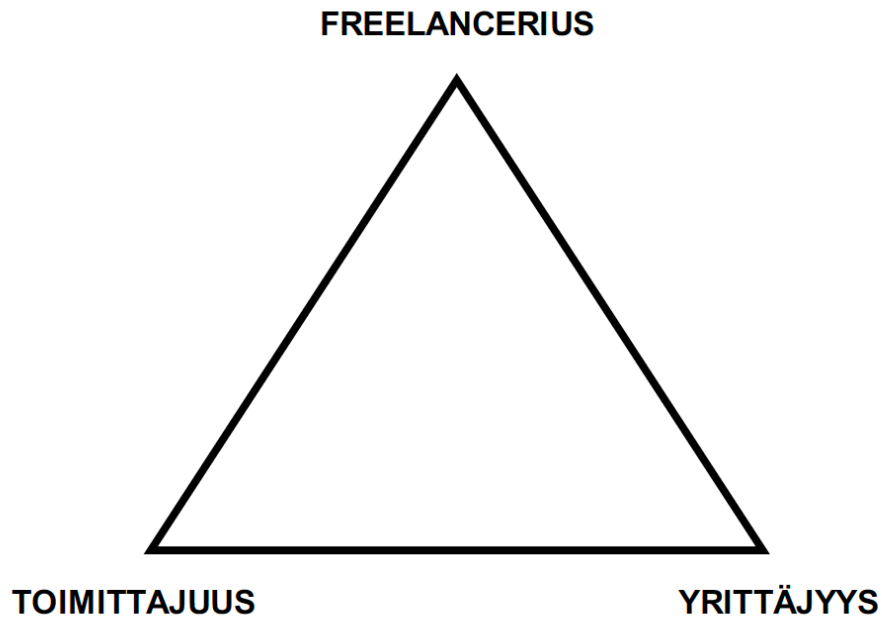
Freyn mukaan monet milleniaalit (1980- luvun alussa – 1990 luvun puolivälissä syntyneet) ovat huomanneet, että työnhakeminen on itsessään yrittäjyyttä, jossa he yrittävät myydä osaamistaan korkeimmalle tarjoajalle tai useasti myös sille, joka on valmis maksamaan heille työstä. (Frey. 2013, 46). Nykyisin myös osa-aikaiset työsuhteet ja projektit, tyydyttävät milleniaalien tarpeet ja kokoaikaisesta työstä tulee yhä harvinaisempaa. Freyn (Frey 2013, 46) mukaan pätkä- ja keikkatyöstä on muotoutunut uusi elämäntapa. Ajan myötä on mahdollista, että kokoaikatyöstä ei enää edes haaveilla, koska uudet sukupolvet kasvavat muuttuvassa työympäristössä, eikä vapaita kokopäiväisiä työpaikkoja, ole enää samalla tavalla vapaana kuin aiemmin.

3.1.1 Freelance-työ

Freelancer on yleistynyt käsite vapaasta työntekijästä, joita toimii nykyään lähes jokaisella alalla. Freelancer-työt kuuluvat niin sanottuihin epätyypillisiin työsuhteisiin, jossa työntekijä toimii ilman vakituista työsuhdetta tai työnantajaa. Freelancereiksi kutsutaan erinäisiä pätkätöitä tekeviä työsuorittajia, joilla on saman aikaisesti yksi tai useampi (Akavan Erityisalat, 2020). Työnantajat toimivat freelancereille toimeksiantajina tai asiakkaina ja perinteisen työ sopimuksen korvaa toimeksiantosopimus, jolloin freelancer vastaa itse omasta liiketoiminnastaan ja vapauttaa toimeksiantajan työnantajan vastuista.

Freelancereita ja freelancereiden selviytymisstrategioitansa on tutkittu pääasiassa epätyypillisten työsuhteiden näkökulmasta. Freelancerina tehdyn luovan työn merkitys luoville aloille ja luovan työn käytännöille ovat jääneet pienemmälle huomiolle (Pakkanen 2011, 51; Ursell 2004; Örnebring 2009, 8). Pakkanen (2011) on tutkinut freelancerin ja ostajan kohtaamisia journalismin kauppapaikoilla.

Freelancer-toimittaja onkin yksi vakiintuneimmista freelancer ammattinimikkeistä. Pakkanen (2011) kiteyttää työssään freelancerin identiteetin, imagon ja ammattilaisuuden käsitteeksi *Freelancerius*. Freelanceriuden mallin (kuvio 4) Pakkanen on kuvannut tasasuuntaisena kolmiona, jossa toisessa alakulmassa on toimittajuus ja toisessa alakulmassa on yrittäjäyys, joka tiivistyy freelanceriudeksi. (Pakkanen 2011, 76). Pakkanen (2011) freelanceriuden mallissa toimittajuudella tarkoitetaan toimittajuutta journalistisuutena, mutta sana toimittajuus sopii hyvin kuvaamaan myös luovien alojen freelancereita palveluntoimittajina.



Kuvio 4: Freelancerin identiteetti: Freelancerius (Pakkanen, 2011, 77).

Freelance-työn ominaispiirteisiin kuuluu työkeikkojen tilapäisyys ja vapaus tehdä työtä usealle eri toimeksiantajalle (Akavan Erityisalat, 2020). Freelancereiksi voidaan määritellä omaa liiketoimintaansa harjoittavat, yksin tai yhdessä kumppaneidensa kanssa olevat henkilöt, jotka vastaavat omasta työstään ja tuloistaan ilman työsuhteeseen palkattuja työntekijöitä (Kitching & Smallbone 2012. 76). Freelancer-työn ominaispiirteisiin kuuluu työn joustavuus ja vapaus tehdä työtä ilman sitoutumista yhteen työnantajaan. (Akavan Erityisalat, 2020.)

Akavan Erityisalat (2020) ovat määritelleet työsopimuksen poissulkevat tilanteet seuraavasti:

- *työnantaja valvo työsuoritusta vaan ainoastaan hyväksyy tai hylkää valmiin lopputuloksen*
- *työn suorittajalla on oikeutettu käyttämään apulaisia*
- *työn suorittajalla on oikeus vastaanottaa kilpailevia työtarjouksia*
- *työn suorittajalla on oikeus valita työntekopaikka sekä työaika*
- *työn suorittaja on perustanut toiminnalleen yrityksen*

Työsuhteen määrittelee yleensä myös työn johto ja valvonta, jotka eivät kuulu freelancer-malliin. Työsuhteen ulkopuolelle jää näiden määritelmien mukaan yrittäjänä toimiminen tai työkorvausten saaminen. (Akavan Erityisalat, 2020.)

Freelancer-sopimustyöntekijöihin sovelletaan lyhytaikaisia projekti-toimeksiantosopimuksia, jotka kestävät ennalta määritellyn työn tai projektin ajan. Freelancer-ammattilaisia käytetään usein taiteellisen tuotannon aloilla esimerkiksi käsikirjoittajat, elokuva-alan ihmiset, ääni ja valoteknikot, jotka ovat jo vuosia työskennelleet projektitoissa. Elokuva-alan freelancereille on hyvin tyypillistä, että toimeksiantajat vaihtuvat projektien vaihtuessa. (Osnowitz, D. 2010. 15.) Freelancerit voivat toimia itsenäisinä ammatinharjoittajina ilman yritystä tai hyödyntää oikeudellisia yhtiömuotoja (Kitching & Smallbone 2012, 77), kuten avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö.

+ Mahdollisuus suunnitella omat työtehtävät
+ Mahdollisuus suunnitella omat työpäivät
+ Mielekkyyden tuoma motivaatio työhön
+ Vapaus valita omat toimeksiantajat
+ Työtehtävien ja toimeksiantajien vaihtelevuus

- Tulojen epävarmuus
- Itse vastuussa toimeksiantojen hankinnasta
- Vastuu oman työn järkevästä hinnoittelusta
- Työsuhde-etujen puuttuminen
- Työpäivien epäsäännöllisyys

Taulukko 5. *Freelance-työn plussat ja miinukset (Ukko.fi 2019).*

Ukko.fi on palkkiopalveluyritys, jonka kautta freelancerit ja keikkatyöläiset pystyvät laskuttamaan työkeikkoja ja myytyjä palveluita (Ukko.fi 2019). Vastaavia palveluita on myös muilla yrityksillä ja jopa pankeilla. Tämän tyyppisten palveluiden tarkoitus on helpottaa freelancereiden laskutusta ja rahaliikennettä sekä mahdollistaa freelancerina toimimisen

ilman omaa toiminimeä. Yläpuolella olevassa taulukossa 5 on listattu freelancertyön plussat ja miinukset.

3.1.2 Freelance-palveluiden verkosto

Freelancerit toimivat elinkeinonharjoittajina tai yrittäjän nimikkeellä, mutta Kibarin & Lippmanin tutkimuksen perusteella freelancerit eivät ole kovin kiinnostuneita liiketoimintaympäristöstään. Kibarin ja Lippmanin mukaan, nostaakseen asemaansa työmarkkinoilla, freelancereiden olisi hyvä toimia strategisemmin ja katsoa liiketoiminnassaan vähän pidemmälle. (Pakkanen 2011, 76; Kibar & Lippman 2005, 43.)

Pakkasen mukaan freelancerit liittävätkin brändäämisen tai brändätyksi tulemisen vahvaan ammattiosaamiseensa enemmän kuin selkeään brändin tai imagon rakentamiseen. Pakkanen tutkimuksen mukaan freelancer journalistin paras keino markkinoida itseään on hyvin tehty työ. Freelancejournalistit saavat työnsä, asiakkaansa ja toimeksiantonsa useimmiten itse luomiensa kontaktien ja verkostojen kautta tai tarjoamalla itse palvelujaan suoraan verkostolle. (Pakkanen, 2011, 76.) Akolan ja kumppaneiden mukaan (2007, 46) mukaan hyvä maine alalla ja aiempien toimeksiantajien suosittelut, verkostoituminen freelancer-kollegoiden ja alan toimijoiden kanssa poikivat uusia toimeksiantoja.

Freelancerit ovat toimeksiantajilleen ulkoisia resursseja, joten luonnollisesti freelancerit eivät koe kuuluvansa samalla tavalla yrityksen sisäpiiriin kuin yrityksen oma henkilöstö. Mäenniemen mukaan kuitenkin ulkoisena työvoimana hankitut freelancerit voivat kuulua yrityksen strategiseen ydintyövoimaan ja osaamiseen (Mäenniemi 2008, 16; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 11; Kevätsalo 1999, 82; ks. Atkinson 1987).

Toimeksiantajan perspektiivistä freelancerin liittäminen osaksi työvoimaa on puhtaasti laatutekijä. Siinä vaiheessa, kun henkilö samaistuu vahvasti johonkin tiettyyn työryhmään tai projektiin, yleensä hän myös sitoutuu ja uskoutuu enemmän yritykselle, jolle hän työskentelee. (Pakkanen, 2011, 76; Baruch & Cohen 2007, 253.)

3.2. Luovat alat ja luovan työn arviointi

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee luovat alat seuraavasti: ” *Luovat alat pitää nähdä kaikkia toimialoja horisontaalisesti poikkileikkaavana liiketoiminnan muotona. Sen ytimeen kuuluvat liiketoiminnan muodot ovat sisällöltään hyvin teknis-taiteellis-kaupallisia aloja, joiden yhteinen nimittäjä löytyy ihmisen, yrityksen tai prosessin kehittämisen luovan idean kaupallistamisesta*” (Peltola et al. 2014, s. 8). Tämä määritelmä ei kuitenkaan luokittele kaikkia teknillis-taiteellis-kaupallisia aloja luovien alojen alle, koska muun muassa viestintäala sisältää paljon päällekkäisyyksiä luovan alan töiden kanssa. ”*Luovalle liiketoiminnalle tyypillinen lisäarvoa tuottava osaaminen on horisontaalista luovaa kompetenssia, jota tarvitaan kaikkialla liiketoiminnassa.*” (Peltola et al. 2014, s. 8).

Luovat palvelut, kuten mainoskampanjan suunnittelut ovat erittäin tärkeitä markkinoinnin menestymisen kannalta (El-Murad & West 2004). Luovat palvelut kuuluvat markkinointipalveluiden alaryhmiin ja näiden palveluiden ulkoistamista voidaan kutsua luovuuden ja tietotaidon ulkoistamisena (Bals & Hartmann 2008, 66).

Valtioneuvoston aineettoman arvonluonnin kehittämissohjelman mukaan luova kompetenssi on noussut perinteisten tuotannontekijöiden (työvoiman, pääoman, tuotantovälineiden) rinnalle merkittäväksi tuotannontekijäksi. Kuitenkaan luovan osaamisen tarkka määrittely ei ole niin yksiselitteistä, mutta se sisältää ainakin seuraavia aineettomia tekijöitä kuten, luovuus, tieto, osaaminen merkitykset ja verkostot. (Peltola et al. 2014, 8.)

Viestinnässä ulkoistamis päätös on hankala, koska tämän päivän viestintäammattilaiset ovat usein moniosaajia, jotka taitavat kirjoittamisen, valokuvauksen, kuvankäsittelyn, taiton, painotekniset valmistelut sekä nettijulkaisemisen (Kuntaliitto 2018, 5). Kuitenkin tulee muistaa, että luovilta aloilta löytyy paljon näihin osa-alueisiin erikoistuneita henkilöitä ja ammattilaisia, jotka pystyvät tuottamaan laadukkaampaa jälkeä ja tehokkaammin kuin edellä mainitut viestinnän moniosaajat. Keskeistä onkin pohtia, mitkä palvelut kannattaa ulkoistaa ja pystyykö omia resursseja käyttämään tehokkaammin muualla, jos osa palveluista ulkoistetaan.

Suurin osa markkinoinnin hankinnoista koostuu palveluista ja erityisesti luovista palveluista, joiden ostaminen poikkeaa merkittävästi aineellisten tuotteiden ostamisesta. Luovan

palvelun tarkka kuvaaminen ja vakiointi on aika lailla mahdotonta ja sen arviointi on erittäin haastavaa koska palvelun laatua voidaan arvioida vasta sen jälkeen, kun toimenpide on toteutettu ja luovan palvelun käyttävien asiakkaiden käyttäytymistä päästään mittaamaan. Luovien palveluiden hankintoja tehdään valitettavan usein ilman riittävää rakennetta ja faktapohjaa. Yhteisten tavoitteiden asettaminen, mittaaminen ja palkitseminen on olennainen osa markkinointihankintaa. (Karhi et. al. 2013. pp. 64-65.) Bals & Hartmann (2008) pohtivat miten ostopäälliköt pystyvät arvioimaan luovia palveluita, koska kirjallisuudessa ei ole esitelty yhtä standardoitua mallia luovien palveluiden arvioinnista hankinnan näkökulmasta (Bals & Hartmann. 2008. pp. 66).

Kuntaliiton raportissa on avattu luovan työn arvioinnin haasteita, mutta julkisissa hankinnoissa tulee huomioida lisäksi hankintalaki (1397/2016), joka asettaa lisärajoitteita ja haasteita luovan työn hankintaan. Julkisten viestintä- ja markkinointipalvelujen hankinnat ovat usein luovaa työtä ja luovia palveluita. Luovien töiden arviointi ei ole yksinkertaista, koska se perustuu usein vastaanottajien intuitioihin ja subjektiivisiin näkemyksiin. Luovien tuotosten on tarkoitus herättää tunteita ja arvioidessa olisi hyvä muistaa, että työn tilaaja ei ole välttämättä kyseistä kohderyhmää, jolle luovaa työtä on suunniteltu. Sen takia tilaajan pitäisi pyrkiä arvioimaan tilattava työ mahdollisimman objektiivisesti. Tilattua työtä arvioidessa olisi tärkeä palata hankinnan kuvaukseen, joka on määritelty toimeksiantosopimuksessa. Kirjallisen toimeksiannon tulisi sisältää kriteerit, vaatimukset ja lähtökohdat, jolla luovia toimeksiantoja on alettu suunnittelemaan. (Kuntaliitto 2018, 22.)

Bals & Hartman (2008) ovat koostanut kolme kohtaa, joilla voisi arvioida luovien palveluiden suorituskykyä hankinnan näkökulmasta; ensimmäiseksi hinta suhteessa toimitetun palvelun laatuun, toisena työn laatu, vaikka luovan palvelun laadun arviointi onkin erittäin subjektiivista, ja kolmantena aikataulussa pysyminen (Bals & Hartmann 2005, 66).

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tämän pro-gradu tutkielman empiirisen osan tavoitteena on luoda käsitys siitä, miten luovien palveluiden hankintaa tulisi johtaa. Tutkimukseen on haastateltu luovilla aloilla työskenteleviä freelancereita sekä toimeksiantajaa/yritystä, jotka käyttävät säännöllisesti luovia freelancer-palveluita projekteissaan. Freelancereiden haastattelujen perusteella pyritään saamaan käsitys siitä, miten freelancer-palveluiden tuottajat kokevat kumppanuussuhteen toimeksiantajiensa kanssa ja miten toimintaa voisi kehittää kestävämmälle pohjalle. Toimeksiantajien haastattelujen tavoitteena on selvittää, minkä tyyppisiin tarpeisiin yritykset käyttävät luovia freelancer palveluita, millä motiiveilla palveluita hankitaan ja mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Lisäksi selvitämme, minkälaisia haasteita liittyy luovien freelancer palveluiden hankintaan.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Alkuun käymme läpi tutkimusaineiston ja siihen liittyvät rajaukset. Seuraavana avaamme, miten tutkimus on toteutettu ja minkälaisia tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa käytetään. Tämän luvun lopussa kerromme lyhyesti, miten aineisto on analysoitu.

4.1. Tutkimusaineisto ja rajaukset

Tähän tutkimukseen valikoitui viisi freelanceria, jotka ovat kaikki työskennelleet täysipäiväisinä freelancereina luovilla aloilla. Yksi haastateltavista on elättänyt itsensä puoliaksi luovilla aloilla toimimalla freelancerina ja tehnyt toisella alalla freelancertyötä samanaikaisesti. Luovat alat on rajattu tässä työssä mainos- ja markkinointi materiaalin luontiin tai niiden tukitoimintoihin liittyviin freelancer töihin, sekä tapahtuma-alalla toimiviin freelancereihin.

Toimeksiantajiksi valikoitui kolme yritystä ja heidän edustajiaan, joita kutsumme aineistossa nimellä toimeksiantaja. Kaikki kolme yritystä tuottavat luovia palveluita omille asiakkailleen ja käyttävät projekteissaan säännöllisesti freelancer-työvoimaa. Tutkimus on rajattu keskittymään erityisesti freelancerin ja toimeksiantajan väliseen yhteistyösuhteeseen, mutta koko toimitusketju tulee ottaa huomioon, koska tilaaja kuitenkin päättää, mitä tehdään. Tutkimukseen ei olla otettu mukaan luovia tapahtuma-alan yrityksiä, vaikka he saattavatkin työllistää samoja freelancereita kuin tuotantoyhtiöt ja mainostoimistot.

4.2. Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaiheeseen perehtymisen jälkeen kartoitettiin ja kontaktoitiin potentiaaliset haastateltavat tutkimusta varten. Freelancer-haastattelut toteutettiin ennen toimeksiantajahaastatteluja, jotta freelancer-haastattelujen tuloksia pystyi hyödyntämään toimeksiantajakysymysten muotoilussa.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin videopuhelun välityksellä ja haastatteluihin käytettiin aikaa noin 30 – 70 minuuttia per haastateltava. Osan haastateltavien kanssa olisi riittänyt keskusteltavaa pidemmäksikin aikaa, mutta johonkin oli vedettävä raja.

Freelancer- haastatteluiden ensimmäisenä teemana kävimme läpi motiivit sekä freelancer-mallin plussat ja miinukset. Seuraavassa teemassa kävimme läpi yhteistyöhön ja kumppanuussuhteeseen liittyviä asioita. Kolmantena teemana kävimme läpi sopimukseen liittyviä asioita. Kaikki freelancerit olivat erittäin kiinnostuneita edellä mainituista teemoista ja haastatteluiden aikana nousi useita asioita esiin, joihin freelancerit olivat harvemmin paneutuneet, koska heidän fokuksensa on yleensä luovassa työssä eikä niinkään liiketoiminnassa.

Toimeksiantajien haastattelut toteutettiin freelancer-haastatteluiden jälkeen. Osa kysymyksistä eivät olleet täysin relevantteja, koska haastateltava ei välttämättä ollut tietoinen, esimerkiksi sopimuksien sisällöistä ja tai maksuehtoihin liittyvistä asioista. Kysymykset saatiin kuitenkin muotoiltua, niin että saimme haastateltavilta mahdollisimman realistiset vastaukset.

4.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelua käytettäessä, keskeiseksi nousee haastateltavien tulkinnat käsiteltävistä asioista ja päärooliin nousee heidän kokemusten sekä näkemysten merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2015. 48). Haastatteluissa on käytetty ennalta laadittua haastattelurunkoa, jonka lisäksi haastatteluissa on ollut vapaata keskustelua. Haastatteluissa on myös esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka ovat nousseet esiin haastattelun aikana. Haastattelukysymykset on jaettu kolmeen eri pääteemaan, joiden alle

on laadittu yksittäisiä kysymyksiä. Kysymysten järjestys vaihteli haastateltavien välillä, koska kaikki kysymykset eivät olleet relevantteja kaikille haastateltaville ja osaa kysymyksistä joutui räätälöimään haastateltaville sopiviksi. Lisäksi osassa kysymyksissä oli päällekkäisiä yksityiskohtia eri teemojen välillä, joten kysymykset on käyty läpi molempien teemojen alla. Haastattelut on toteutettu videopuhelun välityksellä ja jokainen haastattelu on äänitetty sekä litteroitu analysointia varten.

4.4. Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analysointi toteutettiin läpikäymällä freelancereiden haastattelut teemoittain. Osa kysymyksistä liittyi useampaan teemaan, joten analyysissä esiintyy osittaista toistoa. Freelancereiden haastatteluissa yhtenäinen tekijä oli, että kaikilla erikoisammattia harjoittavalla freelancerilla oli erittäin paljon aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia. Osa haastateltavista koki, he että eivät olleet ajatelleet työtään niin yksityiskohtaisesti liiketoiminnan kannalta, kuin haastattelukysymykset pistivät miettimään.

Freelancereiden haastatteluiden jälkeen haastateltiin toimeksiantajat. Kaikilla toimeksiantajilla oli hyvä käsitys siitä, minkälaisia freelancereita ja palveluita heidän yrityksensä ulkoistaa. Toimeksiantajat ovat toimineet eri rooleissa luovan alan yrityksissä, mm. myyntipäällikkönä, tuottajana, toimitusjohtajana sekä ylempänä luovana johtajana. Vaikka haastateltavat on toimivat eri tyypisissä tehtävissä, haastatteluista löytyi kuitenkin useita yhdistäviä tekijöitä.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa syvennymme empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkimukseen on haastateltu viittä eri luovan alan freelancer-tekijää, jotka ovat työskennelleet päätoimisina freelancereina sekä kolmea toimeksiantajayritystä, jotka ostavat freelancer-palveluita ja käyttävät freelancereilta säännöllisesti projekteissaan. Kappaleen alussa käymme läpi haastateltavien taustat. Haastattelut on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäiseksi käymme läpi freelancer-haastattelut ja sen jälkeen syvennymme toimeksiantajien haastatteluihin. Kappaleen lopussa käymme yhteenvetona läpi haastatteluiden tulokset.

5.1. Haastateltavat freelancerit ja taustatiedot

Tähän pro-gradu tutkielmaan valikoitui haastateltavaksi viisi eri henkilöä, jotka kaikki ovat työskennelleet tai työskentelevät päätoimisina freelancereina. Lisäksi kaikki freelancerit ovat toimineet luovalla alalla. Freelancerit on valikoitu sen perusteella, että saatiin tutkimukseen erilaisia freelancereita, jotka myyvät luovia palveluita yritysasiakkailleen. Tutkimukseen haluttiin saada freelancereita, joilla on jokin oma erityisosaaminen ja tuottavat jotain strategista palvelua toimeksiantajalle sekä freelancereita, jotka tekevät tuottavat ns. perustukipalveluita. Osa freelancereista on siirtynyt tai harkinnut siirtyvänsä työsuhteeseen, koska alalla on ollut niukasti vakituisia työsuhteita tarjolla. Taulukossa 6 on listattuna freelancerin toimiala ja ammatti/erikoisosaaminen. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina videopuhelun välityksellä ja kuhunkin haastatteluun on käytetty aikaa noin 30-90 minuuttia.

Haastateltava	Toimiala	Ammatti/Erikoisala	Haastattelun kesto	Sukupuoli
Freelancer 1	Tapahtuma-, animaatio ja videotuotanto	CGI-Graafikko, animaatiot ja videoprojisointi	70 min	Mies
Freelancer 2	Mainoselokuva-elokuvatuotanto	Ohjaaja, kirjoittaja, tuottaja ja editoija	60 min	Mies
Freelancer 3	Tapahtumatuotanto	Kuvaaja ja editoija	40 min	Mies
Freelancer 4	Kääntäminen ja tapahtumatuotanto	Tulkki ja tapahtumatuottaja	50 min	Nainen
Freelancer 5	Mainos- ja elokuvatuotanto	Maskeeraaja	30 min	Nainen

Taulukko 6. Tutkimusaineisto: Haastateltavat freelancerit

Freelancer 1 on sisällöntuotannon ammattilainen, joka on erikoistunut animaatioihin, installaatioihin, videoprojisointiin ja CGI-grafiikkaan (CGI Computer-generated imagery). Hän on vuosien varrella työskennellyt mm. mainostoimistossa, jonka jälkeen hän perusti oman pienen mainos- tuotantoyhtiön ystävänsä kanssa, josta hän sitten jatkoi freelancerina useamman vuoden eteenpäin, erikoistui videoprojisointiin ja videosisällöntuotantoon. Haastatteluajankohtana hän työskentelee suunnittelu- ja tuotantoyrityksessä, joka on erikoistunut tapahtuma-, julkisten tilojen, pysyvien installaatioiden ja kokeellisten markkinointiprojektien tuotantoon.

Freelancer 1 on tehnyt yhteistyötä nykyisen työnantajansa kanssa jo vuosia. Hän kertoo, että hänellä on ollut tiettyjä henkilökohtaisia unelmia, joita hän on halunnut tehdä ja toteuttaa, mutta freelancerina ne eivät ole olleet mahdollisia samanlaisessa mittakaavassa kuin, että toimisi jonkun isomman yrityksen palveluksessa. Freelancer 1 kokee, että hänen oli luonnollista siirtyä töihin nykyiselle työnantajalleen, koska yritys tekee muun muassa vastaavanlaisia tuotantoja, mutta isommassa mittakaavassa. Lisäksi iso etu oli se, että hän tunsi nykyisen työnantajansa hyvin, heillä oli onnistunut kumppanuussuhde, niin oli helppo siirtyä tutun yrityksen palkkalistoille. Parasta uudessa työnantajassa on se, että pääsee tekemään samoja töitä isossa ympäristössä, oppimaan uutta, ja että on ihmisiä ympärillä auttamassa operatiivisissa tehtävissä. Freelancer 1:n mukaan, sisällöntuotannon kysyntä

on räjähtänyt käsiin viime vuosina, koska nykyään videoita ja sisältöä tarvitaan ihan joka alalla. Tämä on johtanut siihen, että alalle on tullut paljon uusia tekijöitä ja kilpailu on kiristynyt.

Freelancer 2 tekee sisällöntuotantoa, johon kuuluu muun muassa mainosvideoita, musiikkivideoita, sosiaalisen median videoita ja Tv-mainoksia. Hänen erityisosaamiseensa kuuluu se, että hän pystyy tuottamaan koko tuotannon suunnittelusta valmiiseen videoon itse. Hänen työnsä tavoitteena on se, että asiakas saa valmiin tuotteen suoraan häneltä ilman välikäsiä. Freelancer 2:n työprosessi menee yleensä niin, että mainostoimistoasiakkailta tulee jokin valmis ohjeistus ja heillä on oma asiakkaansa, jolla on oma tuote tai palvelu. Freelancer 1 toteuttaa videon tuotantoprosessin ja mainostoimisto saa valmiin videon häneltä, jonka mainostoimisto on myy asiakkaalleen.

Freelancer 3 toimii freelancerina livestream -lähetysten ja tapahtumatallenteiden kuvaajana. Kuvauksien lisäksi hän toimii satunnaisesti myös teknikkona, leikkaajana ja muissa avustavissa videotuotannon tehtävissä. Hän on työskennellyt aiemmin muutaman vuoden luovan alan yrityksessä vakituisessa työsuhteessa, jonka ohessa hän teki myös satunnaisia keikkatöitä freelancerina. Nykyään hän toimii päätoimisena freelancerina ja tekee toimeksiantoja entiselle muun muassa työnantajalleen.

Freelancer 4 toimii tulkkina, festivaalin toiminnanjohtajana ja tapahtumatuottajana erilaisissa luovissa projekteissa. Freelancerina hän on toiminut vuodesta 2014. Tulkkauksia hän teki alkuun puolivuotta verokortilla, jonka jälkeen perusti toiminimen, koska se oli hänen mielestään kannattavampaa kuin verokortilla tekeminen. Tulkkausten lisäksi hän on toiminut freelancer-tuottajana mm. klassisen musiikin festivaaleilla ja pari viimeistä vuotta toiminnanjohtajana. Hän on ollut myös perustamassa tapahtumille omaa osuuskuntaa, josta hän on myös pystynyt laskuttamaan palkkioita osuuskunnalta oman toiminimensä kautta. Osuuskunnan lisäksi hän on laskuttanut palkkioita eri yhdistyksiltä. Tulkkaustyön toimeksiantajat kuuluvat julkisten palveluiden piiriin. Hänen tulkkaustyön toimeksiantajansa on yksityistetty, jossain vaiheessa.

Freelancer 5 on toiminut freelancerina noin yhdeksän vuotta ja sitä ennen hän työskenteli mainosvalokuvaamossa vakituisessa työsuhteessa. Mainosvalokuvaamon loppuajankohtana yritys työstä kuvastokatalogeja, eri tuotteille, mutta ajan myötä alan työt loppuivat lähes

kokonaan, kun katalogeille ei ollut enää kysyntää. Hän päätyi freelanceriksi ja on ollut erittäin tyytyväinen nykyiseen malliin. Freelancer 5 toimii pääasiassa tällä hetkellä maskeeraajana erilaisissa mainoselokuva- ja videotuotannoissa. Freelancer-malli on sopinut hyvin, koska freelancerina toimiminen on joustavaa ja saa valita mitä töitä ottaa. Luovilla-aloilla ei ole kovin paljon vakituisia työsuhteita ja esim. vakituisilta teatterimaskeeraajilta edellytetään myös parturikampaajan koulutusta. Tästä syystä suurin osa maskeeraajista toimii freelancerina.

5.1.1 Freelancereiden motiivit ja arvot

Selvitimme haastattelujen aluksi, mistä syistä haastateltavat ovat päätyneet tekemään töitä freelancerina. Osa haastateltavista on alkanut työllistää itseään, koska omalla alalla ei ole ollut riittävästi vapaita työpaikkoja tai ei ole vastaavia työpaikkoja. Osa haastateltavista on kiehtonut vapaus ja riippumattomuus ja osa kokee, että freelancerina voi tienata enemmän kuin työsuhteessa.

Freelancer 1:n urapolku freelanceriksi on kulkenut pienestä mainostoimistosta, kahden henkilön pienyrityksen kautta freelancer-yksityisyrittäjäksi. Freelancerina hän on joutunut tekemään myös, jonkin verran sellaisia töitä, jotka eivät ole olleet kovin mieluisia, mutta hän on määrätietoisesti pyrkinyt vähentämään kyseisiä keikkoja ja keskittynyt sinnikkäästi erikoisosa-alueisiinsa. Keskeisin syy, joka johti oman yrityksen perustamiseen ja siitä freelanceriksi oli se, että sen aikainen työnantaja (mainostoimisto) oli lopettamassa toimintaansa ja hän haaveili noihin aikoihin omasta yrityksestä ja yrittäjänä toimimisesta.

"Freelancerin työssä kaikista mukavinta on se, kun saa itse päättää mitä tekee sisällöntuotannon osalta, mutta silloin kun tekee keikkoja mainostoimistoille freelancerina, niin silloinhan sä olet vain sellainen työkalu niille ja ne teettäisivät työn jollain robotilla, jos ne vain pystyisivät" (Freelancer 1, 2020.)

Freelancer 2 ei ole koskaan ollut oman alansa työnantajalla palkkatöissä. Hän kertoo, että sen takia hänellä ei ole vertailupohjaa siihen millaista olisi työskennellä työnantajan palkkalistoilla. Hän on kuitenkin tehnyt muita alan ulkopuolisia töitä vakituisessa työsuhteessa, mutta hän on aina tehnyt myös videotuotantoa muiden töiden ohessa. Haastateltava ei koe, että videotyöt ovat olleen koskaan lisätyötä, koska hän on aina pitänyt

itseään videoiden tekijänä. Freelancer 2:lle on ollut erittäin selvää, että videotuotanto hänen tulevaisuudenammattinsa, jota hän haluaa tehdä. Videoala on kuitenkin sellainen, että siitä ei ole aina saanut tarpeeksi rahaa, mutta hän kokee videoiden tekemisessä muutakin kuin rahallista arvoa. Haastateltava on yrittänyt hakea alalta aiemmin töitä, mutta tuloksetta. Hänen varsinaisessa ammatissaan ei ole ollut aina tarpeeksi vapaita työpaikkoja, jolloin hänen on pitänyt tehdä muita töitä, mikä on hänen mukaansa hyvin tyypillistä myös muille taiteilijoille ja muusikoille. Haastateltava on luonnollisesti valinnut freelancer-mallin elinkeinokseen, koska muuta työtä ei ollut tarjolla, mutta hän on ollut erittäin tyytyväinen työllistäessä itseään ja hän kertoo sen sopivan hänelle erittäin hyvin.

Freelancer 2 on harkinnut siirtyvänsä toimeksiantajan palkkalistoille ja mikä tarkoittaisi sitä, että hän luopuisi nykyisestä mallistaan täysin. Työsuhteeseen siirtymisen motiivina voisi olla uuden oppiminen ja uudenlaisten projektien tekeminen. Hän ei kuitenkaan usko, että korvaavaa palkkatyötä olisi tarjolla, koska hän ajattelee toimintaa enemmänkin tunteen kuin numeroiden kautta.

”Hetimit kun sä olet jonkun palkkalistoilla, niin sinulla on heti joku pomo tai sä olet jonkun muun pomo ja sä olet sidoksissa muihin ihmisiin” freelancer 2 toteaa.

Freelancer 3 kertoo päätyneensä freelancer-kuvaajaksi sen takia, että hän kokee, että se on kannattavampaa kuin työsuhteessa oleminen, koska hän saa vähemmällä työllä enemmän rahaa. Freelancer 3 arvostaa paljon vapaa aikaa, koska hänellä on muitakin projekteja, jotka eivät liity hänen ammattiinsa. Freelancer 3 mukaan keikkatöistä maksetaan enemmän, kuin se että tekisi töitä tuntipalkalla kuvaajana tuotantoyhtiölle. Freelancer 3 nykyiset toimeksiantajat käyttävät todella paljon freelancereita projekteissaan. Hän kertoo, että kun on päässyt toimeksiantajan vakioverkostoon, niin toimeksiantoja on tullut säännöllisesti.

Freelancer 4 kertoo, että freelancer työssä houkutteli eniten oman itsensä pomona toimiminen. Tärkeäksi hän koki myös, että hänellä on vapaa-aikaa silloin kun sitä haluaa. Freelancer 4:lle avautui tilaisuus lähteä tekemään tulkin töitä, että työtä kannatti tehdä omalla toiminimellä. Toiminimellä toimiminen mahdollisti myös muiden keikkatöiden ja projektien tekemisen tulkin työn rinnalla. Freelancer 4:n motiivit poikkeavat muista

haastateltavista ja liittyvät enemmän liiketoimintaan kuin erikoisammatin harjoittamiseen, mutta luovat projektit osana kokonaisuutta hän koki tärkeäksi.

5.1.2 Freelancer-mallin edut

Freelancer-mallin suurimpana etuna freelancer 1 kokee sen, että hän vastaa itsellensä kaikesta, joka on myös vastaavasti mallin haittapuoli. Projektin koosta riippuen freelancer 1 kertoo että, iso etu on se, että hän voi pyöritellä kaikki itseksensä, joka on ympäristönä sellainen, josta hän itse pitää. Hän kertoo, että parhaimmillaan saa päättää itse kaikesta julkaisuista aikatauluihin. Haastateltava on nykyään keskittynyt pääasiassa tapahtumalalle erilaisiin projekteihin ja taideprojekteihin. Taideprojektit ovat lähes täysin tekijän omissa käsissä ja ovat huomattavasti joustavampia kuin kaupalliset projektit ja mainosprojektit.

Freelancer 1 jatkoi freelancer työtään useita vuosia, sillä ei löytänyt Suomesta yhtäkään yritystä, joka tarjoaisi hänen erikoisalaansa kuuluvia palveluita. Euroopasta löytyy muutamia alalle erikoistuneita yrityksiä, mutta kyseessä on niin marginaali erikoisala, että suomessa ei ole vielä riittävästi kysyntää esimerkiksi projisoinnille, freelancer 1 kertoo. Mainostoimistot saattavat käyttää projisointia yksittäisenä osana markkinointikampanjaa, mutta hän kokee, että suomessa ei käytetä rahoja projisoinnin kaltaisiin palveluihin koska ne ovat sen verran arvokkaita. Lisäksi Suomen ilmasto ei ole kaikista otollisin videoprojisoinnille.

Freelancer 2 kertoo, että hänen on vaikea kuvailla freelancer-mallin etuja, koska hän ei ole koskaan ollut oman alansa palkkatöissä, mutta hän kuitenkin kertoo, että nykyinen malli sopii hänelle erittäin hyvin.

Freelancer mallin etuina freelancer 3 kokee, että hän pystyy vaikuttamaan mitä keikkoja haluaa ottaa ja mitä ei. Lisäksi iso etu on se, että on niin paljon vapaa-aikaa kuin haluaa, jolloin voi keskittyä esimerkiksi harrastuksiinsa. Freelancer mallin varjopuolena nousee erilaisten epävarmuustekijöiden korostuminen, esimerkiksi koronavirus-epidemian takia hänellä ei ole ollut juuri mitään töitä tänä keväänä. Freelancer 3 kertoo, että freelancerina toimiessa pääsee paremmin vaikuttamaan mitä työtä tekee.

Freelancer 4 nostaa freelancer mallin eduksi toiminimen tai oman yrityksen tuomat edut.

Suurin etu toiminimen perustamisesta on joustavuus oman talouden ja verotukseen suhteen. Freelancerina toimimisessa suurin etu on se, että saa päättää omista aikatauluistaan. Freelancer 4:n mielestä on tärkeää, että saa päättää milloin, miten ja missä töitä tekee. Myös Freelancer 5 kertoo, että freelancerina toimimisen suurin etu on vapaus ja että pääsee toteuttamaan työn luovaa puolta luovassa ympäristössä

5.1.3 Freelancer-mallin haittapuolet

Suurimmaksi haittapuoleksi freelancer 1 mainitsee vastuun. Erityisesti silloin, kun on liian monta projektia yhtäaikaaisesti päällekkäin, silloin toiminta on henkisesti aika raskasta Freelancer 1 kertoo. Työn epävarmuus ja epäsäännöllisyys ovat isoja miinuspuolia freelancer-mallissa. Freelancer 1:n mielestä työn epäsäännöllisyys heikentää ennustettavuutta ja ei pysty esimerkiksi ennustamaan, mitä on tiedossa parin vuoden päästä.

Freelancer 2 suututtaa, että hän joutuu usein tekemään paljon tuottamiseen liittyviä lisätöitä, jotka eivät ole hänen erikoisalaansa. Hän haluaisi keskittyä enemmän työn luovaan puoleen ja itse tekemiseen, eikä niinkään liiketoiminnan pyörittämiseen. Freelancer 1:n erikoisammattissa jatkuva neuvottelu asiakkaiden kanssa esimerkiksi hinnoista on turhauttavaa ja raskasta. Hän korostaa *”että sitähan se liiketoiminta on, että neuvotellaan hyvät hinnat kaikille osapuolille”* (Freelancer 2, 2020), mutta hän toivoisi, että yhteistyössä olisi hyvä keskinäinen luottamus, sovittaisiin reilut hinnat ja tehtäisiin työt ilman turhaa vääntämistä.

Freelancer 2 mukaan työn suureksi haittapuoleksi ohjeiden, neuvojen ja mielipiteiden jakamisen kesken projektin. Freelancer 2 kokee olevansa oman alansa ammattilainen, niin usein neuvoja jakavilla henkilöillä ei ole itse tekemiseen liittyvää ammattitaitoa.

”En mäkään mene ravintolassa, kun mä olen tilannut pihvin, niin sinne keittiöön valvomaan miten se tehdään ja antamaan vinkkejä kokeille, et mun mielestä se kannattaisi paistaa näin ja näin. Kyllä ne ammattilaiset yleensä tietävät miten hommat hoidetaan” (Freelancer 2, 2020).

Freelancer 2 kertoo, että jostain syystä videoala on sellainen, että kaikki luulee olevansa sen asiantuntijoita. Syyksi hän epäilee, että ehkä ihmiset ovat nähneet niin paljon videoita, televisiota, elokuvia ja se kuuluu nykyään jokapäiväiseen elämään. Freelancer 2 kuvailee, että ihmisille helposti tulee sellainen illuusio, että kaikki luulevat olevansa alan videoalan asiantuntija, mutta videoiden tekeminen on kuitenkin todella erilaista kuin niiden katsominen tai älypuhelimella kuvaaminen.

”Jos mä tilaisin maalauksen joltain taidemaalartilta, niin yleensä ei kuulu asiaan, että sinne mennään paikalle ja vedäpä yksi siveltimen veto tohon ja tohon” (Freelancer 2, 2020).

Freelancer 2 mukaan hänen työskentelynsä puututaan toistuvasti lähes joka projektissa ja se ärsyttää ja turhauttaa aivan suunnattomasti tekijää. Freelancer 2 kuitenkin huomauttaa, että hänessäkin on myös kasvamisen varaa, jos asia kerran on näin, mutta kehitys on ollut hänen mukaansa yllättävän hidasta. Hän kuitenkin pohtii voiko siitä kuitenkaan koskaan kehittyä ihan täysin, koska hän suhtautuu suurella intohimolla työn jälkeen, koska työn jälki on niin hänelle ja kun työtä tehdään suurella tunteella, niin konflikteja tulee väistämättä.

Freelancer -mallin haittapuolina freelancer 3 kokee epävarmuuden, sillä aina ei voi tietää onko työtä tarjolla ja milloin. Välillä työkeikat tulevat todella nopeallakin aikataululla, päivän tai parin varoitusajalla. Toisinaan keikkoja kuitenkin on tiedossa pari viikkoa etukäteen.

Freelancer -mallin haittapuolina freelancer 4 kokee, että yrittäjänä hän kokee olevansa koko ajan töissä. Oman taloustilanteen turvaaminen huolettaa lähes koko ajan. Oman talouden suunnittelu vie myös paljon aikaa, kuinka paljon laskuttaa, milloin ja miten. *Oman taloudenhallinnan tuoma vastuu työllistää ja onko koko ajan mielessä jollain tasolla, joka on psyykkisesti kuormittavin osuus (Freelancer 4).*

Freelancer-työn suurin haittapuoli on jatkuva epävarmuus, mutta epävarmuuden kanssa oppii myös elämään ja se sopii hyvin minun elämäntyyliin (Freelancer 5, 2020).

5.1.4 Yhteistyö ja kommunikointi

Freelancer 1 kertoo, että freelancer -aikoina, hänen toimeksiantonsa tulivat satunnaisesti, mutta hänellä oli myös noin neljä jatkuvaa toimeksiantajaa, joista yksi oli hänen nykyinen työnantajansa. Muut hänen toimeksiantajansa olivat tapahtumamarkkinointiin erikoistuneita toimistoja. Muiden töiden ohella hän on tehnyt yhdelle asiakkaalle 3D-mallinnuskuvia. Haastateltavan freelancer uran aikana hän on sanonut yhdelle asiakkuudelle, että hän ei enää suostu tekemään heille töitä: *”Niin inhottava toimija, että ei arvosta yhtään mitä asiakkaalle tehdään”* (Freelancer 1, 2020.)

Freelancer 1 kertoo, että nykyinen työnantaja käyttää edelleen paljon freelancereita eri projekteissa ja tapahtumissa esimerkiksi Slush ja Flow jossa yritys on aktiivisesti mukana. Näissä tapahtumissa on valtavasti freelancereita mukana erityisesti avustavissa tehtävissä. Hän kuvailee, että *”ne freelancerit, joiden asenne on sellainen, että tehdään mitä vaan, että saadaan rahaa, niin ne palkataan yleensä kantamaan sitä kankea, tai yksinkertaisiin työtehtäviin ilman suurempaa vastuuta”*. (Freelancer 1) Alan huippuosaajat usein tunnustetaan ja ne pyydetään aina ensimmäisenä tekemään jotain merkityksellisempiä ja erikoisosaamista vaativia töitä, freelancer 1 kertoo. Huippuosaajia ei kuitenkaan ole niin paljon tarjolla, joten usein samat pätevät tyypit ovat näkyvillä vuodesta toiseen erilaisissa projekteissa.

Freelancer 1:n mukaan olisi tärkeää, että freelancereilla ja työryhmällä olisi yhteisymmärrys siitä minkälaisessa työympäristössä toimitaan. *Sitten kun sun pitää tehdä jotain, niin sä tiedät, että tähän liittyy tämä ja tämä, ja osaat pyytää oikeat henkilöt avuksi. Jos sulla on ongelma, niin sä osaat googlettaa sen. Monikaan ongelma ei oo hirveän suuri, jos sä tiedät mitä hakusanoja sä käytät, ku sä meet hakemaan googlesta. Jos sun pitää korjata pöytä ja sä et tiedä sanaa pöytä, niin miten sä haet googlesta mitään?”* (Freelancer 1, 2020.)

Sellaiset tekijät, jotka ovat hiton hyviä jossain, niin yleensä he kehittävät omaa osaamistaan koko ajan omatoimisesti. (Freelancer 1, 2020.)

Freelancer 1:n mukaan puolestaan sellaiset ihmiset, jotka eivät välttämättä ole sosiaalisesti kovin lahjakkaita, eivätkä tuo itseään paljon esille, saattavat kuitenkin olla todella aktiivisia esimerkiksi oman alansa foorumeilla, josta parhaimmat osaajat kuitenkin löydetään.

Freelancer 1 kertoo, että toimeksiantoihin tulee yleensä riittävästi ohjeita, mutta toisinaan toimeksiantajan ohjeet ovat puutteelliset. Hän kokee kuitenkin, että se on myös freelancerin vastuulla pyytää riittävät ohjeet, selvittää mitä tilaaja haluaa ja että tietoa on tarpeeksi, jos jokin on epäselvää. Yleensä ammattilaiset tietävät enemmän asiasta kuin tilaaja ja monesti tilaajalla ei ole käsitystä mitä tilattu palvelu sisältää, joka tekee toiminnasta haastavaa. Usein tilaaja on niin sanottu välikäsi, jolla on oma asiakkaansa ja silloin tällöin istutaan palaverissa, jossa kaikki osapuolet ovat saman pöydän ääressä. Usein kuitenkin mainostoimisto ottaa sen kaiken kunnian, siitä lopullisesta tuotoksesta. *”Usein ilmenee sellainen perus mainostoimistopolku, että mainostoimisto ottaa gloorian projektista, oli se sitten graafista suunnittelua, videotuotantoa, että me hoidettiin tämä projekti”* (Freelancer 1, 2020.)

Mainostoimiston kautta tehtyjen projektien jälkeen ei tule yleensä palautetta toimeksiantajalta. Freelancer 1 täsmentää, että hän ei ole tehnyt kovin montaa keikkaa mainostoimistojen kanssa. Vakioimeksiantajan (tapahtumamarkkinointitoimiston) kanssa heillä on aina ollut hyvää yhteistyötä ja heidän asiakkaansa on myös aina ollut mukana suunnittelussa. Hän kertoo, että mainostoimistomaailmassa jäykkä kommunikointi on huomattavasti yleisempää. Tapahtumapuolen ihmiset ymmärtävät paremmin sen mitä on olla *”kädet savessa”* kuin mainostoimistomaailma, freelancer 1 toteaa. Freelancer 1:n mukaan kovin rakentavaa palautetta ei kuitenkaan jaeta freelancereille, mikä olisi kuitenkin toivottavaa kehittymisen kannalta.

Freelancer 1 kertoo, että hänet on otettu usein mukaan projekteihin sen perusteella, että hän voisi tuoda projekteihin uusia ideoita. Hän kertoo seuraavansa omaa erikoisalaansa aktiivisemmin kuin tapahtumajärjestäjät ja on myös antanut paljon aloitteita ja ehdotuksia toimeksiantajien suuntaan. Freelancer 1 kokee, että se on ollut myös hänen velvollisuutensa pitää toimeksiantajat motivoituneina, että voitaisiin luoda uusia innovaatioita. Toimeksiantaja voi ehdottaa hänen ideoitaan suoraan asiakkaalle. Freelancer 1 mielestä pitkäaikainen kumppanuussuhde on ehdottomasti kannattavaa freelancerin ja toimeksiantajan välillä, koska silloin tietää mikä on osaamistaso, hinta, aikataulu, haluaako venyä itse projektissa. Freelancer 1 korostaa, että silloin toimeksiantajalla on myös paljon enemmän pelivaraa ja hiljaista tietoa, jota voi hyödyntää neuvotteluissa asiakkaidensa kanssa.

Freelancer 1 on ollut erittäin tyytyväinen, että hän on voinut ideoida toimeksiantojensa ulkopuolelta. Silloin hän on voinut antaa ideoita ja hyväksyä projekteja, joissa hän kokee, että hänen osaamistaan tarvitaan. Puolestaan, jos hän olisi ollut toimeksiantajalla töissä hän olisi joutunut tekemään myös kaikkea sellaista, mikä ei olisi niin kiinnostavaa ja työhön kyllästyisi paljon nopeammin.

Freelancer 1 mukaan hyvä toimeksiantaja on sellainen, joka luottaa siihen mitä freelancer tekee ja osaa antaa rakentavaa palautetta. Lisäksi on tärkeää, että toimeksiantaja on tietoinen mitä tehdään ja mikä on mahdollista.

”Eikä vaan sellaista, että on nähnyt Youtubessa pätkiä, jotka näyttävät vaan kivalta, ja sanoo et me halutaan tällaista tai tehdään tällaista” (Freelancer 1). Freelancer 1 mukaan on turhauttavaa, että ollaan muka ymmärtävinään, mutta asiakkaan silmistä voi lukea, että hän ei ymmärrä yhtään mitään mitä ollaan tilaamassa, freelancer 1 toteaa.

Freelancer 1 toivoisi, että tilaajan puolelta henkilöt, jotka eivät ymmärrä tuotannosta mitään astuisivat sivuun siinä vaiheessa, kun tuotanto lähtee käyntiin. Alkuvaiheessa on hyvä, että mahdollisimman moni olisi mukana ideoimassa ja silloin projektista saadaan monimuotoinen. Siinä vaiheessa, kun aletaan tosissaan hommiin ja lukottamaan asioita, niin esim. taloushallinnon porukka voisi astua sivuun. Freelancer 1 ihmettelee minkä takia yritykset haluavat tilata kalliita projekteja, jos haluavat kuitenkin olla itse tekemässä ja vaikuttamassa siihen miltä se näyttää, vaikka heillä ei ole mitään ammattitaitoa mikä näyttää hyvältä ja mikä ei. Freelancer 1 sanoo suoraan, että, yrityksen on turha käyttää aikaa ja rahaa kalliiseen projektiin, jos lopputulos on kuitenkin ihan sama.

Toimeksiantajan valintaan liittyen freelancer 2 kertoo hyväksyvänsä lähes kaikki mitä hänelle tarjotaan. Toimeksiantajan valintaan vaikuttaa raha, että on riittävästi rahaa toteuttaa tuotanto, koska ilmaiseksi, tappiolla, tai liian pienellä katteella ei voi tehdä, freelancer 2 toteaa. Hänen mukaansa videoita pystyy tekemään nykyään todella halvalla, että jos asiakkaalla on pieni budjetti, niin hän kyllä osaa kertoa mitä sillä rahalla saa tehtyä. Freelancer 2:n palvelumalliin kuuluu, että kaikkea voi tehdä, mutta asiakkaalle pitää tehdä selväksi mitä sillä rahalla saa. *”Asiakkaan ajatukset ja odotukset pitää kalibroida siihen budjettiin”* freelancer 2 toteaa.

Musiikkivideopuolella freelancer 2 kertoo tehneensä myös paljon ilmaiseksi, jos on ollut projekti mikä on innostanut häntä. Sisältöpuoli vaikuttaa paljon ja jos innostuu projektista, niin silloin voi tehdä riskillä ja hakea musiikinedistämissäätiön tukea jälkikäteen. Musiikkivideot toimivat myös usein hyvänä markkinointimateriaalina portfolioissa, vaikka se ei olekaan motiivina projektia tehdessä, freelancer 2 kertoo. Freelancer 2 on pyrkimyksenä tehdä elämässä asioita, jotka ovat mukavia, inspiroi ja voi ajatella, että tästä vois tulla hyvä juttu. *”Mieluummin tekee kuin jättää tekemättä” (Freelancer 2).* *”Toki, jos on joku biisi tai artisti, joka ei inspiroi, niin silloin se kannatta jättää tekemättä”* freelancer 2 toteaa.

Freelancer 2:lla on yksi suurempi toimeksiantaja, jolta tulee säännöllisesti toimeksiantoja. Hän toivoisi, että hänellä olisi useampi isompi toimeksiantaja, mutta on ollut yllättävän vaikea saada rakennettua uusia asiakkuuksia, koska mainosalalla on todella kova kilpailu.

Freelancer 2 kertoo saavansa riittävästi ohjeistusta toimeksiantajaltaan, *” se on usein sellaista keskustelua mitä tehdään” (Freelancer 2, 2020).* Jälkikäteen (leikkausvaiheessa) tulee usein liikaa ohjeistuksia toimeksiantajan suunnasta, jotka olisi voinut ilmoittaa jo alkuvaiheessa, ennen kuin projektia lähdetään työstämään, freelancer 2 harmittelee. Hän kokee, että, itse tehdystä työstä ei anneta juurikaan palautetta. Hän kokee, että hänen toimeksiantajillaan ei ole kiinnostusta kehittää erityisemmin hänen toimintaansa. Freelancer 2 kokee, että niin kauan, kun hän ratkoo toimeksiantajiensa ongelmia, heillä on kiinnostusta ja kun ongelma on ratkaistu, niin toimeksiantajan kiinnostus loppuu siihen. Freelancer 2 on myös joskus tekemisissä loppuasiakkaan kanssa ja loppuasiakas on lähes aina mukana kuvauksissa. Usein kommunikaatio tapahtuu sähköpostien välityksillä ja ketjussa on mukana kaikki osapuolet, jotka kuuluvat projektiin, mutta osa mainostoimistoista haluaa kommunikoida ainoastaan suoraan loppuasiakkaan kanssa. Hän kokee, että se saattaa olla heidän liiketoimintansa suojelemista, että hän ei veisi heidän asiakkaitaan. Haastateltavan mielestä tällaista riskiä ei ole, sillä he toimivat eri toimialoilla.

Freelancer 2 tekee pääasiassa työnsä omissa itsejärjestämissä toimitiloissa, mutta joskus voisi olla hyvä, että toimeksiantaja järjestäisi toimitilat freelancerille, koska se voisi olla paljon tehokkaampaa kuin *”yksi sähköposti tänään ja toinen ylihuomenna silloin voisi yhdessä katsoa ratkaisuja paikan päällä” (Freelancer 2, 2020).*

Freelancer 2 kuvailee, minkälainen on hyvä toimeksiantaja: *”paras laatu on tullut silloin kun toimeksiantajalta on ollut selkeä briiffi ja tiedetään mitä halutaan ja tuotantoon on laitettu riittävästi rahaa ja annettu tehdä se työ rauhassa”* (Freelancer 2, 2020).

Freelancer 3 kertoo toimeksiantojen ohjeiden selkeyden vaihdelleen paljon keikkojen välillä, ohjeistuksiin vaikuttaa paljon myös keitä on kuvauksissa, onko kiire ja mikä on yleinen ilmapiiri. Hän kuvailee, että hyvä toimeksiantaja osaa antaa selkeät ohjeet ja kertoo mitä haluaa. Hän harmittelee, että toimeksiantaja vaatii usein paljon sellaisia töitä, joista ei ole sovittu etukäteen eikä niistä tule erilliskorvausta.

Freelancer 3 toimeksiannot tulee pääsääntöisesti oman verkoston kautta. Hänen toimeksiantajansa kommunikoivat keskenään ja delegoivat freelancereita tekijöitä toisilleen. Hän kertoo miettineensä, että hän voisi itse toimia välikätenä, joka delegoisi freelancereita eteenpäin toimeksiantajille, koska hänellä on laaja freelancer verkosto ja alalla ei ole Suomessa kovin montaa tällaista toimijaa.

Freelancer 4 olisi valmis menemään toimeksiantajan palkkalistoille töihin, jos siinä olisi, jokin selkeä hyöty, hyvä syy miksi vaihtaisi pois laskutuksesta palkkalistoille esimerkiksi taloudellinen kannustin.

Freelancer 4 freelance-työtä korvaavaa palkkatyötä löytyy satunnaisesti tapahtuma-alalta ja tulkin töistä, mutta useimmiten jos löytyy niin nolla sopimuksella. Freelancer 4:n mukaan työsuhteessa on kankeampaa vaihtaa työnantajaa, freelancerina toimiminen lisää joustavuutta vaihtaa toimeksiantajaa on myös joustavampi toimeksiantajalle, kun toimeksiantajan ei tarvitse maksaa työnantajan kuluja.

Freelancer 4 kertoo, että hänellä on ollut yksi todella varma ja luotettava toimeksiantaja, jolta työtä on tullut säännöllisesti, joten hänen ei ole tarvinnut miettiä lisää töitä sen ohelle. Varmuus ja hyvä yhteistyö on pitänyt hänet pitkään saman toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Tämä toimeksiantaja on sopinut hyvin koska, hän on toiminut tulkkina peruselinkeinona, ilman sen kummempia tulkin urasuunnitelmia.

”Festivaalien ja tapahtumien järjestämisen puolella vetää yleensä joku kiinnostava ihminen, aihe, teema tai tapahtuma. Lisäksi työyhteisö on merkittävässä osassa töitä valittaessa”.
(Freelancer 4. 2020.)

Freelancer 4 on lopettamassa kokonaan freelancer-työt, jonka takia hänellä ei ole kiinnostusta kehittää freelancer-ammattejaan tällä hetkellä. Hän kertoo, että hän on kokenut tapahtuma- ja tulkkityöt välipysäkkinä, ja tämä on ollut aikaa, jolloin on päässyt kokeilemaan uusia asioita ja miettimään mihin haluaisi keskittyä tulevaisuudessa. Tapahtumatuotanto olisi voinut viedä vähän pidemmälle, mutta alan taloudellinen epävarmuus on erittäin kuormittavaa, hän sanoo, että ei halua uhrata aikaa ja käyttää resurssejaan alan kehittämiseen. Hän kokee, että tapahtuma alan rakenteissa on vielä niin paljon tekemistä, että ei koe sitä vetävänä tässä vaiheessa.

Tulkin työstä ei juuri palautetta tule, kertoo freelancer 4. Tapahtumaprojekteissa tulee herkemmin palautetta ja siellä yleensä yhdessä pohditaan, miten voidaan kehittää toimintaa paremmaksi. Hänen mukaansa hyvä toimeksiantaja on luotettava, läpinäkyvä ja yhteistyöhaluinen.

Freelancer 5 toimeksiannot ovat tulleet pääasiassa tuttujen, suositusten, vanhojen asiakkaiden ja kavereiden kautta. Hän kertoo, että hän on harvoin kieltäytynyt keikoista, ellei tule päällekkäisiä toimeksiantoja. Välillä häntä pyydetään myös tekemään töitä, joista ei makseta palkkaa. Kuvauksissa on paljon ylimääräistä aikaa ja hän mielellään tekee myös muita hommia oman työnsä lisäksi. Itse maskeeraukseen on usein varattu liian vähän aikaa ja olosuhteet ovat usein todella huonot.

Freelancer 5 kertoo, että hyvä toimeksiantaja osaa antaa selkeät ohjeet ja antaa riittävästi työaikaa toteuttaa työ. Ohjeet ovat aika usein mitä sattuu ja maskeerausajasta tingitään yleensä ensimmäisenä. Freelancer 5 kertoo, että varsinaista palautetta ei yleensä tule toimeksiantajalta, vaan asiat pyritään ratkaisemaan paikan päällä, kun työtä tehdään. Kommunikointi on kaikista tärkeintä lähimpien kollegoiden kesken, joihin kuuluu puvustajat, stailistin tai ohjaajan kanssa. Tärkeintä olisi tietää minkälaiseen lopputulokseen työllä tähdätään. *”Tärkeä on osata toimia näiden luovien tyyppien kanssa”* (Freelancer 5. 2020).

5.1.5 Sopimukset

Freelancer 1 kertoo, että kirjallisia toimeksiantosopimuksia, on tehty silloin tällöin, mutta sähköpostiin laaditut ehdot ovat yleensä pitäneet riittävän hyvin. Hän kertoo, että vaikka olisi puhelimesta sovittu toimeksiannosta, niin hän on aina eritellyt sähköpostiin mitä on sovittu ja hyväksyttänyt ne vielä erikseen toimeksiantajalla. Sopimus on yleensä kustannusarvio, joka sisältää aikataulun, mitä on puhuttu ja sille on haettu vielä vahvistus toimeksiantajalta. Lisäksi joskus on toimitettu esimerkiksi luonnoskuvia palvelun sisällöstä

Freelancer 1 kertoo, että projektit ovat pysyneet yleensä aikataulussa. Hän myös itse venyy mielellään, jos haluaa panostaa laatuun, ja tietää, että kyseisen toimeksiantajan kanssa hän tulee tekemään hommia jatkossakin. Freelancer 1 oli yksi toimeksiantaja, jolle hän ei suostu enää tekemään, koska *”tekemistä ei arvosteta ja palkkiot maksetaan satunnaisesti, osissa ja joutuu soittelemaan perään ja silti auotaan päätä. Sen jälkeen on ihan turha tilata uutta työtä”* freelancer 1 toteaa.

Freelancer 1 kokee, että hänellä on välillä vahva neuvotteluasema, koska vastaavat palveluntarjoajat ovat harvassa. Hänen hän kertoo sen olevan myös myös miinuspuoli, koska siinä vaiheessa, kun hän laittaa kustannusarvion asiakkaalle, niin asiakkaat ovat aivan ihmeissään, miten palvelu voi maksaa niin paljon. Uusein myös työkeikat kaatuvat korkeisiin kustannuksiin ja asiakas päätyy johonkin edullisempaan ratkaisuun. Sopimussakkoja ei ole yleensä ollut käytettävissä ainakaan sellaisia, joissa hän on ollut mukana, freelancer 1 toteaa. Isommissa tapahtumissa tällaisia sopimussakkoja on olemassa, mutta freelancerina hän ei ole joutunut allekirjoittamaan sakkosopimuksia.

Freelancer 1 kertoo, että sisältöön liittyviä muutospyyntöjä tulee silloin tällöin, mutta se riippuu paljon missä vaiheessa tuotanto on, onko vielä muutokelpoisessa vaiheessa. Silloin, jos muutoksia tulee, niin toimeksiantaja on ymmärtäväisempi, jos projekti venyy sen takia. Lisäpalkkioiden tarve riippuu muutoksen määrästä ja kuinka iso muutos on. Freelancer 1 ei ole koskaan laskuttanut palavereista, mutta hän on eritellyt tapaamiset tarjoukseen.

Lähtökohtaisesti freelancer 1 toimeksiantajat maksavat palkkiot ajallaan, lukuun ottamatta muutamia myöhästymisiä. Jotkut firmat maksavat 30 päivän maksuajalla, vaikka hänen maksuehtonsa on 14 päivää. Mitäs isompi firma niin sitä pidempi maksuaika tuntuu olevan, eikä hän ole sitä niinkään kyseenalaistanut. Välillä harmittaa, kun hän on joutunut maksamaan kaikki tuotantokustannukset itse, ennen kuin on saanut maksua toimeksiantajalta. Freelancer 1 kertoo, että bonusmalleja ei ole ollut käytössä, mutta sitouttamisen kannalta bonusmalli voisi olla hyvä kannustin.

Freelancer 2:lla on vuositasolla noin 10 maksavaa asiakasta, joista yksi on selkeästi suurin. Hän ei koe, että tämän kyseisen asiakkaan menettäminen olisi kovin kohtalokasta. Hän on jopa yrittänyt vähentää kyseisen toimeksiantajan toimeksiantoja kieltäytymällä keikoista, mutta usein palkkiot ovat nousseet, jos hän on esittänyt kieltäytyvänsä. Freelancer 2 kertoo, että mikäli menettäisi tärkeän asiakkaan, löytyisi pian uusi asiakas hyvien referenssien ja laadukkaan palvelun ansiosta.

Tuotannossa freelancer 2 laskuttaa yleensä puolet palkkiosta etukäteen, jolla hän rahoittaa tuotantoa. Hän pyrkii tekemään kaiken itse mikä on kannattavaa, mutta hän ulkoistaa useimmiten näyttelijät, äänittäjät, kuvaajat, lavastajia, puvustajia ja maskeeraajia, harvoin leikkaajia, yleensä silloin kun on liikaa töitä työpöydällä ja pitää jakaa työtä. Joskus hän on myös ulkoistanut tuotannon.

Tuotannon läpinäkyvyydestä freelancer 2 kertoo, että loppuasiakas on yleensä mukana mainos- ja musavideokuvauksissa. Teknistä henkilökuntaa hänen ei tarvitse hyväksyttää asiakkaallaan, mutta näyttelijät käydään yleensä yhdessä läpi, että kuka on hyvä ja sopiva. Jälkitöiden tekijät eivät hirveästi kiinnosta asiakkaita ja toimeksiantajia.

Freelancer 2 on ulkoistanut kirjanpidon, mutta laskutuksen hän hoitaa itse. Kirjanpito kiinnostaa häntä erittäin vähän. Hän arvostaa todella paljon sitä, miten kirjanpitoimisto hoitaa hänen asioitaan, koska hänellä ei ole itsellään yhtään intressejä sitä kohtaan.

Freelancer 2 on markkinoinut itseänsä, mutta aika huonolla tuloksella. Puskaradio ja yleinen näkyvyys on tuottanut parhaiten tulosta, freelancer 2 toteaa. Hänen mukaansa ala on aika pieni ja verkoston hyödyntäminen on tehokkain tapa saada uusia toimeksiantoja, sekä vakiintuneet asiakassuhteet.

Toimeksiannoista tehdään hyvin harvoin kirjallisia sopimuksia, freelancer 2 toteaa. Isojen firmojen kanssa välillä tulee tehtyä kirjallinen sopimus, vaikka siinä olisikin mainostoimisto välissä. Joskus myös näissä tapauksissa hän on myös laskuttanut suoraan loppuasiakasta.

Freelancer 2 kertoo, että sopimusehdot eivät yleensä pidä projekteissa ja tämä johtuu siitä, että yleensä ei tehdä kunnollista sopimusta vaan sopimus perustuu puutteelliseen sähköpostikirjeenvaihtoon. Hän on viime aikoina alkanut tarkentamaan sopimukseen mitä tuotanto maksaa ja mitä siihen sisältyy leikkausversioineen. *"Silti halutaan useampia lisäversioita ja halutaan että voidaanko tehdä tätä ja tätä ja tätä, mitä ei olla tilattu ja eritelty sopimukseen"* (Freelancer 2. 2020). Kirjatut asiat menevät usein ohi toimeksiantajilta, vaikka niistä on sovittu sähköpostilla etukäteen. Hän myös toteaa, että luovissa töissä on välillä hyvin vaikea ennustaa kaikkia tarvittavia työvaiheita.

Freelancer 2 kertoo, että hän tekee sopimusluonnoksen/tarjouksen toimeksiantajalle ja epäilee, että toimeksiantajan talousihminen tarkistaa tilauksen. Freelancer 2 mukaan käytännön työ tehdään kuitenkin luovien ihmisten kanssa ja hän kokee, että toimeksiantajan omat osastot eivät keskustele tarpeeksi keskenään.

Freelancer 2 kertoo, että sopimussakkoja ei ole ollut käytössä, mutta lisätyöstä hän kuitenkin pyrkii veloittamaan parhaansa mukaan. Asiakkaat, kuitenkin yrittävät saada usein lisätöitä veloituksetta. Freelancer 2 kokee, että asiakas, ei aina ymmärrä, että pienetkin muutokset voivat olla todella työläitä ja viedä paljon aikaa.

Projektit usein venyvät sovitusta aikataulusta ja usein toimeksiantaja myös haluaa, että video on aikaisemmin valmis mitä oli sovittu. Tämä on lähes päivittäistä freelancer 2 työssä ja tämä on ainoastaan asiakkaasta johtuvaa säätöä. Toimeksiantajilta tulee usein pyyntöjä, että töitä vaaditaan valmiiksi sovittua aiemmin ilman mitään perusteluja. Toiseksi yleisimmin toimeksiantaja selittelee kiirettä, että se on lähtöisin heidän asiakkaastaan. Kolmas perustelu on se, että toimeksianto on alun perin huonosti suunniteltu ja tästä ei ole vaan informoitu freelanceria riittävän ajoissa.

Maksuehdoista freelancer 2 päättelee, että mitä isompi firma sitä pidempi maksuaika heillä on käytössä, joka on hänen mukaansa aika erikoista. Vaikka Freelancer 2:lla on 14 päivää

maksuaika, niin silti isommat firmat eivät noudata tätä sopimusta. Isoimmilla firmoilla on vaatimuksena, jopa 42 päivää maksuaika, eivätkä ne aina maksa edes siihen mennessä.

Freelancer 2 sisällyttää kaikki matka- ja materiaalikulut tarjoukseen, joskus eriteltynä ja joskus ei. Kokouksista ja palavereista ei yleensä makseta palkkiota, mutta viime aikoina hän on lisännyt myös tapaamiset tarjoukseen. Tämä riippuu hyvin paljon missä vaiheessa palavereita pidetään. Alkuvaiheen myyntipalavereista hän ei laskuta erikseen, mutta suunnittelu- ja tuotantovaiheen tapaamisista hän laskuttaa asiakasta.

Mitään bonus- tai KPI-mittareihin sidottuja palkkiomalleja freelancer 2 ei ole kohdannut uransa aikana. Joskus jokin projekti saattaa olla mainostoimistolle erittäin hyödyllinen ja siitä tulee paljon menestyksen kautta hyvää mainetta, mutta ei se kiitos kovin usein kannata itse tekijöille asti. Alalla on paljon kilpailutuksia ja mitä isompi projekti, sitä useammin on kilpailutuksia. Isot toimeksiannot, jotka tulevat hänen pöydälleen, ovat jo aika monen kilpailutuksen takana.

Freelancer 3:lle tarjotaan usein työpiste, jos hän tekee leikkaustyötä. Hän saa myös välillä korvauksen, jos käyttää omaa kalustoa. Hän kertoo, että yleensä pyrkii sopimaan hinnan ennen kuin työ tehdään. Toimeksiantajissa on paljon eroja sen suhteen, kuinka hyvin ohjeistukset on laadittu etukäteen. Toisiaan hänen työpäivänsä venyvät todella pitkäksi ja toimeksiantaja vaatii usein paljon sellaisia töitä, joista ei ole yleensä sovittu ja näistä töistä ei yleensä makseta erillistä korvausta.

Freelancer 3 kertoo, että aikataulutetut livestream-työt pysyvät aika hyvin sovitussa aikataulussa, mutta usein leikkaushommaan on varattu 3 tuntia, vaikka todellisuudessa työhön menee 12 tuntia. Freelancer 3 ei ole omaa toiminimeä tai yritystä ja hän on tehnyt suurimman osan toimeksiannoistaan freelancer verokortilla. Osan keikoista hän on laskuttanut palkkiopalvelun kautta. Haastateltava saa tällä hetkellä työttömyyskassan tukea, jonka lisäksi hän tekee töitä freelancerina.

Freelancer 4 ei ole koskaan hakenut apurahoja itselleen, mutta hän on hakenut yhdistyksille ja järjestöille, jotka ovat hänen toimeksiantajiaan. Hän on hakenut KELA:n sairaspäivärahaa, koska yrittäjälle ei makseta sairaspäivistä.

Freelancer 4:llä on neljä vakituista toimeksiantajaa, joista tulkkityöt ovat rahallisesti selkeästi suurin. Festivaalit ja tapahtumatyöt eivät ole hänelle rahallisesti merkittäviä. Jos tulkin työt loppuisivat, niin suurin osa vuosituloista häviäisi. Nyt kun hän opiskelee lisätutkintoa kaupallisella alalla, niin hän nostaa opintotukea ja opintolainaa. Haastateltavan riskienhallintasuunnitelmaan kuuluu tällä hetkellä kouluttautuminen alalle, jossa on hyvät ennusteet ja mahdollisuudet työllistyä tulevaisuudessa. Lisäksi hän on jaksottanut toiminimen maksuja ja suunnitellut maksuaikatauluja.

Freelancer 4:lla on toimeksiantosopimus tulkkaukeskuksen kanssa. Toimeksiantajalla on hänen kalenterinsa käytettävissä ja he voivat syöttää toimeksiantoja hänen kalenteriinsa. Toimeksiantaja määrittelee, mihin pitää mennä ja mitä pitää tehdä, milloin, jne. Tulkkauksissa heillä on toistaiseksi voimassa oleva toimeksiantosopimus. Tapahtumapuolella sopimustekniset asiat ovat aika villejä ja siellä tehdään paljon suullisia sopimuksia.

Tulkkauksien palkkiomalli on tuntiperusteinen. Tulkin töissä maksetaan ainoastaan ajasta, joka kuluu tulkkaukseen. Valmistautumisesta ja asiaan perehtymisestä ei makseta erikseen. Lisäksi käännöstoissa on merkkiperusteinen palkkiomalli.

Freelancer 4 mukaan tulkkauksista palkkiot maksetaan aina ajallaan koska toiminta pyörii julkisella rahalla, mutta tapahtumapuolella maksuaikoihin vaikuttaa hyvin paljon se, miten tapahtuma on menestynyt. Jos tapahtuma tuottanut paljon tappiota, niin korvausten maksamisessa voi kestää pidempään. Tulkkauksipuolella maksuaika on 14 päivää. Tapahtuma-alalla maksuajat sovitaan tapauskohtaisesti toimeksiantajan kanssa. Freelancer 4 on itse ollut tuottajana tapahtumissa, joten hän on hyvin tietoinen siitä, onko omilla tapahtumilla varaa maksaa hänelle palkkaa.

Tulkkauksista korvataan matkakulut, mutta ajasta ei makseta. Tapahtumapuolella freelancer 4 on laskuttanut, jos palavereihin on käytetty paljon aikaa.

Freelancer 5 kertoo, että maskeeraustoista maksetaan vaihtelevasti. Palkkion määrä riippuu paljon siitä mitä on budjetoitu projektiin. Kaupalliset mainoskuvaukset ovat yleensä rahallisesti parempia keikkoja kuin, esim. taideprojektit, musiikkivideot jne. Pienemmistä projekteista ei yleensä tehdä erillisiä sopimuksia, mutta isompia TV-tuotantoja kuten tv-

sarjoista tehdään aina sopimukset. Isommat toimijat yleensä ilmoittavat etukäteen, mitä vastaavista maskeeraustöistä on maksettu, se määrittelee aika paljon palkkion määrän. Palkkiomallina pienissä projekteissa on päivähinta ja isommissa projekteissa on käytössä myös kuukausipalkka, joka on harvinaisempaa.

Freelancer 5 maksuehtona on yleensä 14 päivää, mutta monet isommat toimijat maksavat 30 päivän maksuajalla tai yli. Hän sisällyttää matka- ja materiaalikulut palkkionsa. Ongelmana tässä on myös se, että joinakin kuukausina saattaa joutua hakemaan KELA:n soviteltua päivärahaa, ja jos maksut ovat myöhässä, se saattaa myös viivästyttää tukien saamista.

”Usein keikat tulevat todella nopealla, parin päivän aikataululla ja usein selviää myös vasta paikan päällä mitä tehdään ja tilanne elää aika paljon mitä tulla tekemään, ja pitää osata varautua, että päivät venyvät pitkiksi” (Freelancer 5).

Freelancer 5 mainitsee, että usein hänelle ei ole varattu soveltuvia tiloja maskeerausta varten, tästä syystä työolosuhteet saattavat olla todella heikot.

5.2. Toimeksiantajien haastattelut ja taustatiedot

Tähän tutkimukseen valikoitui kolme luovalla alalla toimivaa yritystä. Valintakriteereinä oli, että yritys toimii luovalla alalla ja käyttää säännöllisesti freelancer-palveluita projekteissaan. Haastateltavat ovat nimetty Toimeksiantaja 1-3 seuraaviin kappaleisiin.

Haastateltava	Yritys	Yrityskuvaus	Haastateltavan työtehtävä	Haastattelun kesto
Toimeksiantaja 1	Yritys A	Pieni elokuvatuotantoyhtiö	Tuottaja/Myyntipäällikkö	45 min
Toimeksiantaja 2	Yritys B	Keskisuuri luovan alan videotuotantoyhtiö	Toimitusjohtaja	60 min
Toimeksiantaja 3	Yritys C	Kansainvälinen mainos- ja viestintätoimisto	Ylempi luovajohtaja	60 min

Taulukko 7. Tutkimusaineisto: Haastateltavat toimeksiantajat & yritykset

Toimeksiantaja 1 työskentelee pienessä elokuvatuotantoyhtiössä (Yritys A), joka tekee videotuotantoa Suomesta ja Los Angelesista käsin pääasiassa suomalaisille asiakkaille. Yritys A:n asiakkaina ovat pääasiassa mainostoimistot sekä isommat tuotantoyhtiöt, jotka tilaavat täydentäviä palveluita. Yritys ulkoistaa paljon tuotannon eri osia freelancereille. Yritys A:n tuottaa videoita eri muodoissa animaatioista mainos- ja brändifilmeihin. Lisäksi yritys A tuottaa lyhytelokuvia sekä pitkiä elokuvia. Suurin osa yritys A:n liikevaihdosta koostuu joka tapauksessa mainosvideotuotannosta, muut filmiprojektit edustavat enemmän yrityksen taiteellista puolta. Yritys A tekee myös tuotantopalveluita muille tuotantoyhtiöille ja mainostoimistoille kuvauspalveluita Los Angelesissa.

Toimeksiantaja 2 on keskisuuren luovan alan tuotantoyhtiön toimitusjohtaja (Yritys B) ja hän on tehnyt aiemmin paljon yhteistyötä freelancereiden kanssa, mutta sittemmin jättänyt ulkoistamisen tuottajilleen. Yrityksen asiakkaina on mm. isoja suomalaisia elintarvike-, teollisuus- ja pelialan yrityksiä. Yritys B on keskittynyt liikkuvan kuvan tuottamiseen asiakkailleen. Yritys B tekee pääasiassa yhteistyötä suoraan asiakasyritystensä kanssa. Toimeksiantaja 2 kuvailee, että he ovat asiakkaidensa sisältöstudio.

Toimeksiantaja 3 työskentelee isossa kansainvälisessä markkinointi -mainostoimistossa (Yritys C), jonka suomen toimipiste sijaitsee Helsingissä. Yritys C:n asiakkaina ovat julkiset toimijat, pörssiyritykset, suuret yritykset sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Yritys C kommunikoi suoraan lopullisten asiakasyritysten kanssa. Toimeksiantaja 3 kertoo toimivansa ylemmän tason luovana johtajana ja vaikka hän vastaakin nykyisessä tehtävässään yrityksen luovasta tuotannosta, niin hän osallistuu mielellään myös projektien tekemiseen. Hänen alaisenaan toimii useampi suunnittelija ja luova johtaja.

Yritys C:n alihankkijoina toimii erilaisia tuotantoyhtiöitä ja freelancereita. Useimmiten palvelut ovat sellaista osaamista, jota ei löydy suoraan heidän omista resursseistaan muun muassa 3D tekijöitä ja isompaa filmituotantoa. Toimeksiantaja 3 on työskennellyt nykyisellä työnantajallaan noin 7 vuotta ja sitä ennen hän on työskennellyt muutamassa toisessa eri mainos- ja mediatoimistossa. Toimeksiantaja 3 kertoo, että alalla on hyvin ominaista, että töitä tehdään tunteella ja töillä on suuri merkitys tekijöilleen.

”Se kertoo aika paljon luovien alojen luonteesta, että jengi on melkein tekemässä itsemurhaa, jos asiakas ei hyväksykään jotain mainosta, jolle taiteilija on antanut kaikkensa” Toimeksiantaja 3 vitsailee. Hän pyrkii yleensä välittämään tekijöille viestiä, että siihen ei kuole, jos joku työ ei kelpaa asiakkaalle, että se vaan kuuluu tähän bisnekseen ja peliin.

Yritys C tekee liikkuvaa kuvaa, verkkomainontaa, printtiä ja kaikkia medioita, joihin asiakas tarvitsee apua. Yritys C toimii myös viestintätoimistona ja tekee myös PR:ää ja viestintää mainos- ja markkinointitöiden lisäksi.

5.2.1 Toimeksiantajien ulkoistamismotiivit

Toimeksiantaja 1 kuvailee, että heidän yrityksessään ydintiimi on kevytrakenteinen, jossa lähes kaikki yrityksen työntekijät hallitsevat yrityksen ydintoiminnot. Yritys A:n ydintiimiin kuuluu tuottajia, jotka pystyvät tuottamaan, ohjaamaan, leikkaamaan sekä kuvaamaan, mutta tuotantoihin ulkoistetaan myös usein valaisijaa kuvaajaa ja värimäärittelyä, ja mitä milloinkin tarvitsee. Yritys A:n freelancer-palveluiden hankinnasta vastaa yleensä tuottaja ja ohjaaja yhdessä, koska heillä on omat mieltymyksensä esimerkiksi kuvaajaan. Videotuotannossa kuvaaja on erittäin tärkeässä roolissa ja yleensä kuvaaja itse suosittelee sopivaa kuvausassistenttia ja valaisijaa. *”Silloin kaikki osapuolet pelaavat omilla vahvuuksillaan”* Toimeksiantaja 1 täsmentää.

Toimeksiantaja 1 mukaan ohjaajalla ja kuvaajalla on yleensä paras näkemys siitä, minkälaista kuvaa haetaan. Tuotannoissa kuvaajalla on iso vastuu, tästä syystä ohjaaja valitsee usein luotettavan kuvaajan, jonka kanssa kommunikointi toimii.

Toimeksiantaja 1 mukaan kuvaajien ja avustajien palkkaaminen ei ole kannattavaa heidän yritykselleen, koska toimiala on sen verran riskialtis. Sellaista tuotantoyhtiötä on erittäin raskasrakenteista pyörittää, jossa kaikki tarvittavat tuotannon osatekijät ovat yrityksen palkkalistoilla. Tästä syystä yritys A:n mallissa hankinnat ovat kannattavampia tehdä projektiluontoisesti. Toimeksiantaja 1 mukaan olisi eri asia, jos työtä löytyisi riittävästi jokaiselle työntekijälle. Sellaiset tekijät, jotka hallitsevat monipuolisesti tuotannon tärkeimmät osa-alueet itse (ohjaus, kuvaus ja leikkaus) ovat hyviä kumppaneita, koska silloin tällainen osaaaja pystyy hoitamaan kevyitä keikkoja itsekseen, ilman ulkopuolista

tuotantoapua. Yritys A:n nykyisistä ja entisistä työntekijöistä moni on toiminut freelancerina ennen kuin yritys on palkannut heidät vakituiseen työsuhteeseen.

Yritys A:lla ei ole pitkäaikaisia kumppanuussuhteita freelancereiden kanssa ainakaan paperilla, mutta heillä on oma vakio freelancer-rinki, joita he käyttävät usein yrityksen tuotannossa. Toimeksiantaja 1 on sitä mieltä, että kumppanuussuhteisiin tulisi ehdottomasti panostaa, jotta tutut tekijät pysyisivät mukana kuvoissa ja tulisivat mielellään jatkossakin mukaan tuotantoihin. *"Homma toimii paljon paremmin, kun on tuttu ympäristö ja hyvä kemia tekemisessä sekä laatu paranee myös sen seurauksena"* (Toimeksiantaja 1). Toimeksiantaja 1 korostaa kuvaajan ja ohjaajan välisen yhteistyön merkitystä, on erittäin tärkeää, että homma toimii, koska silloin pystytään toimimaan tiukoissakin paikoissa nopealla aikataululla, koska tuotannossa ei aina ole riittävästi aikaa toimia. Hyvällä tiimityöllä kuvaaja ja ohjaaja pystyy tuottamaan hyvääkin laatua tiukallakin aikataululla.

Toimeksiantaja 1 kertoo, että yrityksen riskienhallintamenetelmiin olisi hyvä panostaa, mutta freelancer-verkoston kautta on kuitenkin löytynyt aina joku korvaava tekijä, mikäli on tullut esim. sairastapauksia tai ohareita. Ulkoistetut freelancerit saattavat ulkoistaa myös tarvittavia lisäpalveluitaan esim. kuvaaja ulkoistaa kuvausassistentin tai kalustoa.

Toimeksiantaja 2 kuvailee, että yritys B:n projekteissa tehdään yhteistyötä mainostoimistojen ja viestintätoimistojen kanssa, mutta pääasiassa asiakkaat tilaavat heiltä suoraan. Toimeksiantaja 2 kertoo, että välillä on projekteja, joissa mainostoimisto on sähläämässä välissä. Toimeksiantaja 2 ei mielellään toimi projekteissa, jossa on mainostoimisto välissä, koska silloin informaationkulku hankaloituu ja tulee liian monta sopankeitä projekteihin. Toimeksiantaja 2 kuvailee, että lopputulos riippuu yleensä siitä kuinka hyvin loppuasiakas osaa johtaa projektia. Usein mainostoimiston ja yritys B:n välisen yhteistyön sujuvuus riippuu myös siitä, kuinka avoin mainostoimisto on. Toimeksiantaja 2 mukaan heidän yrityksensä pyrkii olemaan aina mahdollisimman helppo ja yksinkertainen kumppani asiakkailleen ja heidän bisneksensä on auttaa heidän asiakkaitaan, eikä tehdä asioista mutkikkaita ja luoda ongelmia vaan poistaa niitä. Alalla on hänen mukaansa paljon mainostoimistoja, jotka ovat erikoistuneet venkoiluun ja sekoiluun, eivätkä projektit etene suunnitelmien mukaan.

Yritys B:llä on noin 15 vakituista työntekijää, joista kuukausipalkalla on noin kahdeksan ja loput erilaisilla sopimuksilla mm. freelancereina tai alihankkijoina. Yritys B:n vakituiset freelancerit ovat vähän niin kuin omaa väkeä. Freelancer -kuvaajat tai -äänittäjät saattavat olla heillä töissä vain yhden tai kaksi päivää kuukaudessa, mutta näitä hän ei laske tähän ns. vakioporukkaan toimeksiantaja 2 kuvailee. Nämä 15 ihmistä, jotka ovat erilaisilla työsuhteilla töissä, voivat laskuttaa jopa 3000-7000 euroa kuukaudessa ja elävät sillä. Näiden henkilöiden kanssa yritys on lähes päivittäin tai ainakin viikoittain tekemisissä toimeksiantaja 2 kertoo.

Yritys B hoitaa itse myynnin, sisällön suunnittelun ja asiakassuhteenhallinnan. Yritys B:n sisällä on myös jonkun verran editointia, 3D:tä, animaatiota ja grafiikkaa. Yritys B:n säännönmukaisesti ostettavat palvelut ovat mm. äänimiksaukset ja äänityöt, ohjaajia ja kuvaajia. Äänityöt ostetaan yleensä pakettina ja yrityksellä ei ole näitä omissa resursseissaan, puolestaan kuvaus ja ohjaus ostetaan usein, kun haetaan jotain tiettyä tyyliä tai taiteellista näkemystä. Usein asiakkaat myös kysyvät konsultaatiota yritys B:ltä, ketkä voisivat olla hyviä ohjaajia, tekemään jotain tietynlaista videota.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että yritys B:n ulkoistamismotiivina on usein kaksi pääsyytä. Ensimmäisenä on sisällöllinen ja taiteellinen, jos tarvitaan erilaisia tyylejä ja toinen syy on taloudelliset syyt, joiden kanssa tasapainotellaan viikoittain ja kuukausittain. Näillä edellä mainituilla seikoilla pystyy ohjaamaan projektin myyntikatetta. Ulkoistaminen tuo yritys B:lle kevyempää kulurakennetta, kun osa on freelancereita ja ulkopuolelta ostettuja palveluita. Sellaisena kuukautena kun yritys B käyttää paljon freelancereita, niin heidän myyntikatteensa on poikkeuksetta pienempi. Joissain projekteissa halutaan valita joku tietty ohjaaja projektiin ja se vaikuttaa suoraan myyntikatteeseen, mutta ohjaajalla on tässä tapauksessa strateginen rooli projektin lopputuloksen kannalta. Yritys B:n freelancerhankinnoista vastaavat tuottajat. Toimeksiantaja 2 kertoo, että projekteissa tehdään ulkoistamispäätöksiä myös sillä perusteella, että projekti koetaan sen verran tärkeäksi, että lopputuloksen laatu menee katteen edelle. Toimeksiantaja 2 mukaan ulkoistaminen saattaa luoda työntekijöille mielekkyyttä, kun välillä pääsee tekemään kunnianhimoisempiakin projekteja, kun käytetään ulkopuolista erityisosaamista.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että ovat palkanneet freelancereita yritykseensä useinkin, mutta aina se ei ole ollut mahdollista. Toimeksiantaja 2 mukaan, ongelmana on, jos työntekijä

vaihtaa palkkasuhteesta freelancersuhteeseen ja hän on pätevä, niin laskutus saattaa olla jopa 7000 - 12000 EUR kuukaudessa, jonka jälkeen tällaisen tekijän saaminen palkkasuhteeseen on todella vaikeaa. Yritys B:llä ei ole mitään mahdollisuuksia maksaa tällaista kuukausipalkkaa yksittäiselle ohjaajalle, vaikka freelancer pystyisikin tuottamaan, kuvaamaan sekä tekemään monenlaisia töitä. Toimeksiantaja 2 mukaan freelancer pystyy pitämään neuvotteluaseman, jos hän on erittäin hyvä siinä mitä tekee, tietää markkina-arvonsa ja hänellä on uniikki palvelu, jota hän myy.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että sellaisiakin tilanteita esiintyy silloin tällöin, jossa freelancer on halunnut tehdä jonkin aikaa yksin ja haluaa kuitenkin palata työsuhteeseen. Syynä voi olla se, että freelancer pääsisi takaisin työyhteisöön ja kokee työsuhteessa muutakin kuin rahallista arvoa. Yritys B:llä on tällä hetkellä noin seitsemän vakituista freelancer-kumppania ja yhdellä freelancer-animaattorilla on jopa oma työpiste heidän toimistollaan.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että heidän alallaan on paljon sellaisia freelancereita, jotka toimivat kuvaajana sekä leikkaajana. Jos tämän tyyppinen freelancer haluaa kehittää toimintaansa kuvaajana, niin toimeksiantaja 2 yrityksellä ei ole sellaista tarvetta, jossa tilataan 5 päivää viikossa pelkkää kuvausta, koska työn suhde jakaantuu yleensä niin, että yksi päivä kuvataan ja 4 päivää leikataan. Freelancerit, jotka haluavat kehittyä kuvaajana, haluavat usein kuvata erilaisia asioita ja sellaisia keikkoja on todella vaikea löytää yhdeltä asiakkaalta.

Yritys C käyttää jatkuvasti freelancer palveluita tuotannossaan. Toimeksiantaja 3 kertoo, että heillä on yrityksessään vakituksia freelancereita, joista voisi luulla, että he olisivat osa henkilökuntaa. Nämä freelancerit työskentelevät yritys C:ssä freelancer-sopimuksilla, joiden sisällöstä toimeksiantaja 3:lla ei ole tarkempaa tietoa, mutta hän veikkaa, että osittain nämä henkilöt on jätetty palkkaamatta kustannussyistä tai freelancerin omasta tahdosta. Yritys C kävi myös yhteistoimintaneuvottelut viime vuonna, joka voi olla myös yksi syy, minkä takia osaa freelancereista ei olla voitu palkata vakituiseen työsuhteeseen. Näin epävakaina aikoina yritys C:n listoille on helpompi päästä töihin freelancer-sopimuksella kuin vakituiseen työsuhteeseen. Yritys C:n projekteissa käytetään usein freelancereita ja pieniä muutaman hengen mikroyrityksiä.

Yritys C:n isoin ja arvokkain ulkoistettu osa-alue ovat filmituotannot. Vaikka omassa yrityksessä olisikin osaavia tekijöitä käytettävissä, niin harvemmin omilla resursseilla pystytään työstämään isompia filmiprojekteja hallitusti, joten näitä osa-alueita on järkevämpi ulkoistaa ja ostaa yrityksiltä, jotka ovat erikoistuneet filmituotantoon, kuten tuotantoyhtiöt ja elokuvaohjaajat. Toimeksiantaja 3 mukaan Yritys C käyttää videotuotannoissaan usein nimekkäitä ohjaajia, jotka tuovat lisäarvoa lopulliseen tuotokseen ja nämä ovat usein rahakkaimpia yksittäisiä ulkoa ostettuja palveluita. Näiden lisäksi erilaiset kuvaajat, kuvittajat, 3D-suunnittelijat ja digitaaliset maalarit ostetaan yleensä ulkopuolelta palveluina.

Yritys C käyttää välillä freelancereita paikkaamaan omia resursseja, jolloin yleensä ostetaan ns. rivimiehiä auttamaan perustehtävissä mm. kuvaajat, valaisijat ja leikkaajat. Toimeksiantaja 3 lähtökohtana on, että mahdollisimman paljon työstä tehtäisiin omilla resursseilla, mutta välillä on vain pakko käyttää ulkopuolista työvoimaa, jos projektien kanssa tulee kiire. Yritys C:n asiakkuusjohtajat vastaavat freelancer-hankinnoista. Toimeksiantaja 3 mukaan luovat johtajat vastaavat työn luovasta puolesta ja puolestaan asiakkuusjohtajat vastaavat projektien hallinnollisista asioista ja hankinnoista.

5.2.2 Yhteistyö ja kommunikointi

Toimeksiantaja 1 mukaan laatu, luotettavuus ja hinta ovat ratkaisevassa osassa freelancer-palveluita hankittaessa. Freelancer-palvelut löytyvät pääsääntöisesti yritys A:n omasta verkostosta, mutta yritys käyttää myös ilmoituksia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yritys A:lla on käytössä oma rekisteri esiintyjistä, joka on ollut hyödyllinen. Rekisteristä pystyy suodattamaan esiintyjä eri hakukriteereillä esim. ikä tai sukupuoli Toimeksiantaja 1:n mukaan kumppanuussuhteen kehittäminen on usein luontaista kehittymistä freelancereiden kanssa, joka perustuu kemiaan ja työnlaatuun.

Toimeksiantaja 2 mukaan freelancereilla on usein tapana aliarvioida projektiin liittyvää työmäärää, joka johtaa myöhästymisiin ja kiireeseen. Kehityskohtana toimeksiantaja 2 nostaa esille, että luovilla aloilla toimivien freelancereiden tulisi oppia arviomaan rehellisesti kuinka paljon työn toteuttaminen vie aikaa. Tämän taustalla voi olla se, että freelancerin ja yrityksen välinen suhde on uusi, jolloin molemmat osapuolet jännittävät miten yhteistyö lähtee käyntiin. Usein myös oletetaan tai jopa tiedetään, että ei ole riittävästi rahaa käytettävissä. Toimeksiantaja 2 kertoo, että aina ei ole riittävästi aikaa tai halutaan miellyttää

jompaakumpaa osapuolta. Toimeksiantaja 2 pohtii, että tuottajalla voi olla paine miellyttää asiakasta ja sen takia on sovittu liian tiukka deadline. Hänen mukaansa tämä heijastuu valitettavasti suoraan toimitusketjuun, mm. että leikkaajalla ei ole riittävästi aikaa toteuttaa työtään haluamallaan tavalla. Toimeksiantaja 2 kertoo, että tuottajan tulisi hahmottaa suunnitteluvaiheessa priorisoiko hän toimitusaikaa, jolloin hän riskeeraa laadun. Toimeksiantaja 2 mukaan asiakas voi saada halvalla hyvää, mutta silloin se ei tule nopeasti. Toisaalta on mahdollista saada nopeasti hyvää, mutta se ei ole halpaa. Toimeksiantaja 2 kuitenkin toteaa, että luovalla alalla ei voi saada halvalla, nopeasti ja hyvää. Jos halutaan korkealaatuista tuotetta, niin silloin pitää olla aikaa ja rahaa.

Freelance-hankintojen kriteereinä toimeksiantaja 2 kertoo, että yleensä tekijä on oltava entuudestaan jollain tavalla tuttu tai joku on suositellut. Todella harvoin löytyy sopivaa tekijää työhakemuksen tai lähetetyn portfolion kautta. Yritys B on ostanut freelance-palveluita hakemuksen tai portfolion kautta vain noin 3 kertaa vuodessa. Toimeksiantaja 2 kertoo, että kun oppii tuntemaan freelancereitä, niin samalla oppii tunnistamaan siihen niihin liittyviä riskejä. Kumppanuussuhteen kehittyessä tunnistaa kommunikaatiokeinot ja kenen kanssa freelancer tykkää työskennellä. Freelancer 2 korostaa, että luovilla aloilla on erittäin tärkeää, että tekijät viihtyvät yhdessä.

Toimeksiantaja 2 mukaan hyvä freelancer on jämpä, asiallinen, ja luotettava. Hyvän ammattilaisen ei tarvitse olla mielistelijä, vaan uskaltaa myös tuoda oman mielipiteensä esiin ja osaa arvioida minkä verran työ vie aikaa ja mitä se vaatii. Toimeksiantaja 2 mielestä pahimmat tapaukset ovat sellaisia, jotka ovat huonoja kommunikoimaan ja sekoilevat sähköpostiviestien kanssa.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että muun muassa leikkaajista, graafikoista ja koodaajista löytyy paljon sellaisia tekijöitä, jotka ovat alansa huippua, mutta joiden kanssa kommunikointi saattaa olla erittäin haastavaa heidän kanssaan. Tuottajan tulee osata toimia tällaisten henkilötyyppien kanssa. Yritys B:n tuottajat määrittelevät keitä he haluavat käyttää projekteissa.

Kommunikoinnin ja yhteistyön kehittämisen parantamiseksi yritys B on järjestänyt asiakkailleen ja freelancereille työskentelypaikan heidän omiin tiloihinsa, johon voi tulla

tekemään yhteisiä projekteja. Lisäksi yritys B järjestää verkostoitumistapahtumia sidosryhmilleen ja asiakkailleen.

Toimeksiantaja 1 kertoo, että ohjeistukset laaditaan oman yritys A:n toimesta, mutta osa ohjeistuksista tulee suoraan heidän asiakkailtaan tai yhteistyökumppaneiltaan. Toimeksiantaja 1 mukaan elokuva- ja videoalalla on todella yleistä, että suurimmalla osalla mainosalan ihmisistä on jokin mielikuva tai toivomus, miten jokin asia pitäisi tehdä. Toimeksiantaja 1:n mukaan valitettavan usein loppuasiakas haluaa muutoksia, kesken projektin, jotka saattavat poiketa alkuperäisestä ajatuksesta. Toimeksiantaja 1 pohtii, että tilaajan puolella ei ole ehkä riittävää ammattitaitoa johtaa projektia, mutta joissain tapauksissa luottamus on kuitenkin erittäin korkealla tasolla ja yhteistyö toimii hyvin.

Toimeksiantaja 2 yrityksen ohjeistukset ovat ns. perusprojektiikäytännöt, joiden mukaan freelancereiden ja oman henkilökunnan oletetaan toimivan projekteissa. Esimerkiksi videon leikkaajalle annetaan ohjeet toimia tietyllä tavalla, jotta hän toimii siten, että yritys pystyy lukemaan ja muokkaamaan materiaalia. Samat ohjeet pätevät myös yrityksen omaan henkilökuntaan mm, jos joku sairastuu, niin työtä on pystyttävä jatkamaan, eikä tekeminen saa olla yhden henkilön varassa. Toimeksiantaja 2 kertoo, että kovat koodaajatkin ymmärtävät sen, että sen koodin on oltava sellaista, että muutkin pystyvät lukemaan sitä.

Toimeksiantaja 1 kertoo, että he laittavat aina esittelyn työryhmästä loppuasiakkaalleen, jotta heidän toimintansa olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Yritys A tarjoaa freelancereille mahdollisuuden toimia heidän tiloissaan. Tuotannon jälkeen yritys A käy yleensä vielä tuotantoporukalla projektin läpi ja antaa työryhmälle ja freelancereille palautteen.

Toimeksiantaja 2 kertoo, että heidän vakio-freelancereitansa pidetään välillä mukana viestiketjuissa, jos on tarve. Puolestaan toisilla firmoilla on todella tarkkaan määritelty, ketkä saavat olla yhteydessä loppuasiakkaaseen. Toimeksiantaja 2:n mukaan alalla on myös todella yleistä, että freelancerille ei kerrota edes asiakkaan nimeä tai yhteyshenkilöitä vaan kaikki kommunikointi kulkee hierarkkisesti. Toimeksiantaja 2 mielestä jos yhteistyössä ei ole riittävää avoimuutta, se saattaa vaikuttaa hyvinkin nopeasti lopputulokseen ja tilatun palvelun laatuun.

Toimeksiantaja 2 ei missään nimessä hyväksy sitä, että freelancerit ostavat palveluita ja

delegoivat töitään eteenpäin. On tietenkin eri asia, jos jo ennalta tiedetään, että freelancer käyttää omaa verkostoaan, mutta tällöin usein toimeksiantaja 2 myös tuntee nämä tekijät entuudestaan. Luovilla aloilla on hyvin tyypillistä, että taiteilija edellyttää toisen taiteilijan läsnäoloa. Yritys B ei kuitenkaan hyväksy sitä, että freelancer ketjuttaa töitään ulkopuolisille alihankkijoille.

Toimeksiantaja 2 ei itse enää työskentele suoraan freelancereiden kanssa, mutta hän toivoisi, että freelancereille annettaisiin palautetta, koska kaiken järkeväen kehittymisen taustalla on molemminpuolisen palautteen antaminen.

Osa ohjeistuksista freelancereille laaditaan yritys A:n toimesta ja osa ohjeistuksista tulee suoraan heidän asiakkailtaan tai yhteistyökumppaneiltaan. Toimeksiantaja 1 kokee, että tilaajan puolella ei ole aina riittävää ammattitaitoa johtaa projektia, mutta joissain tapauksissa luottamus on erittäin korkealla tasolla ja yhteistyö toimii hyvin, mutta vaihtelevuutta on todella paljon.

Toimeksiantaja 1 kertoo, että he laittavat aina infot työryhmästä loppuasiakkaalleen, jotta toiminta olisi mahdollisimman läpinäkyvää.

Toimeksiantaja 3 kertoo itse olevansa aktiivisesti kontaktissa projekteissa olevien freelancereiden kanssa. Toimeksiantaja 3 mukaan usein kiireessä ohjeistukset saattavat jäädä vähän vajavaisiksi, mutta yritys C tiedostaa ohjeistuksen merkityksen ja pyrkii ohjeistamaan freelancerit parhaansa mukaan. Toimeksiantaja 3 mukaan tärkeintä olisi, että heidän luovat johtajat olisivat jatkuvasti tekemisisissä ulkopuolisen työvoiman kanssa, että välissä ei olisi turhia henkilöitä tai sellaisia henkilöitä, jotka eivät puhu samaa kieltä freelancerin kanssa. Yritys C:llä on tuottajia omasta takaa, jotka vastaavat filmituotantoon liittyvistä asioista, aikataulutuksista ja hankinnoista.

Yritys C on palkannut freelancereita työsuhteeseen ja nämä henkilöt ovat usein sellaisia, jotka ovat jo tehneet pidempään yhteistyötä freelancer-sopimuksella. Toimeksiantaja 3 kertoo, että välillä palavereissa on mietitty, että palkattaisiin esim. joku "Photoshop-guru" tai 3D kuvittaja, mutta haasteena on löytää tällaisille erityisosajille riittävästi töitä.

Yritys C:llä on paljon pitkäaikaisia kumppanuussuhteita freelancereiden kanssa. *”Suomessa on aika pieni markkinointikupla ja sitten kun hyvä tekijä löytyy, niin sellaisesta pidetään mielellään kiinni”*. Toimeksiantaja 3 kertoo, että heidän kannattaisi panostaa pitkäaikaisiin kumppanuussuhteisiin freelancereiden kanssa, mutta ongelmana on se, että heillä on kova paine päämiehen puolesta kehittää omaa toimintaansa ja sen takia on kokeiltava myös uusia tekijöitä erilaisissa projekteissa. Toimeksiantaja 3 kertoo, että tuttu ja turvallinen ei ole välttämättä aina se oikea valinta mainosalalla, sillä kehittyäkseen on joskus hyvä kokeilla uusia ideoita ja tekijöitä.

Toimeksiantaja 3 kertoo, että heillä ei ole kunnon riskienhallintamenetelmää freelancerhankintoja varten. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos freelancer ei saa palveluaan ajoissa toimitettua, niin yritys C:llä on harvemmin palkattuna varamiestä tällaisten tilanteiden varalle. Yritys C järjestää usein kilpailutuksia ohjaajista ja näiden kilpailutuksien jälkeen on varaa palkata vain yksi tekijä. Toimeksiantaja 3 kertoo, että budjetti on usein tiukka, eikä varaohjaajaan ole varaa, tai tuskin kukaan ohjaaja suostuisi varaohjaajaksi.

Toimeksiantaja 3 mukaan freelance-hankintojen tärkein mittari on työpalkki. *”Sillä ei ole mitään merkitystä, oli sitten kaveri kuinka introvertti, tai puhuu huonosti mitä tahansa kieltä, kunhan työpalkki on hyvää ja tekijä ymmärtää, mitä yritys on tilannut,”* toimeksiantaja 3 toteaa.

Toimeksiantaja 3 kertoo, että kommunikoinnissa on jatkuvia haasteita riippumatta siitä mitä viestintäkanavaa käytetään. Tämä on korostunut erityisesti viime aikoina, kun pandemia on pakottanut ihmiset etätöihin. Toimeksiantaja 3 pohtii, että kommunikoinnin haasteet saattavat johtua henkilöiden välisestä kemiasta ja onko hankittu freelancer tehnyt vastaavia töitä aiemmin. Toimeksiantajalta tulevan ohjeistuksen selkeys vaikuttaa hyvin paljon siihen, miten kommunikointi toimii. Toiset freelancereista tykkää todella selkeistä ohjeistuksista, mutta toiset puolestaan pitävät siitä ohjeistus on mahdollisimman lyhyt ja suppea, että freelancerille jää mahdollisimman vapaat kädet. *”Mitä vapaammat kädet freelancerille jättää, niin sitä parempaa työpalkkeä nämä freelancerit saavat aikaiseksi”* toimeksiantaja 3 toteaa. Tästä syystä toimeksiantaja 3:n on vaikea nostaa yhtä selkeää syytä kommunikoinnin haasteeksi, koska jokainen freelancer toimii eri tavalla.

Yritys C:llä freelancerin valintaan vaikuttaa se, että toimeksiantajalla on sellainen tunne, että freelancer pystyy toimittamaan sellaista laatua mitä toimeksiantaja haluaa ja että se on yhtä laadukas kuin heillä oli suunnitelmissa.

Uusia freelancereita toimeksiantaja 3 kertoo hakevansa Googlestä. Yritys C käyttää jatkuvasti niin paljon freelancereita, että aina joku kollegoista tietää jonkun hyvän tyyppin, jota suositella. Usein riittää, että laittaa ilmoituksen yrityksen seinälle tai kysyy kollegoiltaan, tunnetteko sellaista tyyppiä, joka osaisi tehdä tarvittavaa luovaa työtä. Alan julkaisuista näkee myös aika hyvin mielenkiitaisia töitä, joista nousee usein esille uusia tekijöitä, joita tarvittaessa kontaktoidaan yritys C:n puolesta ja käytetään sopivissa projekteissa. Toimeksiantaja 3 muistelee, että heillä on ollut jossain vaiheessa joku rekisteri, jossa on ollut freelancereiden ja erilaisten tekijöiden yhteystietoja.

Toimeksiantaja 3 mukaan hyvä freelancer on sellainen, joka tekee sen minkä on luvannut, sovituissa aikatauluissa ja laadukkaasti. Haasteet puolestaan, joita yritys C on kohdannut freelancereiden kanssa ovat olleet kommunikointiin tai laatuun liittyviä haasteita, tai lopputulos on ollut aivan jotain muuta kuin se mitä on tilattu. Usein sellainen väärinymmärrysten suma on hyvä yleiskuvaava termi näille haasteille.

Yritys C käy yleensä freelancereiden palautekeskustelun ensimmäisen toimeksiannon jälkeen, jossa keskustellaan, miten projekti meni ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Toimeksiantaja 3 kertoo, että heidän vakio-freelancereiden kanssa kommunikointi on päivittäistä ja ajatuksia sekä kehitysideoita vaihdetaan samalla tavalla kuten muidenkin kollegoiden kanssa. Toimeksiantaja 3 painottaa, edelleen, että jos ohjeistus menee pieleen, niin siinä vaiheessa koko projekti menee usein pieleen. Yritys C:llä ei ole varsinaisesti mitään yleisiä ohjeistuksia freelancereille, mutta muun muassa ohjelmistoissa oleva data tulee kuitenkin olla sellaisessa muodossa, että myös muut pystyvät käsittelemään sitä ja jatkamaan työtä tarvittaessa.

Yritys C:n isommissa filmituotannoissa yleensä ohjaaja ja tuottaja pidetään viestiketjuissa, jossa on mukana freelancer, mainostoimisto ja loppuasiakas. Muissa tuotannoissa, yritys C hoitaa kommunikoinnin suoraan asiakkaan kanssa. Lähtökohtaisesti yritys C:n asiakas tietää kaikki henkilöt, jotka ovat mukana projektissa, mutta välillä asiakas ei edes halua

tietää ketä projektissa on mukana. Kuitenkin suurin osa asiakkaista tietää ketä tuotannossa on mukana.

Yritys C tarjoaa freelancereille mahdollisuuden tulla tekemään töitä heidän toimitiloihinsa. Esimerkiksi ulkopuoliset leikkaajat tulevat usein tekemään projekteja heidän toimitiloihinsa ja myös asiakkaan markkinointitiimi tulee välillä mielellään heidän tiloihinsa suunnittelemaan tekemään projektia.

Toimeksiantaja 3:n muistuttaa, että freelancereiden toiminnan kehittäminen on itse freelancerin vastuulla. Tosin heidän vakio-freelancereiden toimintaa kehitetään jatkuvasti, koska he ovat ikään kuin osa tiimiä.

”Se on eri asia kehittää sellaisen freelancerin toimintaa, jonka kanssa tehdään töitä päivittäin, kuin sellaisten henkilöiden, joiden kanssa tehdään vain yksi projekti vuodessa” (Toimeksiantaja 3).

Toimeksiantaja 3 muistuttaa, että osa näistä vakio-freelancereista eivät yksinkertaisesti halua tulla yritys C:n palkkalistoille ja osa on jopa sellaisia, joita ei ole varaa palkata kyseisellä hetkellä.

5.2.3 Sopimukset

Yritys A tekee freelancer-sopimukset yleensä sähköpostilla. Toimeksiantaja 1 kertoo, että esiintyjien kanssa tehdään tarkemmat kirjalliset sopimukset, jotka sisältävät yleensä esim. mainoksen esittämisen ajanjakson. Yritys A tekee yleensä itse näyttelijäsopimukset, mutta välillä sopimukset tulee asiakkaalta asti. Esiintyjäsopimuksissa on melko tarkasti määritelty kuinka paljon mainosta tullaan esittämään toimeksiantaja 1 kertoo. Kuvaajat puolestaan usein tietävät jo etukäteen, että projektiin kuuluu usein suunnittelu ohjaajan kanssa ja kuvaaja sisällyttää yleensä myös suunnitteluun kuuluvan ajan palkkioonsa.

Toimeksiantaja 1 kertoo, että projektit venyvät usein pitkiä ja päivän pituudet poikkeavat paljon sovitusta aikataulusta. Välillä päivät ovat pidempiä ja välillä lyhyempiä, välillä päivistä on sovittu kiinteä hinta, mutta toisinaan on sovittu erikseen ylitöistä. Aikataulumuutokset johtuvat usein siitä, että asiakkaan päässä tapahtuu odottamattomia muutoksia ja pitää

tehdä uutta editointiversiota tai jotain sellaista, jota ei ole pystynyt ottamaan etukäteen huomioon suunnittelussa. Elokuva-alalla toiminta on todella elävää ja on monenlaista mielipidettä projekteihin liittyen. Toimeksiantaja 1 kuitenkin haluaa tarkentaa, että usein projektit menevät myös ihan mutkattomasti.

Yritys B:llä on käytössä vakituisille freelancereille voimassa oleva toimeksiantosopimus, mutta lähtökohtaisesti kaikkien kanssa on oltava aina jokin kirjallinen sopimus. Toimeksiantaja 2:n mukaan sopimusehdoista harvemmin tulee ongelmia, mutta asiakkaan tavoitteet tai tahtotila saattaa muuttua kesken projektin, joka hankaloittaa projektin suunnittelua. Toimeksiantaja 2 kuvailee, jos asiakkaalla on kokemattomampi ostaja, niin mitä konkreettisemmaksi filmi muuttuu. Siinä vaiheessa alkaa yleensä tulemaan enemmän mielipiteitä, ja sitä kalliimmaksi mielipiteiden toteuttaminen muuttuu. Ammattitaitoinen ostaja pystyy esittämään käsikirjoituksen ja konseptin perusteella tarvittavat muutosehdotukset. Siinä vaiheessa videoprojekti on vielä tekstiä, niin se on halpaa, mutta siinä vaiheessa, kun video on kuvattu ja kuvauspäivät ovat ohi, muutokset tulevat erittäin kalliiksi. *"Videotuotannon haaste on yleensä se, että asiakas tilaa jotain, mutta saa lopulta jotain muuta mitä on kuvitellut tilaavansa"* toimeksiantaja 2 harmittelee.

Yritys B on tehnyt myös isojen yritysten strategiavideoita. Toimeksiantaja 2 kertoo, että mitä ylempää asiakasyrityksestä kiinnostus videota kohtaan herää, esim. toimitusjohtaja ja hallitus, sitä vaikeampi projekti on viedä maaliin, koska toimitusjohtajat ja etenkin hallitus eivät ole päivittäin mukana projektissa. Toimeksiantaja 2:n mukaan jokaisella on kuitenkin aina oma mielipiteensä lopputuloksesta. Yleensä nämä ylhäältäpäin tulevat muutosehdotukset ovat niin isoja, että muutoksien toteuttaminen saattaa kustantaa 25% lisää jo sovitusta hinnasta. Isot muutokset kesken projektin ovat ihan hyväksyttäviä, mutta asiakkaan pitäisi ymmärtää ja hyväksyä, että muutokset kestävät ja ovat kalliita. Toimeksiantaja 2:n mukaan on myös erittäin oleellista, että asiakas tietäisi, kuka heillä tekee tilattuun projektiin liittyvät päätökset.

Toimeksiantaja 1:n mukaan sopimussakkoja ei ole käytössä freelancereiden tai toimeksiantajien kanssa. Bonus tai palkkiomallia ei ole ollut käytössä freelancereille, eikä toimeksiantajille. Joskus jos jokin projekti on onnistunut hyvin, tuotteesta on tilattu lisäversioita, joita loppuasiakas on voinut hyödyntää jatkossa.

Yritys B:llä ei ole sopimussakkoja freelancereille käytössä, koska palvelu on yleensä sen verran pieni osa projektia, että sopimussakkojen käytäntöön paneminen olisi monimutkaista ja hidasta. Freelancerin ei myöskään tarvitse itse rahoittaa mm. kalustoa tai muita palveluun liittyviä kuluja.

Yritys A:n palkkioiden maksu freelancereille menee usein sen mukaan, miten asiakkaat maksavat yritykselle. Toimeksiantaja 1 kertoo, että monella asiakkaalla on usein pitkät maksuajat, joihin ei voi vaikuttaa. Isommilla toimijoilla on useammin pidempi maksuaika ja niitä myös usein vielä venytetään sovitukselta. Yritys B:n asiakkaiden kanssa maksuajat ovat olleet 14 päivästä jopa 60 päivään. Toimeksiantaja 1:n mukaan kilpailu on kovaa, keikkoja pitää saada ja tilaajalla on neuvotteluasema esimerkiksi maksuehtojen suhteen.

Yritys B:llä on erilaisia maksuehtoja sovittuna freelancereiden kanssa. Joskus saattaa olla niin, että palkkio maksetaan 50-50 periaatteella, eli projektin alussa palkkiosta maksetaan puolet ja projektin päättymisen jälkeen loput, eli näin freelancer rahoittaa projektia omasta kassasta projektin ajan. Pitkissä projekteissa voidaan sopia esimerkiksi kuukausi- tai vuosineljännes laskutus freelancerin kanssa.

Toimeksiantaja 2 mukaan heidän laskutuksensa on yleensä asiakkailleen 14 päivää ja freelancer-toimittajille 14 päivää. Lähtökohtaisesti maksuajat pyritään pitämään samoina toimittajan ja asiakkaan kanssa. Pienemmät hankinnat esim. kuvaus tai äänitys maksetaan yleensä 14 päivässä.

Toimeksiantaja 2 lähtökohtana on poistaa asiakkaiden ongelmia. He haluavat myös olla helppo kumppani ja joustavat myös toiseen suuntaan, ettei freelancereille tule ongelmia yhteistyön seurauksena. Toimeksiantaja 2 toteaa, että jos he ovat reiluja niin heitä kohtaan on myös helpompi olla reiluja.

Toimeksiantaja 3 kertoo, että heidän kaikilla vakio-freelancereilla on jatkuva voimassa oleva toimeksiantosopimus ja kaikkien yritys C:n käyttämien freelancereiden kanssa tehdään aina jonkinlainen kirjallinen toimeksiantosopimus. Toimeksiantaja 3:n mukaan freelancerin tulisi itse pystyä määrittelemään mitä mikäkin maksaa ja minkälaisilla sopimusehdoilla hän suostuu tekemään.

Toimeksiantaja 3:n mukaan mainosalalla on yleistä, että sopimukset sisältävät aina muutaman korjauskierroksen, koska kyseessä on kuitenkin luova tuote ja yhtä monta mielipidettä kuin katsojaa. Usein korjauskierrosten jälkeiset lisäkierrokset veloitetaan erikseen.

Toimeksiantaja 3 kertoo, että on hyvin tyypillistä, että päätöksiä ja kauppvoja tehdään liian hätäisesti. Siitä seuraa, että ei ole aikaa tehdä kunnon ohjeistuksia tuotannolle tiukan aikataulun takia. Siinä vaiheessa, kun asiakas näkee ensimmäinen version, niin se ei ollenkaan hänen mieleensä. Tilatun palvelun vaatimukset muuttuvat valitettavan usein mainosalalla, ilman selkeitä muutosehdotuksia eikä asiakasyrityksen sisälläkään ei olla yksimielisiä mitä halutaan. Tämä johtaa siihen, että ohjeistusta pitää muuttaa freelancereille ja muille tekijöille.

Toimeksiantaja 3 kertoo että, haasteena on usein se, että asiakkaalla ei ole yhtä määriteltyä vastuuhenkilöä, joka tekee päätökset, vaan asiakasyritykset tekevät päätöksiä epäjohdonmukaisesti. Valitettavasti välillä mukaan sotketaan mukaan johtoryhmä, jolla ei ole mitään käsitystä mitä on tilattu tai ainakaan käytännön työstä.

Toimeksiantaja 3 haluaa korostaa, että mainostoimistot, tuotantoyhtiöt ja freelancerit tekevät lähtökohtaisesti suurella intohimolla omaa työtään. Asiakkaista sen sijaan paistaa usein läpi se, että he ovat vain töissä. Heitä ei kiinnosta mitä tuotannossa tapahtuu ja mitä se on syönyt. Toimeksiantaja 3 toteaa, että siinä on suuri ero asiakkaan ja tuotannon välillä, koska asiakkaalla on aivan eri intressit kuin mainostoimistoilla ja heidän sidosryhmillään.

Yritys C:n projektit pysyvät usein sovituissa aikataulussa, mutta myöhästymiset johtuvat usein siitä, että ohjeistukset on kiireessä laadittu tai asiakas kokee, että lopputulos ei ole sitä mitä on tilattu. Huono kommunikointi tilaajan kanssa, johtaa uusien ohjeistuksien tekemiseen ja siihen, että projektia veivataan edestakaisin läpi toimitusketjun.

Toimeksiantaja 3:n mukaan sopimussakkoja on käytössä, mutta yleensä ne liittyvät kilpailutuksiin ja salassapitoon eivätkä niinkään myöhästymiseen tai laatuun.

Toimeksiantaja 3:n mukaan mainosala on edelleen ihan ”yhtä sirkusta” niin kuin ennenkin, eikä asiat ole muuttuneet juuri mihinkään viime vuosien aikana. Erityisesti nyt Covid19

pandemian aikana asiakkaat haluavat toimitukset entistä nopeammin ja halvemmalla, joka johtaa puolestaan hohumiseen ja alan ongelmat korostuvat entisestään. Toimeksiantaja 3 kertoo, että jatkuva asiakkaan opettaminen on väsyttävää, mutta siinä on myös hyvätkin puolensa, kuten se, että saa tehdä sitä luovaa työtä mistä pitää. Luovassa työssä on edelleen se hyvä puoli, että työ ei oikeasti tunnu työltä, vaikka kiire on kova ja tehdään todella pitkiä päiviä. Välillä tuntuu jopa vähän etuoikeutetulta, että saa olla mukana luovissa projekteissa.

Toimeksiantaja 3 kertoo, että heidän asiakkaillaan on nykyään paljon omia markkinointiosastoja, jotka osittain helpottavat heidän työtään. Toimeksiantaja 3 on huomannut, että asiakkaat tykkäävät, että yritys C:n henkilöstöä on mukana tekemässä projektia heidän kanssaan. Välillä yritys C joutuu taistelemaan asiakasyritysten brändiosastojen kanssa, etteivät he hajota omaa brändiään osaamisen puutteellaan. Parhaimmillaan yritys C suunnittelee isot linjat ja tekee näkyvimmit työt ja perustekeminen jätetään asiakkaalle. Toimeksiantajan 3:n mukaan, jos asiakkaalle jättää liian vapaat kädet, niin suurin osa materiaalista on pääasiassa alaluokkaista materiaalia. Toimeksiantaja 3 kertoo, että heidän asiakkaistaan ei ole vielä tullut sellaista yritystä vastaan, jonka in-house -tiimi pystyy tuottamaan laadukkaampaa materiaalia kuin alaan erikoistunut mainostoimisto. Sosiaalisen median puolella on tullut hyviä esimerkkejä, jotka ovat saaneet toteutettua hienosti kampanjoitaan in-house porukalla mm. verohallinnon kampanjat, mutta siinäkin saattaa olla taustalla jokin mainostoimisto.

Toimeksiantaja 3:n mukaan asiakkailla on paljon vielä vajavaista ymmärrystä mainosalan eri osa-alueista. Mainosala on kuitenkin kehittynyt paljon 90-luvulta, jolloin päätökset tehtiin pääasiassa mututuntumalla. Tällä hetkellä on onneksi paljon dataa käytettävissä ja myös mainostoimistot ovat oppineet toimimaan asiakasyritysten kanssa. Eikä vaan tehdä hienoja töitä ja ihmetellä miksei ne kelpaakaan asiakkaalle. *2*Bisnesäly on myös kasvanut alalla ja asiakkaat ovat ymmärtäneet, että nämä ”pipopäät” ei ole vaan pelkkiä mainospellejä, vaan että he ymmärtävät myös jotain mainosbisneksestä”, toimeksiantaja 3 toteaa.

Yritys C:llä ei ole omaa hankintaorganisaatiota vaan mm. freelancer-hankinnat toteutetaan projektikohtaisesti vastuuhenkilöiden päätöksillä.

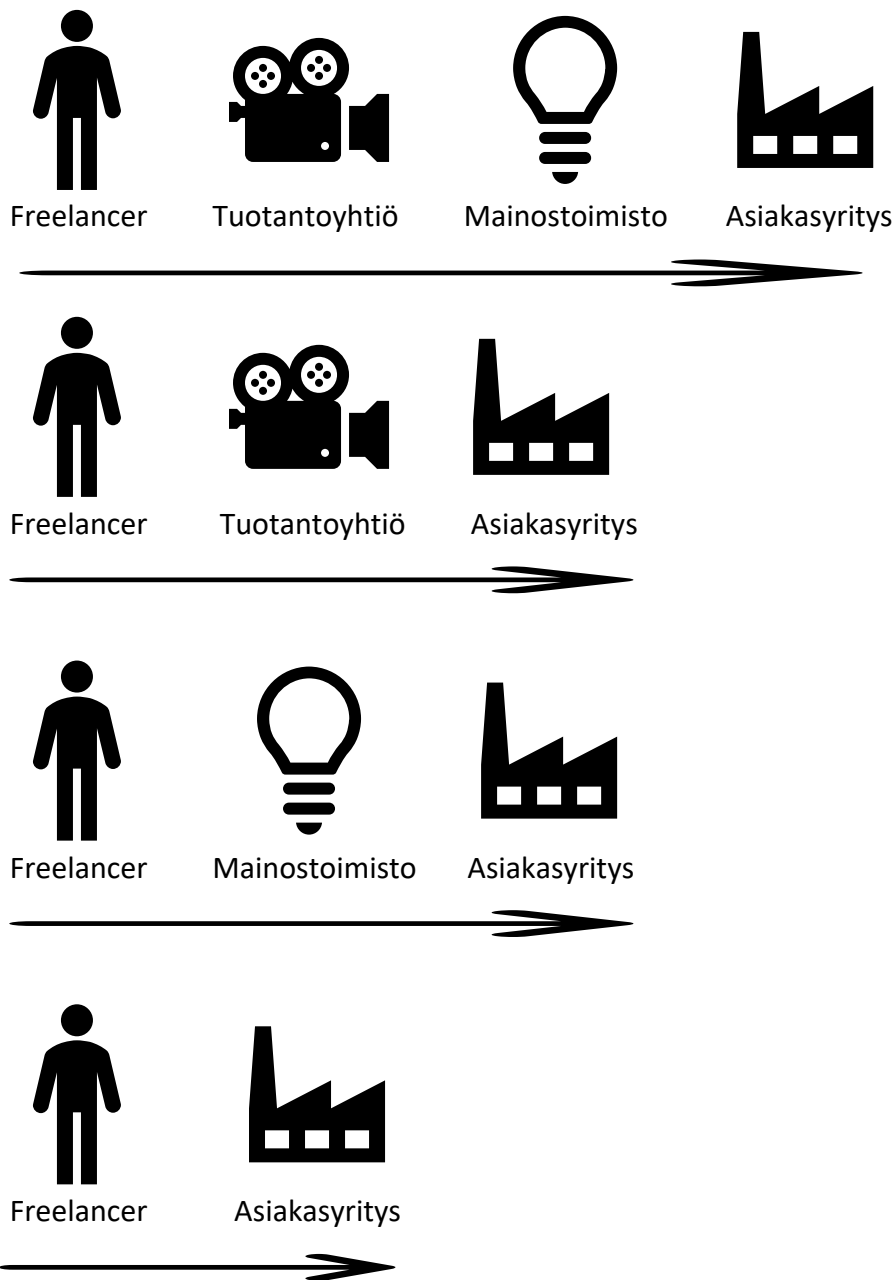
5.3. Luovan alan toimitusketju markkinointi ja mainostuotannossa

Tässä kappaleessa esitellään yksinkertaistettuna luovien alojen markkinointi ja mainonta - tuotannon toimitusketjun prosessikaaviovariaatiot (Kuvio 5). Prosessikaaviot on mallinnettu tutkimuksen haastatteluiden perusteella.

Kaavion ylimmäisenä vaihtoehtona, asiakasyritys tilaa markkinointi-/ mainostoimistolta luovan palvelun, jonka jälkeen mainostoimisto suunnittelee palvelun itsekseen tai asiakasyrityksen markkinointitiimin kanssa. Suunnittelussa voi olla mukana myös ulkoistettu tuotantoyhtiö ja esimerkiksi tuotantoyhtiön ulkoistama freelancer-ohjaaja.

Seuraavassa variaatiossa asiakasyritys tilaa palvelun suoraan tuotantoyhtiöltä tai luovalta sisällöntuotantoyritykseltä, jolloin asiakkaalla on jo selkeämmin tiedossa, minkälaista palvelua halutaan. Asiakasyrityksen oma markkinointitiimi on saattanut suunnitella projektin jo hyvinkin pitkälle ja tuotantoyhtiö toteuttaa asiakkaan projektin asiakkaan suunnitelman mukaisesti. Tuotantoyhtiö saattaa näissä tapauksissa ulkoistaa tuotannon osia freelancereille, kuten ohjaajia, kuvaajia ja leikkaajia.

Kolmannessa variaatiossa asiakasyritys tilaa luovan palvelun suoraan mainostoimistolta ja mainostoimisto ulkoistaa palvelun osia freelancereille, esimerkiksi ohjaajia, kuvittajia ja tai jotain muuta erikoisosaamista. Viimeisessä variaatiossa asiakasyritys tilaa palvelun suoraan freelancerilta. Näissä tapauksissa edellytyksenä on usein, että freelancer pystyy toimittamaan kaikki projektin osa-alueet itse. Tämä viimeinen variaatio on harvinaisempi isojen yritysten kanssa, mutta hyvin tavallista pienempien yritysten keskuudessa.



Kuvio 5: Luovan alan toimitusketjun prosessikaaviovariaatiot mainos- ja markkinointi tuotannossa

Tämä luovan alan toimitusketjun prosessikaavio Kuvio 5 on erittäin yksinkertaistettu ja sen tarkoitus on auttaa hahmottamaan, keitä mainos- tai markkinointivideotuotannossa on mukana. Ensimmäisessä variaatiossa, mainostoimisto saattaa ulkoistaa osan töistä freelancereille, tuotantoyhtiö toisille freelancereille ja esimerkiksi freelancer-elokuvaohjaaja haluaa käyttää sellaista kuvaajaa, jonka kanssa on tottunut toimimaan parina.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käymme läpi tutkimuksen tulokset, miten luovien alojen freelance - palveluiden hankintoja johdetaan. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaan toimeksiantajan ja freelancerin väliseen kumppanuussuhteeseen, vaikka tutkimuksen edetessä ilmeni, että tilaavalla asiakkaalla on suuri vaikutus koko toimitusketjun toimivuuteen ja toimeksiannon lopputuleman laatuun. Luovien freelancereiden toimeksiantajana voi olla mainos- tai markkinointitoimisto, tuotanto- tai luova yhtiö tai suoraan loppuasiakas eli ostaja/asiakasyritys. Tarkennuksena, tässä tutkimuksessa haastateltiin pientä tuotantoyhtiötä, keksisuurta luovaa- tuotantoyhtiötä sekä isompaa mainostoimistoa. Tutkimuksessa ei haastateltu yhtään asiakasyritystä, joka ulkoistaa toimeksiantojaan suoraan freelancereille. Tutkimukseen ei otettu mukaan luovia tapahtuma-alan yrityksiä, vaikka he saattavatkin työllistää samoja freelancereita kuin elokuvatuotantoyhtiöt tai mainostoimistot.

6.1. Freelancereiden ja toimeksiantajien motiivit ja arvot

Toimeksiantajat kertovat, että usein hankittu luova freelancer-palvelu on erikoisosaamista tai palvelua, jota ei löydy yrityksen omista resursseista. Joskus toimeksiantajat ulkoistavat myös ns. perustöitä paikatakseen omia resurssejaan, mutta yleensä freelancer hankinnoilla tavoitellaan jotakin lisäarvoa tuottavaa palvelua, erityisesti mainostoimistoissa ja elokuvatuotantoyhtiöissä. Tapahtuma-alalla suurin osa tekijöistä toimii freelancerina, koska tapahtumat ovat yleensä kausiluonteisia, ja vakituinen henkilöstön palkkaaminen ei ole kannattavaa tapahtuma-alan yrityksille. Mainostoimistoissa ja tuotantoyhtiöissä hinta on harvemmin ykköskriteerinä freelancer-palveluita hankittaessa, vaan yleensä hankinta kohdistuu johonkin tiettyyn erikoipalveluun tai erikoisosaamiseen. Hinta on kuitenkin ratkaisevassa osassa, koska ostetut freelancer-palvelut vaikuttavat suoraan tuotteen katteeseen ja hinnoitteluun. Voimmekin todeta, että luovilla aloilla ulkoistaessa kustannussäästöt eivät ole päällimmäinen kriteeri, kun hankintaan freelance -palveluita. Toki kustannussäästöä haetaan sillä, että yritykset halutaan pitää kevytrakenteisina, eikä palkata kaikkea erikoisosaamista yrityksen palkkalistoille. Nämä edellä mainitut ulkoistamismotiivit kulkevat osittain Vitasek et. al. (2013, 22-23) laatimien perinteisten ulkoistamismotiivien mukaan. Näistä osuvimmat: parantaa palvelun laatua, muutoksen

hakeminen ulkopuolisilla resursseilla ja lievittää työvoimapulaa. Yritykset myös vähentävät riskiään jakamalla vastuuta ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ulkoistamalla tuotannon osia freelancereille.

Yritys A ja B kertoivat, että haluavat pitää yrityksensä kevytrakenteisena, koska heillä ei yksinkertaisesti ole varaa palkata kaikkia tarvittavia osa-alueita, joita projekteihin tarvitaan. Työtä ei yksinkertaisesti riittäisi 5 päivänä viikossa jokaiselle, koska tuotantoihin tarvitaan monenlaista tekijää esimerkiksi kuvaajaa, ohjaajaa, valomiestä, graafikkoa, kuvittajaa ja 3D osaajaa. Tämä myös mahdollistaa sen, että toimeksiantajat voivat kokeilla erilaisia freelancereita ja taiteilijoita projekteissaan.

Freelancerit kertoivat, että heidän palveluidensa hinnoitteluun vaikuttaa hyvin paljon se, onko projekti mielenkiintoinen ja pääseekö projektissa käyttämään omaa luovuuttaan, kokeilemaan jotain uutta tai kehittämään omaa osaamistaan. Tästä syystä esimerkiksi mielenkiintoiset tapahtuma- ja taide projektit vetävät yleensä luovan alan freelancereita puoleensa, jos tiedossa on jotain mielekästä ja he pääsevät toteuttamaan itseään. Joskus luovia töitä tehdään jopa ilman korvausta, jos projektilla on jokin suurempi merkitys. Kuten Freelancer 2 kertoi haastattelussa, että hän tekee töitään tunteella ja suurella intohimolla. Työn mielekkyys ja vapaus ovat selkeästi monelle freelancerille keskeisiä motiiveja ja arvoja harjoittaessaan ammattiaan.

Freelancerit kokevat, että heidän toimialoillaan ei yksinkertaisesti ole riittävästi vakituisia työsuhteita ja tämä on yksi syy freelancer-toiminnan harjoittamiselle. Yksi haastatelluista freelancereista kertoi jopa, että Suomesta ei edes löydy sellaista yritystä, joka olisi erikoistunut saman palvelun tuottamiseen, jota hän itse tuottaa. Suomessa on niin pienet markkinat kyseiselle tuotteelle ja Suomen olosuhteet eivät ole kovin otolliset palvelulle isommassa mittakaavassa. Osa freelancereista puolestaan koki, että on kannattavampaa toimia freelancerina, kuin roikkua yrityksessä nollasopimuksella, koska silloin voi myös tehdä muille keikkoja. Osa haastateltavista kokee myös, että freelancerina työskenteleminen on taloudellisesti kannattavampaa kuin tehdä työsuhteessa vastaavaa työtä. Freelancereiden ominaispiirteenä nousi haastatteluista esiin, että mielenkiintoiset projektit ja luovan työn toteuttaminen kannustaa jatkamaan freelancerina mallin haittapuolista huolimatta.

Haastateltavien toimeksiantajien mukaan luova ala on erittäin riskialtis, eikä ison henkilöstön pitäminen tai kaikkien resurssien palkkaaminen ei ole kannattavaa. Toimeksiantajat kuitenkin kertovat, että monipuolisia freelancer-tekijöitä myös palkataan usein vakituisiin työsuhteisiin, jos vain heihin on varaa ja heille on riittävästi käyttöä. Kahden haastatellun yrityksen listoilla on vakituisia freelancereita ns. freelancer-sopimuksella, joita he käyttävät lähes päivittäin. Toimeksiantajilla on myös ollut sellaisia freelancer-huippuosajia, jotka ovat halunneet palata työsuhteeseen, ihan siitä syystä, että pääsisivät takaisin työyhteisöön ja näkevät työsuhteessa muutakin merkitystä kuin pelkkää rahallista arvoa. Toimeksiantajien mukaan freelancer- palvelut ovat yleensä arvokkaimpia ulkoistettuja palveluita, joita käytetään luovilla aloilla.

Haastatellut toimeksiantajat kertovat, että mitä enemmän he pystyvät tekemään itse yrityksen omalla porukalla, niin sitä paremmat katteet projekteista jää käteen. Usein kuitenkin halutaan tehdä jotain erityisempää tai hienompaa jälkeä, jolloin yleensä palkataan erikoisosaaja, ammattilainen tai taiteilija tuomaan lisäarvoa tuotokselle. Toimeksiantajat kertovatkin, että ulkoistamismotiiveina on usein sisällöllinen, taiteellinen tai taloudellinen tarve. Joskus yritykset jättävät ostamatta erikoisosaamista siitä syystä, että se on liian kallista.

Toimeksiantaja 3 mukaan luovilla aloilla mielekäs tekeminen ja laadukas työ nousevat merkittävään rooliin freelancer tekijöille. Toimeksiantaja 3 mukaan luovilla aloilla tekijät tekevät työtään erittäin sitoutuneesti ja tunteella, joten välillä he saattavat unohtaa, kyseessä on tilaustyö asiakkaalle. Freelancereiden haastatteluissa nousi esille, että freelancerit kokevat tärkeäksi, että saavat itse päättää mitä töitä tekee.

Moni haastateltavista freelancereista oli erittäin tyytyväisiä työskennellessään freelanceina, koska se on joustavaa ja saa itse päättää mitä tekee, milloin tekee ja missä tekee. Oman itsensä johtajana toimiminen kannustaa myös kehittämään omaa erikoisosaamistaan, eikä passivoi. Toimeksiantaja 3 mukaan, silloin kuin freelancerille annetaan vapaat kädet, niin he nauttivat siitä, että saavat keskittyä omaan osaamiseensa ja luovan sisällön tuottamiseen. Osa freelancereista toimii parhaimmillaan, silloin, kun heille antaa lyhyet selkeät ohjeet ja mahdollisimman vapaat kädet. Vaikka yksi merkittävimmistä freelancer-työn eduista on vapaus ja oman itsensä johtajana toimiminen, niin se on toisinaan yhtä lailla freelancer-mallin haittapuoli, koska se tuo paljon vastuuta.

Haastatteluista nousi esille, että moni freelancereista pitää luovan alan ympäristöstä ja rennosta ilmapiiristä. Parhaimmissa tapauksissa freelancer pääsee itse vaikuttamaan, jopa julkaisuihin sekä aikatauluihin, joka tuo paljon joustoa työlle. Taideprojektit ovat yleensä vielä joustavampia ja vapaampia kuin kaupalliset projektit. Tästä syystä, taideprojekteja tehdään myös mielellään, koska silloin pääsee paremmin toteuttamaan itseään, kehittämään osaamistaan ja kokeilemaan uusia ideoita. Toimeksiantajien haastattelujen perusteella olisi erittäin tärkeää, että freelancerille löytyisi toimeksiantajan puolelta henkilö, jonka kanssa kommunikointi ja yhteistyö toimii. Toimeksiantaja 2 mukaan luovilla aloilla on erittäin tärkeää, että tekijät viihtyvät hyvin yhdessä.

<ul style="list-style-type: none"> + Vapaus valita mitä tekee ja milloin + Mielenkiintoiset projektit + Joustavuus + Taiteellinen vapaus + Työn luovan puolen toteuttaminen + Projektit omissa käsissä + Vähentää turhaa kommunikointia + Riippumattomuus + Saa toimia itsensä pomona 	<ul style="list-style-type: none"> - Taloudellinen epävarmuus - Turvattomuus - Joustavuus - Ennakoimattomuus - Vastuu - Työn epäsäännöllisyys - Projektit omissa käsissä - Yrittäjänä koko ajan töissä - Kova kilpailu ja paljon tekijöitä
--	---

Taulukko 8. Haastattelutulokset: Freelancer-mallin plussat ja miinukset

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella, freelancer työn plussat ja miinukset vastaavat aika lailla kappaleessa 3 (Taulukko 5) esitettyjä tietoja. Suurin freelancer-mallin haittapuoli oli lähes kaikilla haastateltavilla työn epävarmuus, epäsäännöllisyys ja ennustettavuus, kuten oli mainittu Ukko-palvelun (Ukko.fi, 2019) julkaisussa. Työkeikat saattavat tulla todella nopealla aikataululla ja ennustettavuus on erittäin heikkoa. Lisäksi jatkuva neuvottelu ja kommunikoinnin haasteet toimeksiantajien kanssa rasittavat freelancer-tekijöitä. Myös taloudellinen epävarmuus stressaa osaa haasteltavista, mutta freelancereiden mukaan sen kanssa oppii elämään ja se kuuluu työn ominaispiirteisiin.

Freelancerit kertoivat, että he joutuvat joskus tekemään myös töitä, joista ei ole sovittu etukäteen toimeksiantajan kanssa, eikä näistä aina makseta edes korvausta. Freelancereita vaivaa myös toisinaan jatkuva neuvottelu ja vääntäminen toimeksiantajan kanssa, mikä on

erittäin raskasta. Freelancerit toivoivat myös, että heitä kunnioitettaisiin ja annettaisiin työrauhaa sekä luottamusta.

Haastateltavat freelancerit ovat oman alansa ammattilaisia, mutta tulosten mukaan he kokevat usein, ettei heidän työtään arvosteta eikä ymmärretä. Toimeksiantaja tai asiakas tulee usein neuvomaan kesken projektin, mitä pitäisi tehdä ja esittämään mielipiteitään, vaikka heillä ei ole minkäänlaista ammatillista osaamista kyseisestä työstä. Freelancereita myös ihmetyttää, minkä takia heidät on palkattu projektiin, mikäli heitä tullaan neuvomaan ja kertomaan miten asiat pitäisi tehdä. Monesti esimerkiksi talousosaston ihmiset saattavat esittää heidän mielipiteitään videoprojekteista, miten työ kuuluisi tehdä. Luovan alan töiden ominaispiirteisiin kuuluukin usein, että jokaisella henkilöllä on lopputuloksesta oma mielipiteensä. Se on suuri vaiva freelancereille, että mielipiteet esitetään vasta siinä vaiheessa, kun projekti on jo valmis tai projekti on jo pitkällä. Kuten freelancer 2 haastattelusta kävi ilmi, niin videoala on sellainen, että kaikki luulevat olevansa alan asiantuntijoita, koska ihmiset näkevät nykyään niin paljon videoita eri paikoissa.

Lähes kaikki freelancer -haastateltavat mainitsivat, että freelancer-malli sopii kuitenkin erittäin hyvin heidän nykyiseen elämäntilanteeseensa. Luovalla alalla toimiessa freelancerit nauttivat myös siitä, että pääsevät tekemään luovaa työtä luovassa ympäristössä.

Yksi haastateltavista toimeksiantajista nosti esiin mallin, jossa tuottaja saa päättää projekteissa panostetaanko laatuun, nopeuteen vai hintaan. Näistä kolmesta elementistä heidän tuottajansa voi valita kaksi, koska kaikki kolme eivät vaan ole mahdollisia. Asiakkaiden on kuitenkin välillä vaikea ymmärtää, mitä luova työ pitää sisällään.

6.2. Kommunikointi ja kumppanuussuhteet

Toimeksiantajien mukaan laatu, luotettavuus, hinta ovat ratkaisevassa roolissa freelancer-palveluita hankittaessa. Erityisesti aikatauluissa pysyminen on ykköskriteereitä, kun arvioidaan freelancereita. Kommunikoinnissa ja viestinnässä oli lähes kaikkien haastateltujen perusteella paljon erimielisyyksiä. Syyksi nousikin usein kiire, huono suunnittelu ja huonosti laaditut ohjeistukset ja briiffit. Toimeksiantajat myös nostivat keskusteluissa esiin, että useimmiten syynä huonoille ohjeistuksille oli se, ettei loppuasiakas tiedä mitä tilaa, tai ei osaa kertoa mitä hän haluaa, ennen kuin projekti on valmis.

Toimeksiantajayrityksien isommilla asiakkaila on omat markkinointitiimit, joiden rooli saattaa sotkea toisinaan luovien toimistojen tekemistä, mutta parhaimmissa tapauksissa ne tukevat projektia. Lähtökohtaisesti ostajan pitäisi osata kertoa mitä hän haluaa. Usein kun luova palvelu on myyty kiireellä, eikä asiakas osaa kertoa tarkkaan mitä haluaa, niin freelancerin on hankala tietää, mitä lopullinen asiakas haluaa. Kuten Vitasek & Keith (2012, 20) ulkoistamismallin 5 sääntö sanoo, niin tulisi luoda sopimus, joka perustuu selkeään molemminpuoliseen ymmärrykseen, mutta tämä tuntuu olevan erittäin haastavaa, jos ostaja ei osaa tarkkaan kuvailla, mitä haluaa. Tästä voimmekin päätellä, että kaikkia toimitusketjun palasia olisi hyvä tarkastella ja miettiä voisiko jotain tehdä paremmin omalta osaltaan.

Toimeksiantojen puutteelliset ja kesken projektin muuttuvat ohjeistukset nousivat esille lähes jokaisessa freelancer- ja toimeksiantajahaastattelussa. Hätäisesti laaditut ohjeistukset aiheuttavat päänvaivaa niin freelancereille, kuin toimeksiantajille. Usein kiire ja asiakkaan huono hankintaosaaminen johtaa huonojen tai puutteellisten ohjeistuksien laatimiseen. Syynä voi olla, myös se, että asiakas ei edes tiedä mitä hän on tilaamassa. Freelancerit kokevat myös välillä, että mainostoimisto on niin sanottuna välikätenä projekteissa ja aina mainostoimistollakaan ei ole käsitystä, mitä heidän asiakkaansa haluaa. Saattaisi olla tehokkaampaa, että ammattilainen, joka on yleensä tilatun palvelun erikoisosaaja, olisi mukana palavereissa, joissa on mukana kaikki projektin tärkeimmät osapuolet. Osa freelancereista myös harmittelee sitä, että mainostoimistot juhliivat yleensä onnistuneilla projekteilla ja ottavat kaiken kunnian itselleen, esimerkiksi alan kilpailujen voitosta. Siitä huolimatta videoalalla freelancer-ohjaaja/tuottaja on tehnyt sen kaikista näkyvimmit työt.

Mainostoimisto antavat freelancereiden mukaan harvemmin palautetta projektien jälkeen, kun taas tapahtuma-alalla palautetta tulee herkemmin. Freelancerien mukaan tapahtumalalla yleensä hyvä henki, kommunikointi ja yhteistyö on sujuvampaa kuin mainosalalla. Freelancerit toivoisivat enemmän palautetta projekteista, jotta he voisivat kehittää omaa toimintaa ja osaamistaan.

Moni haastateltavista freelancereista kokee, että pitkäaikaiseen kumppanuussuhteeseen kannattaisi panostaa, koska silloin kommunikointi ja yhteistyö olisi helpompaa sekä syntyisi rutiineita. Se olisi myös toimeksiantajille arvokas lisä, silloin he tietäisivät minkälaisia lisäpalveluita voisi myydä asiakkailleen. Myös toimeksiantajat kokivat, että

kumppanuussuhteeseen on hyvä panostaa pitkällä aikavälillä, mutta myös uusia freelancereita tulisi käyttää säännöllisesti, jos halutaan luoda jotain uutta.

Toimeksiantajien kokemusten perusteella kommunikoinnissa on usein erittäin paljon haasteita, vaikka freelancer olisikin oman alansa huippua. Toimeksiantaja 2 mukaan heidän tuottajien pitäisi osata toimia myös hankalampien ihmistyyppien kanssa ja vetää raja siihen, kuinka paljon kommunikoinnin haasteita on siedettävä. Toimeksiantaja 3 tiedostaa myös haasteet kommunikoinnissa, mutta hän ei pidä näitä haasteita merkittävänä, kunhan työjälki on laadukasta ja freelancer ymmärtää mitä häneltä on tilattu. Kommunikoinnin haasteet ovat päivittäisiä, mutta erityisesti nyt etätöiden lisääntyttyä, kommunikoinnin haasteet ja ongelmat ovat korostuneet entisestään.

Freelancerit kokevat, että hyvä toimeksiantaja on sellainen, joka luottaa freelanceriin, osaa antaa rakentavaa palautetta ja ymmärtää mitä he tilaavat. Hyvä toimeksiantaja laatii selkeät ohjeistukset, osaa varata riittävästi rahaa tuotantoon ja antaa työrauhan freelancerille. Toimeksiantajan olisi myös hyvä ilmoittaa koko projektiryhmälle minkälaiseen lopputulokseen tähdätään. Toimeksiantajat ovat myös yhtä mieltä siitä, että ohjeistuksien selkeys vaikuttaa kommunikoinnin sujuvuuteen. Myös tuttujen freelancereiden kanssa yhteistyö sujuu mutkattomammin kuin uusien tekijöiden.

Toimeksiantajan tulisi myös ilmoittaa etukäteen mahdolliset korjauskierrokset ja mahdolliset muuttujat. Lisätyöt ja turhan työn tekeminen vaivaavat usein freelancereita. Lisäksi freelancerit toivoisivat, että palkkiot maksettaisiin ajallaan, koska usein pientenkin töiden maksut venyvät kohtuuttoman pitkiksi. Kiire ja huonosti suunniteltu aikataulu on myös iso ongelma, joka vaivaa toimeksiantoja. Usein työn tekemiseen ei ole varattu riittävästi aikaa ja osalla freelancereista työolosuhteet eivät ole parhaimmat mahdolliset kustannussyistä.

<ul style="list-style-type: none"> • Ohjeiden selkeys (ohjeet usein puuttuvat etukäteen) > (osittain freelancerin vastuulla selvittää ohjeistuksen puutteet ennen keikkaa).
<ul style="list-style-type: none"> • Ohjeistusta tulee usein kesken projektin, mikä ei ole toivottavaa
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus (kesken projektin tulevat ohjeet ja neuvot, luottamuksen puute tilattuja freelancereita kohtaan)
<ul style="list-style-type: none"> • Liian tiukka aikataulu ja huonosti suunniteltu projekti vaikuttaa suoraan laatuun negatiivisesti
<ul style="list-style-type: none"> • Heikko toimeksiantajan kiinnostus freelanceria kohtaan
<ul style="list-style-type: none"> • Arvostus, kunnioitus ja välinpitämättömyys (Joskus freelancer kokee olevansa vain työkalu toimeksiantajalle)
<ul style="list-style-type: none"> • Laadun merkitys toimeksiantajalle ja asiakkaalle (heikko freelancerien mielestä)
<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumatuotannon- projekteissa ja taide projekteissa kommunikointi toimii paremmin, kuin mainosalalla, vaikka rahaa ei ole niin paljon käytettävissä
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkäaikainen yhteistyö kannattaa
<ul style="list-style-type: none"> • Luovan työn ymmärryksen puute haittaa kommunikointia
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan läpinäkyvyys
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikointi on erilaista toimitusketjun eri osissa, ja loppupään ongelmat vaikuttavat myös alkupään kommunikointiin

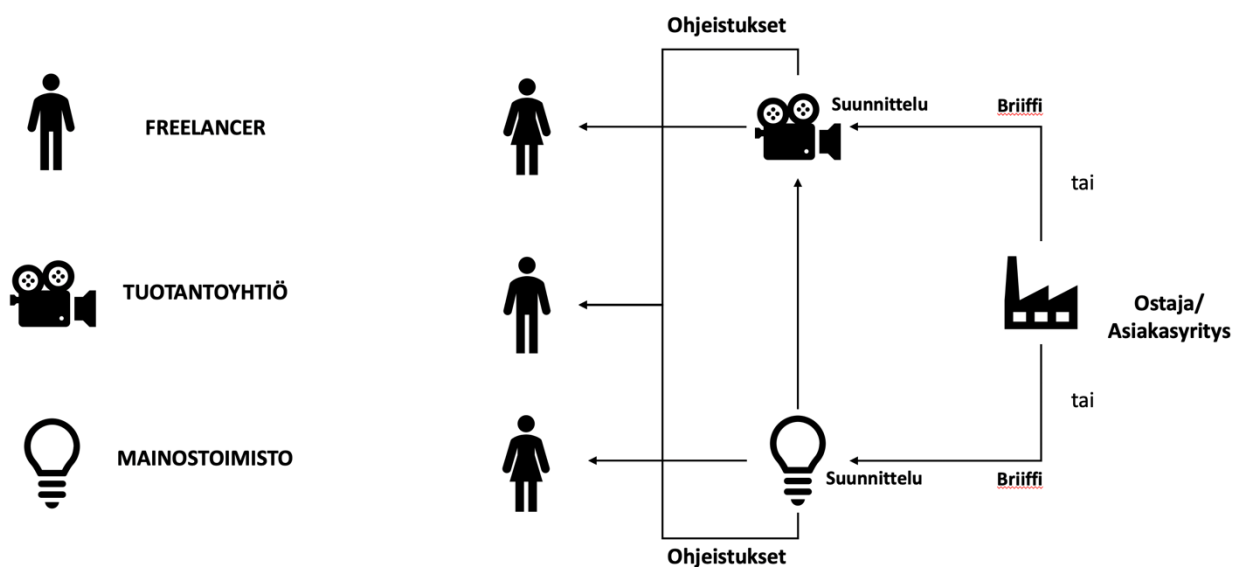
Taulukko 9. Haastattelutulokset: Yhteistyö ja kommunikointi

Yksi haastatelluista freelancereista on siirtynyt toimeksiantajansa palkkalistoille vakituiseen työsuhteeseen. Hän koki, että hänellä on mahdollisuus kehittää itseään paremmin, kun pääsee tekemään omaa osaamistaan isommassa mittakaavassa ja myös projekteihin on helpompi saada tukea. Osa freelancereista olisi valmiita siirtymään toimeksiantajan palkkalistoille, jos vastaavaa työtä olisi riittävästi tarjolla ja siinä olisi jokin taloudellinen kannustin. Moni haastateltavista kokee, että vakituista työtä ei ole riittävästi tarjolla yhdeltä työnantajalta tai tällaisia työsuhteita on harvoin tarjolla. Työsuhteeseen siirtymisen motiivina voi olla freelancereille myös jonkin uuden asian oppiminen, itsensä kehittäminen tai uudenlaisten projektien tekeminen.

6.3. Briiffi, suunnittelu ja ohjeistukset

Tutkimuksen keskeisiä löydöksiä oli, että toimitusketjussa molempiin suuntiin kulkevan kommunikoinnin toimimattomuus aiheuttaa paljon häiriöitä koko prosessiin. Lähtökohtaisesti asiakasyrityksellä on jokin tarve luovalle palvelulle. Ostaja esittää tarpeen pohjalta tämän jälkeen näkemyksensä mainostoimistolle tai tuotantoyhtiölle. Keskustelua

käydään yhdessä ostajan ja mainostoimiston tai tuotantoyhtiön tai kaikkien osapuolen kesken, ja joskus harvoin myös freelancerit otetaan mukaan näihin keskusteluihin. Haasteelliseksi luovan palvelun hankinnasta tekee se, että ostajan pitäisi pystyä kertomaan pelkän tekstin tai esimerkkikuvien avulla mitä he haluavat. Tätä lyhyttä tekstiä, josta selviää mitä asiakas haluaa, kutsutaan briiffiksi. Briiffin perusteella suunnitellaan luova tuote/palvelu, jonka perusteella laaditaan ohjeistukset sidosryhmille, kuten freelancereille. Alla olevassa kartassa (Kuvio 6) on hahmoteltu yksinkertainen kartta, miten briiffi kulkee ostajalta sidosryhmille.



Kuvio 6. Yksinkertaistettu prosessikartta: Briiffi, suunnittelu ja ohjeistukset

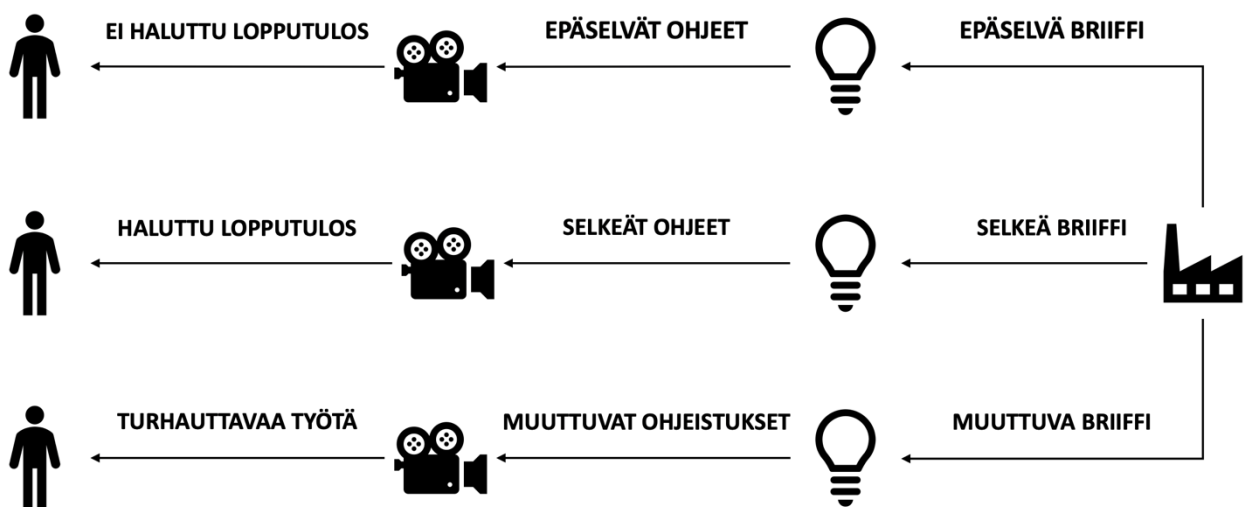
Toimeksiantajien haastatteluiden perusteella kommunikoinnin haasteet johtuvat toisinaan siitä, että halutaan miellyttää jotakin osapuolta. Esimerkiksi mainostoimiston myyjä haluaa miellyttää asiakkaita ja voi luvata liikoja, jolloin tuotanto joutuu taistelemaan toteuttaakseen asiota, joita myyjä on mennyt lupaamaan asiakkaalle. Toisinaan freelancer saattaa mennä lupaamaan, että saa toteutettua toimeksiannon tiettyyn hintaan, aikatauluun ja tiettyin laatukriteerein sillä verukkeella, että saa toimeksiannon itselleen, mutta freelancer ei välttämättä pystykään pitämään lupaustansa.

Kuvioon 7 viitaten freelancerit kokivat, että toisinaan toimeksiannon ohjeistuksista ja asiakkaan briiffistä ei saa täysin selvää mitä asiakas haluaa, joka aiheuttaa luonnollisesti hämmennystä. Toimeksiantajien mukaan ohjeistukset tehdään valitettavan usein kiireessä ja asiakkaan ei ole aina täysin varma mitä haluaa. Asiakkaan tulisi pystyä pelkän tekstin

perusteella kertomaan minkälaista luovaa palvelua/tuotetta haluavat. Toimeksiantajat kertovat myös, että asiakkaista huokuu toisinaan se, etteivät he ole sisäisesti yksimielisiä siitä mitä ovat tilaamassa.

Parhaimmissa tapauksissa, jos asiakkaalla on selkeästi tiedossa, mitä haluavat ja luottavat heidän toimittajaansa, sekä pystyvät luomaan selkeän briiffin, niin silloin lähtökohdat onnistuneeseen yhteistyöhön ovat paremmat. Toimeksiantajat kertoivat, että välillä ohjeistukset tehdään liian kiireessä, jolloin ei voida odottaa, että freelancer toimittaa sellaista laatua kuin pitäisi. Keskeiseksi asiaksi nousee myös se, että toimeksiantaja tuntee freelancerin ja minkälainen on freelancerin ja toimeksiantajan välinen suhde, että toimeksiantaja pystyy laatimaan kyseiselle freelancerille sopivat ohjeistukset. Toiset freelancereista toimivat parhaiten silloin, kun ohjeistus on riittävän suppea, jolloin freelancer voi käyttää omia luovia taitoja parhaansa mukaan, toiset freelancerit puolestaan tarvitsevat erittäin tarkat ohjeistukset, joiden perusteella on selkeä tuottaa haluttu luova palvelu. Haastavaa ohjeistuksen laatimisesta tekee kuitenkin se, että freelancerin toimeksiantajan on usein vaikea sisäistää se, mitä asiakas todella haluaa.

Freelancer haastatteluiden perusteella selvisi, että kesken projektin muuttuvat ohjeistukset turhauttavat todella paljon ja lopulta laatu kärsii. Toimeksiantajien mukaan luovissa projekteissa on hyvin tavanomaista, että ohjeistukset muuttuvat kesken projektin. Usein luovien palveluiden hankintoihin sisältyy muutama korjauskierros ja näistä tulisi raportoida myös koko toimitusketjulle.



Kuvio 7. Briiffi ja Ohjeistukset

Kuitenkaan yhtä oikeata mallia ei ole briiffin ja ohjeistuksien laatimiseen. Ison mainostoimiston luova johtaja toimeksiantaja 3 kertoi, että vaikka luovat alat eivät ole juuri muuttuneet organisoituneemmiksi, viihtyvät luovan alan ihmiset siellä silti hyvin.

6.4. Sopimukset

Osa freelancereista on tehnyt toimeksiantajien kanssa kirjallisia toimeksiantosopimuksia, mutta usein sopimukset tehdään sähköpostin välityksellä ja sopimukset ovat hyvin epämuodollisia. Freelancer 1 korostaa kuitenkin, että freelancerin kannattaakin vielä kirjata kaikki sovittavat asiat sähköpostiin, esim. jos toimeksiannosta on sovittu puhelimesta. Myös osa toimeksiantajista tekee sopimukset sähköpostilla freelancereiden kanssa. Isommilla yrityksillä sopimukset ovat luonnollisesti tarkemmin laadittuja. Lähtökohtana toimeksiantajilla, on se, että kaikille tekijöille tehdään sopimus ennen projektin alkua. Vakiofreelancereilla on valmiina freelancer-toimeksiantosopimukset ja tällaiset tekijät työskentelevät päivittäin tai viikoittain toimeksiantajan projekteissa.

Toimeksiantajien mukaan projektien venymiset ja aikataulujen muutokset johtuvat yleensä asiakkaan päässä tapahtuvista muutoksista. Luovien alojen suurin haaste on se, että jokaisella on oma mielipiteensä vahvasti visuaalisista projekteista, kuten mainos- tai yritysvideoista. Luovien tuotosten arviointi onkin aina subjektiivista. Suurin vaiva toimeksiantajille on se, että muutosehdotukset ja korjausideat esitetään vasta siinä vaiheessa, kun tuotos on valmis. Asiakkaan hankintaosaston tulisi olla sen verran ammattitaitoisia ja osata kertoa ennen tuotannon käynnistämistä, mitä haluaa. Toisinaan isoissa projekteissakin muutosehdotukset tulevat ilmi vasta loppusuoralla. Joskus isojamin korjauksia tehdään jälkikäteen, mutta se tulee todella kalliiksi. Näiden muutostöiden takia, projektit palaavat usein takaisin freelancereiden työpöydille, minkä vuoksi jo sopimuksissa tulisi sopia näistä mahdollisista jatkotöistä. Kokenut luovien palveluiden hankintahenkilö on kykenevä esittämään tarvittavat korjaukset ja muutosehdotukset pelkän käsikirjoituksen ja konseptin perusteella. Usein kuitenkin käy niin, että lopputulos on silti jotain aivan muuta mitä asiakas on tilannut - parempaa tai huonompaa.

Luovien alojen projekteissa, freelancerit myös joustavat mielellään toimeksiantajan suuntaan, jos kyseessä on mielenkiintoinen projekti. Hyvään laatuun halutaan panostaa ja laadukas työjälki voi tietää lisää toimeksiantaja tulevaisuudessa.

Osa freelancereista pystyy neuvottelemaan erittäin rahakkaitakin sopimuksia toimeksiantajien kanssa, jos heillä on vahva oma erikoisosa-alueensa ja tekijät ovat harvassa. Valitettavasti toimeksiannot kaatuvat usein korkeisiin kustannuksiin, koska tilaajalla ei ole välttämättä minkäänlaista käsitystä mitä maksaa, kun tehdään näyttävää filmiä tai esim. projisointiteosta. Freelancerit kokevat, että usein asiakkaat tyytyvätkin sitten keskinkertaisiin ratkaisuihin, jolloin lopputulokseen ei ole tyytyväinen tilaaja, mainostoimisto eikä freelancerkaan. Usein tällaisiin tilanteisiin joudutaan, kun lähdetään toteuttamaan liian pienellä budjetilla projektia.

• Sopimukset ovat usein epämuodollisia ja puutteellisia
• Sopimusehdot eivät aina pidä projekteissa (sopimuksia tehdään välillä ihmisten kanssa, jotka eivät ymmärrä luovan työn päälle)
• Sopimuksen laatiminen on freelancerin vastuulla (freelanceria ei välttämättä kiinnosta paperityöt ja sopimukset)
• Sisältöön liittyviä muutoksia tulee aivan liian usein kesken projektin ja loppuvaiheessa
• Sopimussakkoja ei ole käytössä ainakaan toimitusketjun alkupäässä kummallekaan osapuolelle
• Osa freelancereista käyttää ennakkomaksua rahoittaakseen tuotantoa ja osa rahoittaa omalla rahalla
• Mitä isompi toimeksiantaja, sitä myöhemmin palkkiot maksetaan, vaikka maksuehto olisi sovittu
• Kaikilla freelancereilla oli käytössä 14 päivän maksuehto. Isot firmat maksavat +30 päivää maksuehdolla, jota toimeksiantajat peilaavat freelancereille
• Bonus-malleja ei ole käytössä, mutta se voisi olla hyvä tapa sitouttaa tekijöitä, tosin se edellyttäisi myös peruspalkkion hinnan alentamista.

Taulukko 10. Haastattelutulokset: Sopimukset

Freelancereiden mukaan, toimeksiantajat maksavat palkkiot lähtökohtaisesti ajallaan, mutta myöhästymisiäkin tapahtuu silloin tällöin. Yleensä mitä isompi toimeksiantaja ja loppuasiakas, niin sitä pidemmät ovat maksuajat myös freelancereiden palkkioissa. Vaikka freelancer laittaisi laskuun maksuehdon 14 päivää, niin loppujen lopuksi toimeksiantaja maksaa miten heille sopii parhaiten. Toimeksiantajien haastatteluiden perusteella voi päätellä, että moni peilaa freelancerin maksut suoraan asiakkaan kanssa sovittuun maksuehtoon.

Osa freelancereista laskuttaa toimeksiantajalta etukäteen puolet palkkiosta, jolla rahoittaa tuotantoa. Lisäksi freelancerit kertovat, että välillä joutuu rahoittamaan projektin kuluja omasta kassasta, ennen kuin on saanut maksua toimeksiantajalta. Toimeksiantajien maksukäyttäytymisessä oli haastattelujen perusteella paljon eroavaisuuksia. Maksuehtoihin vaikuttaa, myös paljon se, joutuuko freelancer rahoittamaan tuotantoa tai palveluaan toimeksiantajan rahalla. 14 päivää vaikuttaa olevan hyvin yleinen maksuehto, mutta 30 päivän tai 45 päivän maksuajtkaan eivät ole täysin poikkeuksellisia luovilla aloilla.

Haastateltujen freelancereiden mukaan ennalta sovitut sopimusehdot ovat pitäneet muuten aika hyvin, mutta palkkioiden maksuajat ovat venyneet ja eivätkä sovitut aikataulut ole aina pitäneet paikkaansa. Freelancerien mukaan toimeksiantajien välillä on usein suuria eroavaisuuksia. Freelancerit kertovatkin, että jos heitä kohdellaan huonosti toimeksiantajan puolesta, niin tällaisista toimeksiantajista pääsee usein helposti eroon. Osa freelancereista kokee, että sopimusehdot ovat usein puutteelliset tai eivät pidä, mutta freelancerit tiedostavatkin sen ja tietävät, että freelancerin pitää olla itse tarkempi siitä mitä sopii toimeksiantajan kanssa. Luovilla aloilla tuntuu olevan myös paljon haasteita ymmärtää, mitä tilattu luova työ sisältää ja tästä syystä osa sovituista ehdoista saattaakin mennä ohi toimeksiantajalta. Freelancerit kokevat ulkopuolisena, että toimeksiantajan sisäisessä kommunikoinnissa olisi parannettavaa.

Freelancereiden mielestä mainosalalla yleisin poikkeama sopimusehdoista ilmenee aikatauluissa. Työn pitäisi olla valmis aikaisemmin kuin on sovittu, ohjeistukset ovat myöhässä tai pyydetään lisäversioita, joista ei ole etukäteen sovittu. Yksi freelancereista kertoi, että 3 tunnin leikkaustyöhön saattaakin mennä joskus 12 tuntia, joka johtuu hyvin todennäköisesti siitä, että työmäärä on alun perin aliarvioitu. Freelancerit kokevat, että usein aikatauluun liittyviä muutoksia ja huonoja ohjeistuksia perustellaan kiireellä tai sillä, että asiakkaan päässä tulee odottamattomia muutoksia.

Myös toimeksiantajien mukaan aikataulut saattavat venyä usein ja poiketa sovitusta aikataulusta. Freelancerit ovat yleensä tietoisia siitä, että esimerkiksi videotuotannossa kuvauspäivien aikataulut venyvät, välillä tehdään lyhyempää ja välillä pidempää päivää. Toimeksiantajat kertovat, että aikataulumuutokset lähtevät suoraan asiakkaalta ja heijastuvat sieltä suoraan koko toimitusketjuun.

Luovilla aloilla mainostoimistot, tuotantoyhtiöt ja freelancerit tekevät suurella intohimolla töitään ja toimeksiantajien haastatteluiden perusteella asiakas ei välttämättä edes ymmärrä minkälainen porukka tuotannossa toimii, mitkä ovat heidän arvonsa ja kiinnostus projektia kohtaan. Puolestaan asiakkaan motiivit ovat kiinni aivan toisenlaisissa mittareissa. Jos tilaajan puolella ymmärrettäisiin paremmin mitä ostetaan ja keneltä, niin tilatun tuotteen laatu saattaisi parantua.

6.5. Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulosten yhteenvetona voisi sanoa, että freelancereiden ja toimeksiantajien välinen yhteistyö toimii melko hyvin, vaikka toimeksiantajilla ei ollutkaan mitään erityisempää suunnitelmaa freelancer -hankintoihin. Toimeksiantajat kokivat, heillä on toimiva verkosto, josta ostaa freelancer -palveluita tarpeisiinsa. Parhaimmat kumppanuussuhteet ovat kehittyneet ajan kanssa, näyttöjen ja hyvien kokemusten perusteella. Hyvä kemia ja keskinäinen ymmärrys freelancereiden ja muiden projektihenkilöiden välillä on erittäin tärkeää, sillä vaikuttaa suoraan lopputulokseen.

Suurimmat haasteet kantautuvat tilaajan, eli asiakasyrityksen ja mainostoimiston/tuotantoyhtiön välisestä yhteistyöstä. Luovilla-aloilla toimivien yritysten sekä luovien alojen freelancereiden keskinäinen ymmärrys on hyvällä tasolla itse tuotantoon liittyvissä asioissa, mutta freelancereiden näkökulmasta liiketoiminnan pyörittäminen, kova kilpailu ja työn epävarmuus vaivaavat heidän toimintaansa. Freelancereiden mielestä kommunikoinnissa on usein suuria haasteita ja toimeksiantajat tai asiakkaat eivät ymmärrä täysin heidän erikoisalaansa. Freelancerit kokevat myös usein, että heitä ei arvosteta, eikä heihin luoteta riittävästi. Tämä voi johtua myös siitä, että toimeksiantajat eivät ymmärrä täysin freelancerin erikoisosaamista. Luovien töiden luonteeseen kuuluu myös, että jokaisella henkilöllä on omat mielipiteensä lopullisesta tuotoksesta.

Yhteenvetotaulukko: Freelancereiden haastattelut:

Motiivit ja Arvot	<ul style="list-style-type: none">- Vastaavaa työtä ole tarjolla riittävästi tai ollenkaan- Mielenkiintoiset projektit- Taiteellinen vapaus ja luovan työn toteuttaminen
Freelancer-mallin edut	<ul style="list-style-type: none">- Vapaus- Riippumattomuus- Luova työympäristö- Joustavuus
Freelancer-mallin haitat	<ul style="list-style-type: none">- Epävarmuus, epäsäännöllisyys ja huono ennustettavuus.- Vastuu- Kova kilpailu ja paljon tekijöitä- Työyhteisön puute ja ulkopuolisuus
Yhteistyö ja kommunikointi	<ul style="list-style-type: none">- Kommunikoinnissa on toisinaan suuria haasteita- Puhutaan aivan eri kieltä asiakkaiden kanssa- Luottamuksen ja arvostuksen puute
Ohjeistukset	<ul style="list-style-type: none">- Toisinaan liian laajat ja toisinaan liian suppeat ohjeistukset.- Aina ei selviä mitä tilaaja haluaa- Kesken projektin saadut neuvot ja ohjeistukset ovat haittapuoli
Sopimukset	<ul style="list-style-type: none">- Aikataulut venyvät usein- Toimeksiantaja määrittelee maksuehdon, menee asiakkaan mukaan- Puutteellisia sopimusehtoja (freelancerin vastuulla)- Toimeksiantajien välillä on suuria eroavaisuuksia

Taulukko 11. Yhteenvetotaulukko: Freelancer-haastatteluiden tulokset

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä havainnoista löytyi toimeksiantojen ohjeistuksista. Ohjeistuksien laatu oli freelancereiden mielestä vaihteleva. Toimeksiantojen ohjeistukset laaditaan projektikohtaisesti ja kaikille freelancereille, ei kannata välttämättä laittaa samoja ohjeistuksia. Osa freelancereista toimii tehokkaimmillaan silloin, kun ohjeistus on lyhyt sekä selkeä ja freelancerille jätetään riittävästi aikaa tuottaa tilattu palvelu tiettyjen raamien sisällä. Puolestaan toiset freelancereista haluavat selkeät ohjeet, joiden mukaan toimitaan. Toimeksiantajien laatimien ohjeiden selkeys riippuu hyvin paljon siitä, osaako tilaaja/asiakasyritys kertoa mitä halutaan. Usein asiakasyritykselle esitetään näytekuvat ja teksti, jonka perusteella taitavan ostajan pitäisi pystyä ymmärtämään mitä he ovat tilaamassa. Siinä vaiheessa, kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, niin toimeksiantajan pitäisi samojen materiaalien avulla laatia ohjeistukset projektin työryhmälle ja tekijöille. Freelancerit kokivat usein, että eivät olleet aivan varmoja mitä lopullinen asiakas haluaa.

Toimeksiantajat puolestaan kertoivat, että usein ohjeistukset laaditaan kiireessä ja ne aiheuttavat helposti jatkokysymyksiä tekijöiltä. Toimeksiantajat kertoivat, että asiakkaat haluavat usein muutoksia kesken projektin, joka vaikuttaa luonnollisesti ohjeistuksien päivittämiseen. Erikoisammattia harjoittavat freelancerit myös kertoivat, että ohjeistuksiin tulee muutoksia todella usein kesken projektin.

YLE:n uutisissa (Baer, K. 2020) oli tutkimusaiheeseen liittyvä esimerkkitapaus, jossa Valtioneuvosto tilasi 20 000 euroa maksaneen videon, johon Sosiaali- ja terveysministeriö halusi kuitenkin tehdä muutoksia, joiden hinnaksi tuli lopulta 17 500 euroa. Videon ohjannut Aku Louhimies, kertookin haastattelussaan, että on hyvin yleistä, että viestintämateriaaliin halutaan muutoksia jälkikäteen. Tilaajan on turha olettaa, että mainostoimistoilla, tuotantoyhtiöillä tai freelancereilla on kyky tunnistaa tilaajan arvot ja linja. Tästä syystä tilaajan tulee esittää mahdollisimman selkeästi, mitä haluaa ja kertoa keskeisimmät asiat, joita haluavat tai haluavat jättää pois luovasta tuotoksesta. Lisäksi päätökset pitäisi pystyä tekemään etupainotteisesti käsikirjoitusten ja luonnosten perusteella.

Yhteenvetotaulukko: Toimeksiantajien haastattelut:

Ulkoistamismotiivit	<ul style="list-style-type: none"> - Erikoisosaaminen ja lisäarvo - Resurssien paikkaaminen - Hinta (harvemmin) - Yrityksellä ei ole varaa palkata lisää henkilöstöä
Yhteistyö ja kommunikointi	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikoinnin kanssa ongelmia - Ongelmat alkavat usein asiakkaan päästä, kun halutaan muutoksia kesken projektin
Ohjeistukset	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeistukset voivat muuttua kesken projektin asiakkaan toimesta - Asiakkaan hankinnan ammattitaidottomuus - Kiire vaikuttaa ohjeistuksien laatimiseen - Erilaiset ohjeistukset toimivat erilaisille Freelancereille
Sopimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimusmuutokset johtuvat usein asiakasyrityksen vaatimuksista - Luovien alojen haasteet, jokaisella oma mielipide tuotoksesta - Asiakasyritysten hankintaosaamisella suuri merkitys suunnitteluun - Luovan alan tekijöillä ja yrityksillä on eri intressit ja arvot

Taulukko 12. Yhteenvetotaulukko: Toimeksiantajahaastatteluiden tulokset

Luovien palveluiden hankintoihin liittyvät sopimusmuutokset liittyvät yleisimmin aikataulujen muutoksiin. Luovan työn työmäärän arvioiminen on haastavaa etukäteen, koska aikataulut

saattavat muuttua kesken projektin ja projektissa saattaa olla mukana monenlaisia työntekijöitä. Moni freelancer kokeekin, että aikataulut venyvät usein sovitusta. Toimeksiantajien mielestä freelancereiden tulisi osata tarkemmin arvioida kuinka paljon tilatun työn tekemiseen menee aikaa. Taustalla voi olla mielistelyä freelancerin suunnalta toimeksiantajalle ja puolestaan toimeksiantaja haluaa mielistellä asiakastaan, mutta totuus ilmenee kyllä viimeistään projektin edetessä. Toimeksiantajien mukaan, kesken projektin tulevat muutokset toimitusketjun loppupäästä, eli asiakkaalta sotkevat usein koko toimitusketjun aikataulut. Tämä on erittäin iso haaste luovilla alalla, josta tulisi sopia etupainotteisesti kaikkien osapuolien kesken. Tästä syystä esim. mainostoimistot ja tuotantoyhtiöt sopivatkin muutaman korjauskierroksen leikkaustöille esimerkiksi videotuotannossa. Isommat muutokset ovat kalliita, esimerkiksi uuden kuvauspäivän järjestäminen kustantavaa yleensä erittäin paljon ja sitä asiakkaan on välillä vaikea ymmärtää.

Maksuehdoissa on paljon vaihtelevuutta. Freelancerit laskuttavat yleensä 14 päivän maksuehdolla, mutta lopullinen maksuehto määrittyy yleensä tilaajan mukaan. Mitä isompi asiakasyritys, sitä pidempi maksuaika.

7 POHDINTA JA LOPPUSANAT

Tutkimuksessa selvisi, että haastellut tuotantoyhtiöt ja mainostoimistot kokevat, että toimitusketjun loppupäässä olevan asiakasyrityksen hankintaosaaminen oli erittäin vaihtelevaa ja usein heikolla tasolla. Tämä johtuu hyvin pitkälti siitä, että yritykset eivät panosta riittävästi epäsuoriin hankintoihin, eikä jokaiseen hankintakategoriaan löydy riittävää osaamista. On myös erittäin ymmärrettävää, että luovan palvelun mainos-, yritysvideon tai luovan työn tilaaminen on erittäin haastavaa, koska tilaus pitäisi tehdä pelkän tekstin tai mallikuvien perusteella. Luovat-palvelut ovat lähtökohtaisesti aina asiakkaalle räätälöityjä palveluita, joten standardoiminen on haastavaa. Tästä herääkin kysymys: minkälaista hankinta-ammattitaitoa asiakasyrityksen tulisi kehittää? Toimeksiantajien haastatteluista kävi ilmi, että asiakasyritysten omat markkinointitiimit saattavat myös hidastaa projektin etenemistä ja hankaloittaa ohjeistuksien laatimista, jos he puuttuvat liikaa operatiiviseen tekemiseen, mutta parhaimmassa tapauksessa he myös tukevat projektia.

Toimitusketjun loppupäässä olevan asiakasyrityksen intressit usein ovat hyvin erilaiset kuin esimerkiksi toimitusketjun alkupäässä toimivien freelancereiden. Siinä missä asiakasyritys yrittää maksimoida tuotteen/palvelun myyntiä tai saada tehokkaasti näkyvyyttä markkinointivideon avulla, niin freelancerit haluavat tehdä mielekkäitä projekteja, luovassa ja rennossa ympäristössä sekä hyödyntää luovaa ja taiteellista osaamistaan. Toimeksiantajien haastattelujen perusteella ilmeni myös, että luovien projektien tekemisellä on suuri merkitys, toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle.

Toimeksiantajien näkökulmasta erityisesti erikoisosaamiseensa keskittyneet freelancerit voidaan luokitella ns. strategisiksi tuotteiksi, jos freelancer-hankinnat sijoitetaan Kraljicin ostoportfoliomatriisiin. Näiden freelancer-erikoisaajien avulla tuotantoyhtiöt, tapahtumatuottajat ja mainostoimistot pystyvät luomaan sellaisia palveluita, joita on erittäin hankala tuottaa yrityksen omilla resursseilla, ja tuomaan taiteellisteknistä lisäarvoa asiakasyritykselle. Yrityksillä ei myöskään ole varaa palkata tällaista työvoimaa vakituisesti, eikä sille olisi täysipäiväistä tarvetta.

Tutkimuksessa tuli esille, että toimeksiantajilla ei ole mitään kovin yhtenäistä hankintastrategiaa freelancer palveluiden hankinnoille. Toimeksiantajien haastatteluiden

perusteella myöskään asiakasyritysten hankintastrategiat luoville-palveluille eivät ole kovin tarkkaan suunniteltuja. Tästä syystä olisikin hyvä tarkastella asiaa myös asiakasyrityksen näkökulmasta.

Erilaiset markkinapaikat, alustat ja kevytyrittäjäpalvelut ovat helpottaneet viime vuosina freelancerina ja keikkatyöläisenä toimimista. Mutta ohjaavatko nämä palvelut freelancereita entistä kauemmas liiketoiminnan ymmärtämisestä ja kiinnostuksesta? Toki niitä hyödyntämällä freelancerin on huomattavasti helpompi keskittyä ydintoimintaansa ja ydinosaamisen kehittämiseen, mutta jos kaikki laskutukset ja keikat tupsahtelevat helpokäyttöisten tukipalveluiden kautta, niin helposti joku vetää välistä sen osuuden, jonka freelancer pystyisi pitämään itsellään. Freelancer toimii kuitenkin yksityisenä ammatinharjoittajana, joten liiketoiminnan pyörittäminen on täysin yksittäisen henkilön varassa. Tutkimuksessa nousi esille, että freelancereiden kiinnostus liiketoimintaa ja paperitöitä kohtaan, joten edellä mainitut tukipalvelut vastaavat tähän ongelmaan.

Toinen vaihtoehto voisi olla, että luovan alan freelancer-ammattilaisilla ja lahjakkuuksilla olisi oma manageritoimisto, joka ajaisi näiden huipputekijöiden etuja neuvottelisi sopimuksia, kuten managerit neuvottelevat artisteille musiikkibisneksessä tai urheilumaailmassa? Silloin freelancer-huippuosaaajat eivät jäisi suurien toimeksiantajien tai asiakasyritysten jalkoihin ja saisivat keskittyä oman osaamisensa kehittämiseen ja manageri hoitaisi liiketoimintaan liittyvät velvoitteet.

Kuitenkin, jos freelancereiden motiiveina on vapaus, riippumattomuus ja itsensä johtaminen, niin tarvitseeko työstä tehdä, sen tehokkaampaa ja tuottavampaa, mikäli freelancer on tyytyväinen malliin ja hyväksyy siihen liittyvät haittapuolet.

Kuten tutkimuksessa tuli jo aikaisemmin esille, että Suomessa on myös freelancereita, jotka tekevät freelancer-töitä vastentahtoisesti. Tähän syynä voi olla se, että yritykset ulkoistavat palveluitaan, alustatalous on yleistynyt ja yritykset siirtävät riskiä yrityksestä palvelun tuottajalle. Yksinkertainen syy on myös se, että kaikille ei riitä luovilta aloilta töitä. Tässä tutkimuksessa selvisi, että osa freelancereista on ryhtynyt freelancereiksi, koska omalla alalla ei vaan ole riittävästi työtä tarjolla. Kuitenkin vaihtoehtona on tehdä myös alan ulkopuolisia töitä, mutta moni haluaa yrittää sinnikkäästi ja toteuttaa ammattiaan epävarmuudesta huolimatta.

Tutkimuksen alkuvaiheessa ilmeni nopeasti, että luovien alojen arvoverkon prosesseissa on paljon kehitettävää lähes jokaisella osa-alueella. Freelancer-työ koostuu puoliksi omasta erikoisosaamisesta ja puoliksi yrittäjyydestä. Näitä molempia osa-alueita tulisikin kehittää yhtä lailla, mikäli toiminnasta pyritään saamaan kannattavaa liiketoiminnan näkökulmasta. Freelancer -haastatteluiden perusteella yrittäjyys vaikutti olevan kuitenkin osa, johon ei oltu kovin halukkaita panostaa. Erikoisosaamiseen liittyvä työn osuus ja siihen panostaminen nähtiin mielekkäämpänä freelancerien keskuudessa. Asiakasyritysten ydinliiketoiminta on yleensä ihan jotain muuta kuin luoviin palveluihin liittyvää, joten luovien palveluiden hankinnat luetaan näissä yrityksissä epäsuoriksi hankinnoiksi, joihin ei panosteta yhtä paljon kuin suoriin hankintoihin, jotka liittyvät keskeisesti myytävään tuotteeseen tai palveluun. Mainostoimistoilla ja tuotantoyhtiöillä ydinliiketoiminta on tuottaa mahdollisimman laadukasta luovaa palvelua asiakasyrityksille, joten näillä yrityksillä on tärkeä rooli toimia kanavana molempiin suuntiin toimitusketjussa. Kommunikaation kehittämisen kannalta mainostoimistojen ja tuotantoyhtiöiden tulisi kehittää avointa kommunikointia freelancereiden ja asiakasyritysten kanssa.

LÄHDELUETTELO

Akavan Erityisalat. 2020. Freelance-työ. [verkkodokumentti] [Viitattu 8.6.2020]. Saatavilla https://www.akavanerityisalat.fi/nain_vaikutamme/ammattinharjoittaja_ja_yrittaja_jasenena/freelance-tyo#Freelancetylnuonteentunnistaminen

Akola, E., Heinonen, J., Kovalainen, A., Pulkkinen, T. & Österberg, J. 2007. Yrittäjyyden ja palkkatyön rajapinnalla. Työn ja toimeentulon rakentuminen eri ammateissa 2000-luvun Suomessa. Työpoliittinen tutkimus nro 326. Helsinki: Työministeriö.

Aromaa, J. 2021. Liitot tyrmistyivät freelancereiden koronatukipaketista – ministeri Saarikko: “On harmillista, etteivät kaikki summat ole osuneet kohdalleen” YLE Uutiset 8.3.2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2021].

<https://yle.fi/uutiset/3-11824082>

Atkinson, J. 1987. Flexibility or Fragmentation. The United Kingdom Labour Market in the Eighties. *Labour and Society* 12, (1).

Bals, L. & Hartmann, E. 2008. *Sourcing of services*. Nova Science Publishers, Inc. New York.

Baer, K. 2020. Aku Louhimies hyllytetystä maskivideosta: tilaaja oli valtioneuvoston kanslia, ja tilaajan muutostoiveet toteutetaan. YLE Uutiset 30.10.2020. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.2.2021]. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-11622388>

Barney, J. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99-120.

Black, C. Akintoye, A. & Fitzgerald. 2000. An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *Journal of Project Management* 2000, Vol.18(6), 423-434

Blomqvist, K., Olkkonen, L., Toth, I. & Sintonen, S. (2018). Työn imu tietotyön murroksessa. LUT Scientific and Expertise Publications 88. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Baruch, Y. & Cohen, A. 2007. The dynamics between organizational commitment and professional identity formation at work. In Brown, A., Kirpal, S. & Rauner, F. (ed.) *Identities at Work*. Dordrecht: Springer, 241–260.

Cheng, E.W.L. & Li, H. 2002. Construction Partnering Process and Associated Critical Success Factors: Quantitative Investigation. *Journal of Management in Engineering*, vol. 18, no. 4, 194-202.

Chinuntdej, N. 2003. Strategic success determinants in buyer-supplier relationships. United States, Nova Southeastern University.

El-Murad, J. West, D. C. 2004. The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? *Journal of Advertising Research*; New York Vol. 44, Iss. 2, (Jun 2004): 188-201.

Eshel, I. Shaked, A. 2001. Partnership. *Journal of Theoretical Biology* 21 February 2001, Vol.208 (4), 457-474.

Frey, T. 2013. The Great Freelancer Movement: Eight Reasons Why Your Next Job Will Be a Project. *Journal of Environmental Health* Dec 2013, Vol.76(5), 46-8

Healy, J. Nicholson, D. & Pekarek. A. 2017. Should we take the gig economy seriously? *Labour & Industry* Sep 2017, Vol.27(3), 232-248

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Holvas, J. & Vähämäki J. (2005). *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä*. Helsinki. Teos.

Karhi, T. Ojanen, I. Siljander, A. & Wester, S. (2013). Markkinoija, osaatko ostaa? Markkiointihankinnan perusteet. Mainostajien Liitto. 14-15

Kibar, S. & Lippman, M. 2005. Idealister eller företagare? Frilansjournalisternas marknadsföring av sig själva. Stockholms Universitet. Företagsekonomiska Institutionen. Magister-uppsats.

Kitching, J. & Smallbone, D. 2012. Are freelancers a neglected form of small business? Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(1). 74 – 91.

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review Sep/Oct 1983, Vol.61(5) 109-117

Kuntaliitto, 2018. Kunta viestintäostoksilla. Opas viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan. Helsinki 2018.

Könönen, J. 2015. Tilapäinen elämä, joustava työ: rajat maahanmuuton ja työvoiman prekarisaation mekanismina. Dissertation in Social Sciences and Business Studies. Itä-Suomen yliopisto, 2015.

Logistiikan maailma. 2020. A. Palveluhankinta. [verkkodokumentti] [viitattu 3.3.2020]. Saatavilla <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/palveluhankinnat/>

Logistiikan maailma. 2021. B. Hankintojen luokittelu. [verkkodokumentti] [viitattu 11.4.2021]. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-luokittelu/>

Mäenniemi, O. 2008. Joustojen vaikutus tulevaisuuden työelämään. Pysyykö ay-liike aktiivisena toimijana. Tutkimustietoa (2). Helsinki: Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK.

Mäkinen, M 2017. Mitä tapahtuu huomenna: kun startup ja korporaatio kohtaavat? Ellun Kanat Oy

Nuutinen, V. 2017. Uusi työväki. Työ ja yrittäjyys prekarisoituvan palkkatyön yhteiskunnassa. Into Kustannus. Helsinki

Osnowitz, D. 2010. Freelancing expertise: Contract Professionals in the New Economy. New York: Cornell University Press.

Pakkanen, I. 2011. Käydään juttukauppaa. Freelancerin ja ostajan kohtaamisia journalismin kauppapaikalla. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011.

Peltola, S. & Ollilla, M. & Metsä-Tokila, T. 2014. Luovien alojen toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Internet-lähteisiin viittaaminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.6.2020]. Saatavilla <https://docplayer.fi/2384273-Nakemyksesta-menestysta.html>

Poissonier, H. 2017. How purchasing became a strategic function: from purchasing to external resources management. Strategic Direction 13 February 2017, Vol.33(2), 1-3

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus.

Seshadri, S. 2005. Sourcing Strategy: Principles, Policy and Designs. SpringerLink. Springer Science + Business Media, Inc 2005.

Sinicki, A. 2019. Thriving in the Gig Economy: Freelancing Online for Tech Professionals and Entrepreneurs. SpringerLink.

A. Suorsa & A. Vassinen 2020 (A). Markkinointihankinnan tuska osa 1. 18.12.2020. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.2.2021] Saatavilla <https://www.zealsourcing.fi/post/markkinointihankinnan-tuska-osa-1>

Ukko.fi (2019). Freelancer-työn plussat ja miinukset. [verkkodokumentti] [Viitattu 3.6.2020]. <https://www.ukko.fi/2019/12/11/freelancer-tyon-plussat-ja-miinukset/>

Ursell, G. 2004. Changing Times, Changing Identities: A Case Study of British Journalists. In Jensen E. & Westenholz, A. (ed.), Identity in the Age of the New Economy. Cheltenham: Edward Elgar.

Van Weele, A.J. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. 6. edition. Hampshire, Cengage Learning EMEA.

Viitanen, K. 2021. Yksinyrittäjät ovat yhteiskunnan näkymätön joukko, jonka jaksamista ei tutki kukaan. Tulevaisuuden työelämä. Kauppalehti 13.1.2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.2. 2021]. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yksinyrittajat-ovat-yhteiskunnan-nakymaton-joukko-jonka-jaksamista-ei-tutki-kukaan-professori-harri-melin-heidan-aanensa-ei-kuulu-eika-ryhman-kasvua-ole-huomattu/e663eab5-d3a6-4c3d-b701-2659460f6be9>

Viskari, K 2008. Drivers and Barriers of Collaboration in the Value Chain of Paperboard-Packed Consumer Goods. Dissertation. 169. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 329. Lappeenranta University of Technology 2008.

Vitasek, K. Ledyard, M. & Manrodt, K, 2013. Vested outsourcing: five rules that will transform outsourcing. Palgrave Macmillan 2013. 2nd ed. 22-23

Vitasek, K & Keith, B. 2012. Outsourcing's Sourcing Continuum World Trade, WT 100 Vol. 25, (9) 18-21,23

Virolainen, V-M. 1998. Motives, circumstances, and success factors in partnership sourcing. Research Papers 71. Lappeenranta University of Technology 1998.

Wernerfelt, B.1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171-180.

Ylä-Anttila, A. (2018) Videomainonta kaipaa nyt uutta ajattelua. *Markkinointi&Mainonta*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.3.2020]. Available <https://www.marmai.fi/uutiset/videomainonta-kaipaa-nyt-uutta-ajattelua-vaaranlainen-mainos-vaarassa-paikassa-muuttuu-antimainokseksi/a88bbefd-2b61-3f34-a3ffc4e618fdb469>

Örnebring, H. 2009. Revised version of a paper titled "The Two Professionalisms of Journalism: Journalism and the changing context of work. Reuters Institute for the Study of Journalism. University of Oxford, 1-19.: Updating Journalism Studies for the 21st Century. Working Paper. Presented at the 2008 ICA (International Communication Association) Conference Communicating for Social Impact, 22–26 May, Montreal, Canada. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.3.2021]. Saatavilla https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-11/The%20Two%20Professionalisms%20of%20Journalism_Working%20Paper.pdf

LIITTEET:

LIITE 1. Haastattelukysymysrunko Freelancer-haastatteluihin

Taustat:

Minkälaisia palveluita tuotat?
Kuinka pitkään olet tehnyt töitä freelancerina?
Mitä etuja koet freelancer työssä?
Mitä haittoja koet freelancer työssä?

Motiivit:

Miksi valitsit freelancer-mallin elinkeinoksesi?
Onko Freelancerina toimiminen pääelinkeinosi?
Teetkö muuta työtä freelancer töiden lisäksi?
Oletko saanut tukia, apurahoja tai muita etuuksia freelancerina?
Olisitko valmis menemään töihin toimeksiantajan palkkalistoille?
Löytyykö alalta korvaavaa palkkatyötä, jossa pääsisit tekemään vastaavaa työtä?

Riskienhallinta:

Mitkä kriteerit vaikuttavat toimeksiantajan valintaan?
Kuinka monelle toimeksiantajalle palvelusi jakaantuu?
Minkälaisia riskienhallintamenetelmiä käytät toiminnassasi?
Ulkoistatko toimeksiannon osia?
Minkälaisia palveluita itse ulkoistat?

Yhteistyö/Kommunikointi:

Mitä kautta saat toimeksiantoja?
Saatko riittävästi ohjeita toimeksiantajalta?
Saatko palautetta toimeksiantajalta tehdyn työn jälkeen?
Onko toimeksiantajillasi, kiinnostusta kehittää freelancerin toimintaa?
Oletko tekemisissä toimeksiantajan loppuasiakkaan kanssa?
Toimitko omissa tiloissa vai onko toimeksiantaja järjestänyt sinulle toimitilan?
Minkälainen on hyvä toimeksiantaja?

Sopimukset:

Tehdäänkö toimeksiannoista kirjallinen sopimus?
Pitääkö sopimusehdot läpi projektin?
Onko työtehtävät sovittu etukäteen riittävän tarkasti toimeksiantajan kanssa?
Onko alalla käytössä sopimussakkoja?
Muuttuvatko tilatun palvelun vaatimukset kesken projektin?
Vaatiiko toimeksiantajasi ylimääräisiä palveluita sovitun palvelun lisäksi?
Pysyykö projektit yleensä sovitussa aikataulussa?
Maksavatko toimeksiantajat palkkiot ajallaan?
Kustantaako toimeksiantaja, matka-, materiaali- tai muita kuluja?
Maksavatko toimeksiantajat yhteisistä palavereista?
Bonus-malli, palkkiomalli?
Syntyvätkö sopimukset kilpailutuksen kautta?

LIITE 2. Haastattelukysymysrunko toimeksiantajahaastatteluihin

Taustat:

Haastateltavan rooli yrityksessä
Yrityksen rooli toimitusketjussa

Motiivit:

Minkälaisia freelancer palveluita ulkoistatte?
Mihin tarkoitukseen ulkoistatte palveluitanne?
Mitkä ovat motiivinne ulkoistamiselle/hankinnalle?
Mitä tavoittelette ulkoistamisella?
Kuka vastaa freelancer palveluiden hankinnasta yrityksessänne?
Oletteko palkannut käyttämiänne freelancereita yritykseenne työsuhteeseen?
Onko teillä pitkäaikaisia kumppanuussuhteita freelancer-toimijoiden kanssa?
Ovatko pitkäaikaiset kumppanuussuhteet olleet kannattavia toimintanne kannalta?

Riskienhallinta:

Minkälaisia riskienhallintamenetelmiä on käytössä freelancer-palveluiden ulkoistamiseen?
Tiedättekö kenen palveluita mahdollisesti freelancer ulkoistaa toimeksiannoissanne?
Minkälainen hankintastrategia teillä on freelancerhankinnoissa?
Tarkistatteko freelancerien taustat?

Yhteistyö ja kommunikointi:

Millä kriteereillä hankitte freelancer-palveluita?
Mitkä vaikuttavat freelancereiden valintaan?
Mistä löydätte tarvitsemanne freelancer-palvelut?
Minkälainen on hyvä freelancer-palvelu/yksinyrittäjä?
Minkälaisia haasteita on tullut vastaan freelancereiden kanssa?
Miten kehittäte kumppanuussuhdetta freelancerin kanssa?
Laaditteko toimeksiannon ohjeistukset freelancereille?
Pidättekö freelancerit loopissa loppuasiakkaan kanssa ja tietääkö asiakkaanne ketä te käytätte?
Tarjoatteko freelancereille mahdollisuuden työskennellä toimitiloissanne?
Miten kehittäte freelancereiden toimintaa?
Annatteko palautetta freelancerille toiminnasta?

Sopimukset:

Teettekö kirjalliset sopimukset freelancer-toimeksiannoista?
Pitävätkö sopimusehdot läpi projektin?
Onko tilattu palvelu sovittu riittävän tarkasti etukäteen?
Muuttuvatko tilatun palvelun vaatimukset kesken projektin?
Pysyykö projektit yleensä sovitusussa aikataulussa? (Jos ei, niin mistä se johtuu?)
Onko teillä käytössä sopimussakkoja?
Maksatteko freelancereille palkkiota yhteisistä suunnittelupalavereista (pois lukien myyntineuvottelut)?
Maksuehdot?
Onko teillä käytössä jotain bonusmallia, jolla voisi sitouttaa ja motivoida freelancereita?