



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anne Rasa

# Syväluotaus proto-ohjeistukseen vaatetusteollisuuden monikulttuuri- sessä työyhteisössä Case: Luhta Sportswear Company

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vaatetusalan tutkinto-ohjelma (YAMK)

Vestonomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyö

2.4.2020

Tekijä(t) Otsikko	Anne Rasa Syväluotaus proto-ohjeistukseen vaatetusteollisuuden moni- kulttuurisessa työyhteisössä Case: Luhta Sportswear Company
Sivumäärä Aika	76 sivua + 9 liitettä 2.4.2020
Tutkinto	Vestonomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Vaatetusalan tutkinto-ohjelma (YAMK)
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	TaL Raija Hölttä, Metropolia Ammattikorkeakoulu Tuotepäällikkö Katja Laurema, Luhta Sportswear Company
<p>Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää havainnoinnin, monipuolisen aineiston ja oman työkokemukseni kautta suomalaisen vaatetussuunnittelijan ja kiinalaisen suunnittelu-assistentin yhteistyön välisiä haasteita. Tavoitteena oli myös kehittää yhteistyötä. Tutkimus tehtiin kehittämistehtävän toimeksiantajan, suomalaisen vaatetusyrityksen Luhta Sportswear Companyn sekä Suomen- että Kiinan-toimistoilla.</p> <p>Teoriaosuudessa selvitettiin Geert Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksia koskevan tutkimuksen tuloksia Suomen ja Kiinan osalta. Taustatutkimusta tehtiin kyselyiden muodossa niin suomalaisille suunnittelijoille kuin kiinalaisille suunnitteluassistentteille. Kyselyiden pohjalta järjestettiin palavereita ja keskustelua Kiinan-toimiston esimiesten kanssa suunnitteluassistenttien työn järjestelystä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Kehittämishankkeen tutkimusstrategiana oli etnografinen havainnointi. Tutkimuksessa seurattiin kahden suomalaisen suunnittelijan sähköpostiviestintää heidän kiinalaisten suunnitteluassistenttiansa kanssa. Tutkimuksen havainnointiosuus rajattiin tuotekehitysprosessin alkuun protojen ohjeistusvaiheeseen. Vaihe on kriittinen koko tuotekehityksen kaaressa ja vaatii tarkkuutta ja ajatustyötä niin suunnittelijalta kuin assistentiltakin.</p> <p>Opinnäytetyössä syntyi kaksi toisiaan tukevaa kehityslinjaa, joista toisen tuloksena syntyi Kiinan-toimistolle uusi työnimike, jonka seurauksena suunnitteluassistenttityö organisoitui uudella tavalla. Toisen kehityslinjan etnografisen havainnoinnin tuloksena todetaan suunnittelijan ja assistentin välisen sujuvan viestinnän vaativan suunnittelijalta kulttuurintuntemusta, sopeutumista assistentin taitotasoon ja tarkkuutta sähköpostiviestien sisällöissä. Assistentilta tarvitaan sujuvan englannin kielen lisäksi kykyä sopeutua länsimaalaiseen ajatteluun ja sitä kautta uskallusta avoimeen asenteeseen uuden oppimista kohtaan. Myös yrityksellä on vastuu tunnistaa assistenttien kokemus ja taitotaso. Jatkotutkimuksena voisi toisintaa etnografisen havainnoinnin suunnittelijoiden ja assistenttien välillä ja tutkia, kuinka tämä kehitystyö on muuttanut toimintaa.</p>	
Avainsanat	vaatetusteollisuus, proto-ohjeistus, kulttuurienvälinen viestintä, kulttuuriosaaminen, Kiina

Author(s) Title	Anne Rasa Prototype Instruction Process in Multicultural Working Community in Clothing Industry Case: Luhta Sportswear Company
Number of Pages Date	76 pages + 9 appendices 2 April 2020
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Master's Degree in Fashion and Clothing
Specialisation option	
Instructor(s)	Lic.Arts Raija Hölttä, Metropolia University of Applied Sciences Product Manager Katja Laurema, Luhta Sportswear Company
<p>The purpose of this development project was to identify the communication challenges between a Finnish apparel designer and Chinese designer assistant during a design process and to improve collaboration. The project was conducted using observations, various literature sources, questionnaires and my own work experience. The study took place in the offices of a Finnish clothing company Luhta Sportswear Company, both in Finland and China.</p> <p>Geert Hofstede's research on cultural dimensions was examined from the Chinese-Finnish perspective. To substantiate this, questionnaires were sent to both Finnish designers and Chinese designer assistants. The responses were then used as a basis for meetings and discussion groups with the employees at the office in China. Reorganization of the design assistants' role and duties became the focus of these discussions.</p> <p>This project was carried out using qualitative methods. The research strategy in this development project was ethnographic observation; following email correspondence between two Finnish designers and their Chinese assistants. The observations were limited to cover the product development process from the start to the prototype instruction stage. The prototype instruction stage is a critical milestone in the product development process and requires attention to details as well as in-depth thinking from both the designer and the assistant.</p> <p>As a result of this project, in the office in China, a new job description was specified and the design assistant roles were redefined. Based on the ethnographic observations it is clear that in addition to good communication skills, a well-functioning collaboration between a designer and an assistant requires intercultural competence, intercultural skills and adaptation to the skills of the assistant from the designer. For the assistant, the adaptability to different ways of working and openness towards continuous development are also necessary, not only sufficient proficiency in English. As a further study, ethnographic observation could be conducted again so that the progression of this development project could be analyzed.</p>	
Keywords	clothing industry, prototype instructions, intercultural communications, cultural competence, China

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Luhta Sportswear Company	3
2.1	Luhta Sportswear (Suzhou) Co. Ltd	4
2.2	Haasteet Kiinan-toimiston suunnitteluassistenttityössä	5
3	Johdatus Kiinan kulttuuriseen taustaan, ajatteluun ja tapoihin	6
3.1	Maantiede ja historia lyhyesti	7
3.2	Väestö	9
3.3	Uskonto	11
3.4	Kiinalaisen elämän piirteitä	12
3.4.1	Kieli	12
3.4.2	Guanxi ja verkostot	13
3.4.3	Kasvat ja kiinalainen ei	14
4	Tutkimuksen lähtökohdat	16
4.1	Käsitteet	16
4.2	Aiheen kehittyminen	17
4.3	Tutkimuksen tavoite	20
4.4	Opinnäytetyön tutkimusongelma	20
4.5	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	21
4.6	Teoreettinen viitekehys	22
4.7	Tutkimuksen rajausta ja aineiston hankinta	23
5	Kulttuurierojen vaikutus työyhteisössä	26
5.1	Monikulttuurisen organisaation sisäinen vuorovaikutus	26
5.2	Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet	28
5.3	Kiinan ja Suomen kulttuuriset erot	29
5.4	Kulttuurierot yhteenvetona	32
6	Proto-ohjeistusprosessi	34
7	Tutkimusmenetelmät	37
7.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	37
7.2	Etnografinen havainnointi	37
7.3	Kysely kiinalaisille assistenteille	38
7.4	Haastattelut suomalaisille suunnittelijoille	41

7.5	Palaverit Kiinassa	43
7.5.1	Aloituspalaveri esimiesten kanssa	43
7.5.2	Jatkopalaverit team leadereiden kanssa	45
7.6	Kyselyn, haastattelujen ja palaverien analyysi ja tulokset	46
8	Suunnittelijan ja assistentin etnografinen havainnointi	52
8.1	Sähköpostiviestinnän havainnointi	52
8.2	Suunnittelija D1 ja assistentti DA1	54
8.3	Suunnittelija D2 ja assistentti DA2	58
9	Tutkimuksen tulokset	65
9.1	D1 ja DA1	65
9.2	D2 ja DA2	66
9.3	Yhteenveto	66
10	Pohdinta	71
11	Lähteet	74

## Liitteet

Liite 1. Kiinan DA-vuosiaikataulu

Liite 2. Tiimipäivien muistio

Liite 3. Kysely kiinalaisille suunnitteluassistentteille

Liite 4. Kysely suomalaisille suunnittelijoille

Liite 5. Ehdotus DA-työn kehittämiseksi

Liite 6. Kiinan-toimiston kolmen kohdan toimintamalli DA-työn kehittämiseksi

Liite 7. Kehitystyön aikajana

Liite 8. Suunnittelija D1:n ja assistentti DA1:n välisen sähköpostiviestinnän havainnointi-  
taulukko

Liite 9. Suunnittelija D2:n ja assistentti DA2:n välisen sähköpostiviestinnän havainnointi-  
taulukko

## 1 Johdanto

Suomalainen vaatetusteollisuus toimii osana globaalia maailmantaloutta. Vaatetusalan tuotantoa on siirretty 1980-luvulta alkaen edullisempien kustannusten maihin. Tämä ei ole kuitenkaan tarkoittanut alan loppua Suomessa, vaan alan töiden keskittymistä erikoisosaamiseen ja korkealaatuiseen toimintaan. Suomalaisen vaatetusteollisuuden toiminnoista Suomessa on edelleen vahvasti suunnittelua, tuotekehitystä, myyntiä ja markkinointia. Tuotannon ollessa toisessa maassa kommunikointiin ja yhteydenpitoon vaikuttavat kulttuuriset erot.

Tässä kehitystyössä oli lähtökohtana suomalaisen vaatetusyrityksen suunnittelijan ja yrityksen Kiinassa sijaitsevan tytäryhtiön toimiston kiinalaisen suunnitteluassistentin yhteistyön sujuvuus. Kansainvälisesti toimivan yrityksen sisällä monet eri kulttuurit kohtaavat ja toimiminen eri kulttuurien välillä voi aiheuttaa haasteita. Vaikka yrityksen tuotekehitysosastoilla jokainen työntekijä on tekemisissä Kiinassa sijaitsevan toimiston ja sen kiinalaisten työntekijöiden kanssa, ei toimiminen eri kulttuuriin kuuluvan kollegan kanssa ole aina helppoa. Jo pelkästään vieraalla kielellä työskentely saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä, puhumattakaan kulttuurisidonnaisista tavoista, käyttäytymisestä tai jopa uskomuksista. Nämä erot luovat suomalaisen suunnittelijan ja kiinalaisen assistentin yhteistyölle haasteita, jotka saattavat tuntua joskus ylittämättömiltä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää havainnoinnin, monipuolisen aineiston ja oman työkokemukseni kautta suunnittelijan ja assistentin välisiä haasteita. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen käyttäen tutkimusmetodina etnografista havainnointia. Havainnointi tapahtui työpaikallani. Teoriaosuudessa selvitin Geert Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksia koskevan tutkimuksen tuloksia Suomen ja Kiinan osalta.

Työni aihe löytyi helposti työpaikaltani Luhta Sportswear Companyn tuotekehitysosastoilta. Olen työskennellyt yrityksessä 9 vuotta ja tutkimuksen aikana toimin yrityksessä suunnitteluassistenttina. Omaan työhöni kuuluu päivittäisiä toimintoja Kiinan-toimiston kanssa ja käyn Kiinassa kahdesti vuodessa. Olen kokenut haasteita Kiinan-toimiston

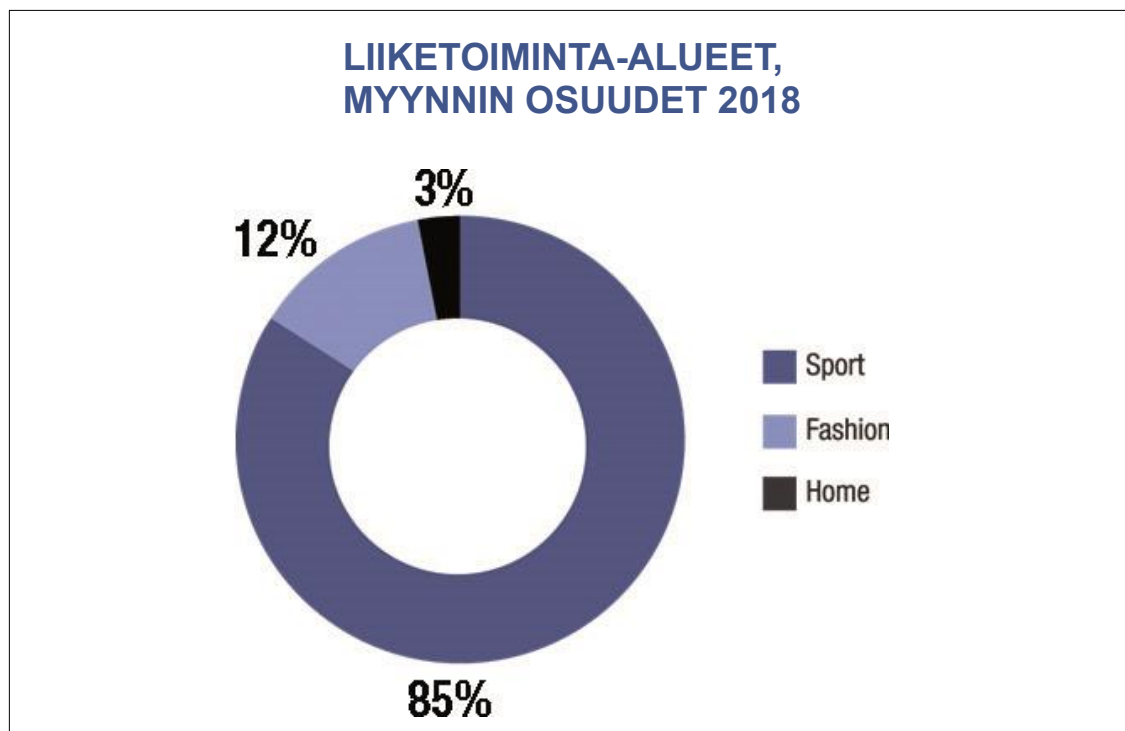
kanssa toimimisessa myös itse, joten oma kokemukseni ja hiljainen tietoni auttoivat minua tutkimuksen teossa. Tutkimuksen aloitin töiden ohessa syksyllä 2016. Tutkimustulokset sain koottua analyysiä varten kevään ja kesän 2017 aikana, mutta itse opinnäytetyön kirjoitusvaihe venyi ja työ valmistui keväällä 2020.

Itseäni innostaa erityisesti opinnäytetyön kansainvälinen aihe. Valitsin ylempien ammattikorkeakouluopintojeni vapaasti valittavaksi kurssiksi Vaasan avoimen yliopiston tarjoaman Cross-Cultural Management -verkkokurssin, jossa tutustuin Hofsteden teoriaan kulttuurien eroista. Kurssi tuki hyvin opinnäytetyötäni ja toi syvempää tietoa siitä, miten eri kulttuuritaustat vaikuttavat kanssakäymiseen. Pääsin myös kesällä 2017 kuukaudeksi Metropolian yhteistyöyliopiston Donghua Universityn tarjoamalle kansainväliselle kesäkurssille Shanghaihin. Kurssilla tutustuttiin kiinalaiseen kulttuuriin, kieleen sekä muodonkehitykseen menneestä nykyaikaan. Kurssin lopputyönä toteutimme ryhmätöinä piirroksina mallistokokonaisuudet, joiden inspiraatiot tulivat kiinalaisesta kulttuurista. Kurssilla näin ja koin, miten länsimaalaiset nuoret kokevat Kiinan; sen tavat, kielen ja kulttuurin.

## 2 Luhta Sportswear Company

Luhta Sportswear Company on vuonna 1907 Lahdessa perustettu Suomen suurin vaatetusyritys. Se on yksi suurimmista urheiluvaateyrityksistä Euroopassa. Yrityksen toiminta kattaa vaatetusalan toiminnot suunnittelusta tuotannon kautta tukku- ja vähittäismyyntiin. (Luhta 2020; Luhta Sportswear Company presentations 2019.)

Yrityksellä on myyntiä yli 50 maahan ja liikevaihto noin 245 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on yhteensä yli 1700 jakautuen useaan eri toimipisteeseen. Omia myymälöitä on yhteensä 170 Suomessa, Keski-Euroopassa ja Kiinassa. Yrityksellä on kaksi omaa jakelukeskusta: toinen Nastolassa ja toinen Kiinassa Suzhoussa. Liiketoiminta-alueet jakautuvat kolmeen osa-alueeseen (kuvio 1). Sport-divisioonaan kuuluvat muun muassa tuotemerkit Luhta, Rukka, Icepeak ja Torstai. Fashion-divisioonan tunnettuja tuotemerkkejä ovat Ril's, Your Face ja o.i.s. Home-divisioonaan kuluu muun muassa Luhta Home -ja Rukka Pets – tuotemerkit. (Luhta 2020; Luhta Sportswear Company presentations 2019.)



Kuvio 1. Luhta Sportswear Companyn liiketoiminta-alueiden osuudet. Luhta Sportswear Company, 2019.



## 2.1 Luhta Sportswear (Suzhou) Co. Ltd

Emoyhtiön kasvaessa Kiinaan Suzhouhun perustettiin tytäryhtiö vuonna 2010. L-Fashion Group Apparel (Suzhou) Co. Ltd, nykyiseltä nimeltään Luhta Sportswear Company (Suzhou) Co. Ltd. Toimisto sijaitsee itärannikolla noin sata kilometriä Shanghaista länteen (kuvio 2). Toimistolla hoidetaan keskeisiä tuotannon prosesseja hankinnasta logistiikkaan. Tuotekehityksen toimista Suzhoussa hoidetaan materiaalien hankinta, yhteydenpito toimittajiin, mallituksen eri vaiheet (prototyypin ja myyntinäytteen teko) sekä tuotanto ja laadunvalvonta. L-Fashion Group Apparel (Suzhou) Co. Ltd 2017, Company presentations.)

Lisäksi toimisto hoitaa Kiinan sisäisen vähittäiskaupan toiminnot. Yrityksellä on noin 700 työntekijää suoraan alaisuudessaan (L-Fashion Group Apparel (Suzhou) Co. Ltd 2017, Company presentations). Vuosien myötä prosessit ovat kehittyneet ja Suzhoun tytäryhtiön vastuu liiketoiminnasta useilla eri osa-alueilla on kasvanut. Yrityksen uudet toimitilat vihittiin käyttöön vuonna 2018. Siellä toimivat sekä yrityksen toimistot että varasto ja myös outlet-myymälä.



Kuvio 2. Luhta Sportswear Company (Suzhou) Co. Ltd. sijainti kartalla. Suomen koko suhteessa Kiinaan. Karttamukaelma Anne Rasa. [www.lonelyplanet.com/maps/asia/china/](http://www.lonelyplanet.com/maps/asia/china/)

## 2.2 Haasteet Kiinan-toimiston suunnitteluassistenttityössä

Koska toiminnot Kiinan-toimistolla ovat rakentuneet vähitellen ja henkilöstön määrä on kasvanut, on erilaisia yhteisiin toimintoihin liittyviä haasteitakin ilmaantunut pikkuhiljaa. Haasteeksi Suomen tuotekehitysosastoille on osoittautunut laaja kirjo suunnitteluassistenttien osaamisen ja ammattitaidot tasoissa. Epäsäännöllinen ja epävaka osaamisen taso on aiheuttanut Suomessa toimiville suunnittelijoille omaa työtään hidastavia ongelmia ja vaikeuksia edetä omassa työssään sujuvasti ja aikataulun mukaisesti.

Tilanne koettiin niin vakavaksi, että syksyllä 2016 Suomen toimistossa ryhmä suunnittelijoita tuotepäällikön ja brand managerin avulla käytti päivän miettiäkseen keinoja suunnitteluassistenttitoiminnan kehittämiseen ja vastaamaan paremmin suunnittelijoiden tarpeita. Koska olin jo aloittanut kehitystyön suunnittelua samasta aiheesta, nähtiin järkeväksi tässä kohtaa siirtää vastuu kehitystyön jatkamisesta minulle.

### 3 Johdatus Kiinan kulttuuriseen taustaan, ajatteluun ja tapoihin

Kiina herättää mielikuvia; riisi, puikot, muuri, kummallinen kieli, kiinalainen horoskooppi. Jokaiselta meistä löytyy jonkinlainen ajatus maasta ja sen kulttuurista. Emme myöskään voi olla enää törmäämättä maata koskevaan uutisointiin. Aloittaessani opinnäytetyön tutkimusosuutta tammikuussa 2017 lehdistössä kirjoitettiin Kiinasta runsaasti. Omaan kokemukseeni nojaten seuraavat poimimani otsikot Helsingin Sanomista kuukauden ajalta kuvaavat hyvin maan

taloudellista ajankuvaa,

"Kiina investoi uusiutuvaan energiatuotantoon lähivuosina 340 miljardia euroa"  
(Helsingin Sanomat – Reuters. Julkaistu 5.1.2017)

"Keskiluokalla ei pian ole varaa ostaa kotia Kiinassa – jos asuntokupla puhkeaa, Suomikin kärsii"  
(Helsingin Sanomat - Mikko Paakkanen, Katriina Pajari.  
Julkaistu: 6.1.2017. Päivitetty: 7.1.2017)

"Kiinan talous kasvoi viime vuonna 6,7 prosenttia"  
(Helsingin Sanomat. Olli Pohjanpalo. Julkaistu 8.1.2017)

"Kiinan talous hitainta sitten vuoden 1990"  
(Helsingin Sanomat – AFP. Julkaistu 20.1.2017)

kansainvälisiä suhteita,

"Kiinan puoluelehti: Yhdysvaltojen paras valmistautua sotaan"  
(Helsingin Sanomat. Petteri Tuohinen. Julkaistu 13.1.2017)

"Kiina varoitti Trumpia Taiwanin kysymyksestä: "Yhden Kiinan -politiikasta ei voi neuvotella"  
(Helsingin Sanomat- Reuters. Julkaistu 14.1.2017)

"Kiina yrittää kiristää internetin käyttöä entisestään – VPN-yhteyksiin puututaan uudella kampanjalla"  
(Helsingin Sanomat. Petteri Tuohinen. Julkaistu 23.1.2017)

Suomen suhteita Kiinaan,

"Finlayson perustaa Kiinaan 41 myymälää: "Esittelemme kiinalaisille pohjoismaisen tyylin isosti"  
(Helsingin Sanomat. Karoliina Liimatainen. Julkaistu 13.1.2017)

"Kiinalainen sähköautojen akkujen valmistaja tulee omistajaksi Uudenkaupungin autotehtaaseen"  
(Helsingin Sanomat. Heikki Arola. Julkaistu 30.1.2017)

ja tavallista elämää

"Kun vanhempia näkee kerran vuodessa – Kiinassa kymmenet miljoonat maaseudun lapset elävät arkea ilman äitiä ja isää"  
(Helsingin Sanomat. Mikko Paakkanen. Julkaistu 5.1.2017)

"Kiinassa taikausko ulottuu kaikkialle – taloistakin puuttuu neljäs kerros"  
(Helsingin Sanomat. Mari Manninen. Julkaistu 13.1.2017)

"Kiina varautuu vauvabuumiin yhden lapsen politiikan purun seurauksena – syntyvyys kasvoi viime vuonna lähes kahdeksan prosenttia"  
(Helsingin Sanomat. Katriina Pajari. Julkaistu 23.1.2017)

Kiinaan liittyvää uutisointia on paljon enemmänkin kattavasti kaikissa medioissa ja se on opinnäytetyöprosessini aikana ollut jatkuvaa. Yllä on vain muutamia poimintoja yhden kuukauden ajalta. Haluan osoittaa tällä Kiinan aseman kansainvälisessä toiminnassa: maa on näkyvä tekijä monella alalla. Se on kasvava kansantalous, jonka päätökset vaikuttava koko maailmantalouden toimintaan. Tästä syystä Kiina on otettava vakavasti, ja jos sen kansalaisten kanssa toimii esimerkiksi työelämässä, olisi hyvä ymmärtää sen kulttuuria ja toimintamalleja edes kohtalaisesti. Tämä auttaa liike-elämässä myös riskienhallinnassa, kun väärinymmärryksiltä vältytään hyvien ennakkotietojen avulla.

Monet epäloogisuudet ja vaikeudet monikulttuurisessa yhteistyössä voivat johtua eri kulttuurien erilaisista lähtökohdista. Mielestäni monikulttuurissa työympäristössä toimivan tulisi ymmärtää muiden kulttuurien taustoja, jotka vaikuttavat kulttuurissa kasvaneen henkilön käyttäytymiseen ja toimintaan. Arho Havrén & Rutanen (2010, 99) toteavatkin yleistyksen, että suurimmat kulttuurien yhteentörmäykset Kiinassa aiheuttavat kieli, kulttuuri ja suhdeverkosto. Siksi avaan seuraavaksi lyhyesti tietoja ensin kulttuuriin ja yhteiskuntaa vaikuttavasta historiasta ja uskonnosta, sitten kielestä ja tavoista erityisesti liike-elämän näkökulmasta.

### 3.1 Maantiede ja historia lyhyesti

Kiina on Euroopan kokoinen maa (Arho Havrén & Rutanen 2010, 100), pinta-alaltaan maailman kolmanneksi suurin (Ellegard, Forbes, Henley, McDonald, Madison, Rice, Rice & Robson 2008, 4; Inkinen & Lahtinen 1994, 117; Saraste & Lehberger 2010, 14).

Se sijaitsee neljällä eri aikavyöhykkeellä. Virallisesti käytössä on sama aika koko maassa, mutta epävirallisesti saattaa alueellisesti olla käytössä myös paikallinen aika (Eagan & Weiner 2011, 242). Ilmasto-olosuhteet vaihtelevat valtavasti ison maan eri osissa. Etelässä ilmasto on subtrooppinen, kun taas pohjoisessa subarktinen (Inkinen & Lahtinen 1994, 134). Kiinalaiset ympäri suuren maan elävät siis hyvin erilaisissa oloissa jo pelkästään sääolojen puolesta. Suuri pinta-ala sisältää myös runsaasti monipuolisia luonnonvaroja (Shaughnessy 2000, 172). Maaperästä löytyy kaikkia maailmassa tunnettuja mineraaleja, öljyä, maakaasua ja kivihiiltä (Repo & Markkula 2007, 31).

Maan historia on pitkä ja kattaa monta erilaista aikakautta. Kiinan sivistys on maailman vanhimpia (Kakkuri 1999, 16; Inkinen & Lahtinen 1994, 117). Varhaisimmat todisteet riisinviljelystä ovat noin vuodelta 5 000 eaa. (Bailey, Knapp, Neville-Hadley, Roberts & Steinhart 2007, 80). Viljelytaitohan antaa viitteet pysyvästä asutuksesta. Ensimmäinen keisari valloitti alueita omien maidensa ympäriltä ja loi ensimmäisen yhdistyneen Kiinan valtion vuoteen 221 eaa. mennessä (Bailey ym. 2007, 84). Eri dynastiat periytyvän keisarivallan johdolla hallitsivat Kiinaa vuoteen 1910 asti ja loivat aikakausillaan monia keksintöjä, kuten paperinvalmistuksen, ruudin, shakin, navigointitaidon, painotekniikan ja kompassin (Shaughnessy 2000, 44; Inkinen & Lahtinen 1994, 117). Viimeinen dynastia Qing laajensi Kiinan alueen suurimmilleen (Bailey ym. 2007, 79) ja vakiinnutti 1700-luvulla pääpiirteittäin nykyisen Kiinan kansantasavallan rajat (Shaughnessy 2000, 18). Kansallismieliset sotilaat kapinoivat Qing-keisarikuntaa vastaan ja Kiinan viimeinen keisari pakotettiin luopumaan vallasta ja keisarius lakkautettiin vuonna 1908 (Bailey ym. 2007, 117; Shaughnessy 2000, 41; Asikainen & Vuori 2005, 12).

Kaadettua keisarinvaltaa seurasi Kiinan tasavalta vuosina 1911–1949. Valta jakautui usealle alueelliselle sotalordille. (Asikainen & Vuori 2005, 13.) Kommunistisen puolueen ensimmäinen kokous pidettiin vuonna 1921 (Bailey ym. 2007, 117). Seuraavien vuosikymmenien aikana sisällissodat ja toinen maailmansota pysäyttivät maan kehityksen. Sota nationalistien ja kommunistien välillä vuonna 1949 päättyi kommunistien murskaivoittoon ja Kiinan kansantasavalta perustettiin. Nationalistit pakenivat Taiwaniin. (Shaughnessy 2000, 232–233.)

Mao Zedong nousi kommunistisen puolueen korkeimman päätöksentekuelimen keskuskomitean ensimmäiseksi puheenjohtajaksi vuonna 1929 vain 36-vuotiaana. Hän johti kommunistit voittoon nationalisteista 1949 ja aloitti Suuren harppauksen eli teollisuus- ja maatalousuudistuksen, jonka tarkoitus oli kollektivisoida Kiina ja nostaa se nopeasti

maailman johtavien teollisuusmaiden joukkoon. Toisin kuitenkin kävi ja Suurta harppausta seurasi 1900-luvun pahin nälänhätä Kiinassa vuosina 1959–61. (Bailey ym. 2007, 120,122.)

Vuonna 1966 Mao käynnisti kulttuurivallankumouksen, joka tarkoitus oli ”puhdistaa yhteiskunta” vastavallankumouksellisista aatteista ja kitkeä porvarillista ajattelua. Mao lopetti kulttuurivallankumouksen vuonna 1969, mutta tuona lyhyenä aikana väkivaltaisuuksissa kuoli arvioiden mukaan ainakin 400 000 kiinalaista. Vammautuneita oli vähintään yhtä paljon, minkä lisäksi miljoonat kiinalaiset joutuivat poliittisen vainon kohteeksi. Kiina vajosi anarkiaan ja kaaokseen, jonka aikana maan kehitys pysähtyi jälleen. Tänä aikana monet jäivät täysin ilman koulusivistystä, koska koulutettua nuorisoa karkotettiin maaseuduille. Kulttuurivallankumouksen aikakausi päättyi Kiinassa virallisesti vasta Maon kuolemaan vuonna 1976. (Bailey ym. 2007, 121–122; Asikainen & Vuori 2005, 15.)

Seuraavina vuosina hallinnossa käytiin kamppailua vallasta ja Kiina johtajaksi nousi Deng Xiaoping. Hänen hallintoaikanaan 1978–1992 Kiina alkoi purkaa Maon luoman suljetun Kiinan yhteiskuntarakenteita sekä omaksumaan markkinatalouden piirteitä. 1980-luvulla Kiina alkoi avautua ulkomaailmalle. Kiinassa on edelleen yksipuoluejärjestelmä eli se on valtio, jossa sallitaan vain yksi hallitseva puolue. Puolue toteuttaa suunnitelmataloutta eli maan viisivuotissuunnitelmaan linjataan strategiset painoalueet, joita valtio tukee. Kommunismista on jäljellä vain nimi, koska hallinto ohjaa Kiinaa kohti globaalia maailmantaloutta, joka perustuu kuluttajiin ja kuluttamiseen. (Asikainen & Vuori 2005, 15–16, 244; Bailey ym. 2007, 124; Arho Havrén & Rutanen 2010, 86.)

### 3.2 Väestö

Kiinan väkiluku oli vuonna 2018 1,39 miljardia (The World Bank, 2019). Jo vuoden 1953 väestönlaskenta osoitti, että kasvuvauhti oli huolestuttava (Bailey ym. 2007, 124). Sitä on hillitty niin sanotulla yhden lapsen politiikalla, jota on noudatettu vuodesta 1979. Sitä on noudatettu varsin tiukasti etenkin kaupungeissa, mutta maaseudulla ja monissa vähemmistökansoihin kuuluvissa perheissä on poikkeuksia. (Bailey ym. 2007, 124; Repo & Markkula 2007, 17.) Politiikka aiheutti vääristyneen sukupuolijakauman ja synnytti paikoin jopa vaimopulaa (Repo & Markkula 2007, 17) sekä väestöjakauman ikääntymistä ja työvoimapulaa (Encyclopedia Britannica, 2020). Yhden lapsen politiikka onkin lopetettu vuonna 2016 (Encyclopedia Britannica, 2020; The World Bank 2019).

Kiinassa on useita eri kansoja, joista suurin on han-kansa (Saraste & Lehberger 2010, 17). Tähän kuuluu 93% kiinalaisista. Loput 7 % kuuluvat eri vähemmistökansoihin, joita Kiinassa on virallisesti 55 tai 56, lähteestä riippuen. Han-kansalla on vahva kulttuuri-identiteetti, ja sitä yhdistävät ulkoiset piirteet, kieli ja kulttuuri. Vähemmistöt poikkeavat han-kiinalaisista, kuten uiguurit, joita on 6,5 miljoonaa. Uiguurit asuvat autonomisella alueella maan luoteisosassa ja heillä on oma kieli ja uskontona on islam. Eri kansojen kirjoa Kiinan sisällä kuvaa hyvin myös hui-kansa, joita on 8 miljoonaa. Huit ovat kansallisuudeltaan han-kansaa, mutta ovat islamin uskoisia. (Repo & Markkula 2007, 18–20.)

Perhe ja suku ovat kiinalaisten perusyksikkö (Repo & Markkula 2007, 65). Omasta kokemuksestani tiedän, että kiinalaisten perhe-elämä muodostuu hyvin homogeenisesti. Nuoret tapaavat tulevan puolisonsa useasti jo opiskeluaikana. Naimisiin mennään opintojen jälkeen ja yhteinen asunto hankitaan avioliiton myötä. Asunnon hankintaan osallistuvat vanhemmat. Lapsi syntyy nopeasti ja jompikumpi isoäideistä muuttaa nuoren perheen luo hoitamaan lasta aina kouluikänsä asti. Äitiysloma on noin kolme kuukautta, joten töihin palataan pian lapsen syntymän jälkeen. Ainakin kaupungeissa naisen ja miehen asema työelämässä näyttäytyy tasa-arvoisena.

Laki määrää, että lasten velvollisuus on huolehtia vanhemmistaan (Pietarinen 2010, 67). Yhden lapsen politiikka on aiheuttanut sen, että perheyhteisön koko on pienentynyt eikä tämä ”sisäpiiri” tarjoa enää samalla tavalla turvaa kuin ennen (Pietarinen 2010, 67). Olen itse työelämässä kohdannut tapauksia, joissa kiinalainen on irtisanoutunut työstään, koska hänen on ollut muutettava iäkkäiden ja sairaiden vanhempiensa luo pitämään heistä huolta. Lapsiin panostetaan paljon ja heidän uraansa mietitään jo varhain muun muassa siten, mihin kouluun ja sitä kautta yliopistoon lapsi aikanaan pääsee. Näin pyritään takaamaan myös vanhempien taloudellinen turva tulevaisuudessa.

Sosiaaliset organisaatiot perustuvat Kiinassa siihen, että henkilöt kuuluvat tiettyyn ryhmään. Keskeinen asia ryhmän jäsenyyden kannalta on etninen kansanryhmä ja murre. Murre kertoo miltä seudulta tai kaupungista henkilö on. Kuten kappaleessa 3.4.1 tulee esiin, murteita on useita ja esimerkiksi muutaman sadan neliökilometrin alueella puhutaan Shanghaiin, Suzhoun, Wuxin ja Yangzhoun murteita. (Blackman 2005, 36–37.)

### 3.3 Uskonto

Uskonnosta puhuttaessa on ensin korostettava, että Kiinassa uskonnon olemus, rakenne ja merkitys yhteiskunnassa poikkeavat siitä, mitä ne ovat länsimaissa. Uskonto on Kiinassa enemmän vyyhti uskontoja ja filosofioita, jotka määrittelevät elämänarvoja ja käyttäytymissääntöjä ja perustuvat moraalisiin ja eettisiin sääntöihin. (Bailey ym. 2007, 242; Rankinen 2008, 62.)

Kiina on virallisesti ateistinen maa (Inkinen & Lahtinen 1994, 125), mutta tunnustettuja uskontoja ovat buddhalaisuus, taolaisuus, islam, katolilaisuus ja protestanttisuus. Uskonnon harjoittaminen siten, kuten sen länsimaissa ymmärrämme, oli lähes mahdotonta kulttuurivallankumouksen aikana. (Asikainen & Vuori 2005, 12.) Nykyisin noin kolmanneksen aikuisväestöstä arvioidaan olevan uskonnollisia ja 7 % arvioidaan tunnustavan jotain uskontoa (Ellegard ym. 2008, 4; Pietarinen 2010, 50).

Selkeimmin Kiinan yhteiskuntaan vaikuttaa edelleen kungfutselaisuus. Länsimaissa se luetaan uskonnoiksi, mutta se on alun perin moraali- ja yhteiskuntafilosofia, joka syntyi vuosien 400 eaa. ja 200 eaa. välillä (Rankinen 2008, 62). Kungfutselaisuus oli valtion ideologia 100-luvulta eaa. noin vuoteen 1911. Kungfutselaisuus on edelleen tärkeässä asemassa ja sillä on ollut syvällisiä vaikutuksia koko Itä-Aasiassa hallituksiin, yhteiskuntaan ja koulutuskäytäntöihin ja perhe-elämään. (Bailey ym. 2007, 242.)

Rankisen (2008, 67) mukaan kungfutselaisuuden tuntemat viisi tärkeintä hyvettä ovat:

- Ihmisellisyys
- Oikeus
- Nuhteettomuus
- Viisaus
- Uskollisuus

Tämän lisäksi viisi perussuhdetta ovat:

1. Valtiollinen eli valtion päämiehen ja alamaisten välinen
2. Isällinen eli isän ja pojan välinen
3. Veljellinen eli vanhemman ja nuoremman veljen välinen
4. Aviollinen eli miehen ja vaimon välinen
5. Toverillinen eli toverin ja ystävän välinen suhde



Tämä järjestys määrittää ihmisen velvollisuudet toisiaan kohtaan ja on koettavissa nykypäivän Kiinassa (Rankinen 2008, 68).

### 3.4 Kiinalaisen elämän piirteitä

Seuraavaksi käsittelen kiinalaisen elämän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat liike-elämän kannalta merkittävästi kanssakäymiseen kiinalaisen kanssa länsimaisesta näkökulmasta katsottuna.

#### 3.4.1 Kieli

Kiina on maailman vanhin yhä käytössä oleva kieli (Guo 2007, 3; Saraste 2008, 33). Nykyisin valtakielenä on Pekingin murteeseen perustuva yleiskieli eli mandariinikiina, mutta pääkieliä on yhteensä seitsemän (Pietarinen 2010, 27–28; Saraste 2008, 8, 33). Näitä eri pääkieliä, tai murteita lähteestä riippuen, yhdistävät kaikkialla Kiinassa käytettävät yhteiset kirjoitusmerkit, vaikka puhuttu kieli voi poiketa toisistaan paljonkin. Eri murteet ovat vain tapoja lausua kirjoitettuja merkkejä eri tavoilla eri paikoissa. Myös Hong Kongin alueella puhuttu Kantonin kiina on yksi tällainen murre. (Kettunen 2008, 8; Guo 2007, 15).

Mandariinikiinaa on siis vain yksi monesta kielestä Kiinassa, mutta sitä puhuu äidinkielenään 70 prosenttia kiinalaisista. Kaikkien kiinalaisten tulisi periaatteessa osata mandariinikiinaa, koska se on koulujen virallinen opetuskieli ja lain mukaan kaikki opetus peruskoulusta yliopistoon on annettava yleiskielellä. Sitä käytetään myös valtakunnallisissa medioissa. (Kettunen 2008, 8.)

Kirjoitettu kieli merkkeihin. Merkit ovat kehittyneet kuvakirjoituksesta yksinkertaistettuihin merkkeihin. Sanat muodostuvat yhdestä tai kahdesta merkistä. Virallinen lukutaitoisuusraja on 1500 merkkiä. Sanomalehden lukemiseen vaaditaan noin 2 000 merkin osaaminen. (Kettunen 2008, 21.)

Kiinassa yrityselämässä toimivia Eagan & Weiner neuvovat (20011, 19) huomioimaan eri murteiden merkitykset siinä, että kiinalaisten keskinäisessä kommunikoinnissa auttaa, jos molemmat puhuvat samaa murretta. Kiinalaisten kesken käydyissä neuvottelutilanteissa osapuolet saattavat puhua ensin keskenään paikallista murretta, jonka jälkeen asia puhutaan mandariinikiinaksi. Tällöin jotain olennaista saattaa jäädä huomiotta. Jos

tilanteessa oman osapuolen kiinalainen edustaja puhuu samaa murretta, pystytään kommunikoimaan suoremmin. Eagan & Weiner (2011, 199) painottavatkin huomioimaan paikallisia rekrytoidessa eri murteiden osaamisen merkityksen. Lisään esimerkkiin vielä oman näkökulmani kuvatusta neuvottelutilanteesta, jossa saatetaan murteen ja mandariinikiinan jälkeen kääntää asia vielä englanniksi ja sen jälkeen suomeksi, jolloin moninkertainen kääntäminen mahdollistaa asiasisällön vähenemisen tai muuttumisen.

Liike-elämän näkökulmasta omaan kokemukseeni peilaten kiinan kielen osaamattomuus ei ole este Kiinassa toimimiselle. Toki muutamalla sanalla kiinaa voi kääntää neuvottelutilanteen kiinalaisen kanssa omaksi edukseen osoittamalla näin kiinnostusta paikallista kulttuuria kohtaan. Perusliikematkaja kohtaa hyvää englannin taitoa lentokentillä ja hoteleissa, mutta välillä vähäinen englannin kielen taito pääsee yllättämään Kiinassa ja aiheuttaa erikoisia, hämmentäviä ja ehkä jopa epätoivoisia tilanteita. On siis hyvä tiedostaa asia ja valmistautua matkaan esimerkiksi ottamalla mukaan majoituspaikkojen nimet ja osoitteet kiinalaisin kirjaimin kirjoitettuna. Hyvä olisi olla myös jonkinlainen reaaliaikainen yhteys, esimerkiksi puhelinnumero tai viestiapplikaatio, joko paikalliseen kontaktiin tai muuhun kiinaa osaavaan henkilöön. Huomioitava on myös Kiinan valtion internet-sensuuri: kaikki applikaatiot eivät maassa toimi.

### 3.4.2 Guanxi ja verkostot

Erittäin olennainen osa kiinalaista tapa- ja käyttäytymiskulttuuria on guanxi, joka on edelleen äärimmäisen tärkeässä roolissa. Guanxi tarkoittaa henkilön suhteita ja verkostoitumista ja sillä on tuhatvuotiset perinteet. (Arho Havrén & Rutanen 2010, 99.) Saraste (2008, 57) käyttää guanxista termiä ”eräänlainen pitkälle viety hyvä veli -verkosto”. Samalla termillä guanxia kuvaa myös Pietarinen (2010, 57). Hyviä henkilökohtaisia suhteita on kehitettävä ja ylläpidettävä määrätietoisesti. Sosiaalista pääomaa kerrytetään suhdeverkostoissa tapahtuvien palvelusten kautta. Palvelus maksetaan vastapalveluksena ja niitä tehdään verkostoon kuuluville sukulaisille, ystäville ja liikekumppaneille. Tätä pääomaa voi hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa pitkälläkin tähtäimellä. Ennen guanxi saattoi taata peruselintarvikkeiden saannin. Nykyisin suhdeverkosto auttaa opiskelu- ja työpaikan saamisessa sekä sujuvoittaa menestyksestä liiketoimintaa. (Pietarinen 2010, 57.) Jopa lapsen saamiseen haluttuun kouluun tarvitaan guanxia (Repo & Markkula 2007, 68). Revon ja Markkulan mukaan (2007, 64) koko kiinalainen yhteiskunta on loputon guanxi-verkosto.

Perusta liike-elämän verkostoille muodostuu kotikaupungin ja -seudun ryhmistä, joista kerroin kappaleessa 3.2. Myös perhe on tällainen ryhmä. Kiinan sana ”perhe”, *jia*, tarkoittaa myös yritystä. Blackman (2005, 37) väittääkin liike-elämän luottamuksen ja turvallisuuden perustuvan suhteisiin, ei lakiin. Blackman (2005) toteaa, että suhteita vaalitaan, koska lakien tulkinta on horjuvaa. Etenkin vanhemmat henkilöt, jotka ovat luoneet verkostoja koko elämänsä aikana ja kokemuksesta saaneet tietoa kunkin henkilön asemasta yhteisössä, toimivat välittäjinä, tien tasoittajina (Blackman 2005, 37).

### 3.4.3 Kasvot ja kiinalainen ei

Käsiteltäessä kiinalaisia tapoja ei voida ohittaa kasvojen merkitystä. Terminä kasvot tarkoittavat suhdetta yleiseen hyväksyntään. Kasvojen kontekstin ymmärtää helpoiten termistä ”kasvojen menettäminen”. Kiinalaisia opetetaan ilmaisemaan henkilökohtaisia mielipiteitä varovasti, etenkin toisia arvostelevia mielipiteitä (Blackman 2005, 47). Kiinalaisessa tiiviissä sosiaalisten suhteiden verkostossa kasvojen menettämisellä voi olla yksilön asemaan yhteisössä epäsuotuinen vaikutus. Kasvojen menetys tarkoittaa hyvän maineen ja aseman menettämistä tietyssä yhteisössä. Kiinassa eri yhteisöihin ja ryhmiin kuulutaan usein koko elämän ajan, joten kasvojen säilyttäminen on näissä ryhmissä erityisen tärkeää (Pietarinen 2010, 52).

Kasvojen menetystä voi kohdata edelleen nykypäivänä toimiessa kiinalaisen kanssa esimerkiksi liike-elämässä. Kasvoja voi kuitenkin myös antaa nostamalla henkilön itsetuntoa ja arvoa muiden ryhmän jäsenten keskuudessa. Tätä kasvojen antamisen taitoa tulisi mielestäni käyttää harkiten, mutta se voi hyödyttää paljonkin omissa pyrkimyksissä. (Repo & Markkula 2007, 64.) Mielestäni kasvojen menettämisessä ja antamisessa voidaan käyttää normaalin sosiaalisen kanssakäymisen arkiajattelua eli kohteet vallitsevassa tilanteessa muita hyvän tavan mukaisesti.

Kasvojen säilyttämiseen liittyy myös kiinalaisten halu vältellä ongelmista puhumista. Asiat kerrotaan sellaisina, miten niiden pitäisi olla – ei niin kuin ne ovat (Saraste & Leberger 2010, 74). Tämän ”kiinalaisen ein” olen saanut huomata myös itse kiinalaisten kanssa toimisessani. Tällaiseen tapaukseen liittyy nimenomaan maineen ja kasvojen suojeleminen, ja siksi länsimaisen ajattelun mukaan totuutta kaunistellaan, jopa valehdellaan.

Monikulttuurisessa työyhteisössä edellä kuvattu ongelmien välttely voi tuoda hankaluuksia. Vaikka johtaja selittää henkilöstölle toimintaohjeet ja henkilökunta vakuuttaa ymmärtävänsä ohjeet, työ tehdään silti väärin tai ei ollenkaan. Syynä on se, ettei ohjeita ymmärretty mutta henkilöstöä hävettää tai pelottaa myöntää se. Kiinalaiset ovat olleet aina erityisen varovaisia ylempiarvoisten suhteen (Saraste & Lehberger 2010, 74). Kiinalaisella on kasvojen menettämiseen liittyvä este sanoa kielteisesti tai osoittaa oma ymmärtämättömyys. Vastaukset voivat olla epämääräisiä kuten epäselvästi nyökkäillen ”ok” tai ”periaatteessa ok” (Blackman 2005, 53). Esimiehen halventaminen tietää rangaistusta ja ylempiarvoisen kasvojen menetystä pelätään (Saraste & Lehberger 2010, 74).

Kiinalainen käyttäytyminen on myös hyvin ryhmäsidonnaista, sillä ryhmästä ei haluta poiketa (Pietarinen 2010, 53), jolloin edellä mainitussa esimerkissä henkilöstö käyttäytyy mieluummin yhtenäisenä ryhmänä johtajan edessä. Epäselvää asiaa saatetaan kyllä pohtia yhdessä, mutta pienemmissä ryhmissä. Ryhmäkäyttäytyminen on kiinalaisille ominaista, eivätkä monet heistä ole tottuneet toimimaan itsenäisesti, etenkin sukupolvi, joka on työskennellyt koko ikänsä valtion palveluksessa (Blackman 2005, 218).

## 4 Tutkimuksen lähtökohdat

Vaate- ja muotiteollisuus toimii nykyisin globaalissa ympäristössä, jossa tuotekehityksen ja itse tuotannon välissä voi olla tuhansiakin kilometrejä. Yritystoiminta on pilkottu osiin, jolloin eri vaiheet saattavat sijaita eri puolilla maapalloa. Pitkiin välimatkoihin yrityksiä sekä houkuttelevat että vaativat siirtymään halvemmat tuotantokustannukset ja kiristynvä kilpailu. Informaatioteknologia mahdollistaa reaaliaikaisen viestinnän ja yhteydenpidon ympäri maailmaa eikä yhden työtiimin jäsenten tarvitse olla enää samassa maassa. Kuten tutkimuksessani tulee ilmi, läheinenkin työpari, kuten suunnittelija ja hänen assistenttinsa, voi tehdä työtään eripuolilla maailmaa aivan eri aikavyöhykkeillä. Tämä toimintamalli asettaa myös jatkuvasti vaatimuksia, kun toimitaan eri kulttuurien välillä.

### 4.1 Käsitteet

Opinnäytetyöni sisältää käsitteitä ja vakiintuneita ilmaisuja sekä vaatetusalta että yrityskulttuurista. Tutkimuksessa käytetään näitä termejä ja lyhenteitä erityisesti puhuttaessa toimeksiantajayrityksestä ja kehitystyöstä. Useat termit tulevat englannin kielestä. Jotkut näistä esiintyvät vain kehitystyön liitteissä.

BM, brand manager = brändijohtaja

PM, product manager = tuotepäällikkö

PDM, product development manager = tuotekehityksen päällikkö Kiinan-toimistolla

Team leader = tiiminvetäjä Kiinan-toimistolla, esimies

D, designer / FD, Finland designer = suunnittelija

DA design assistant / SDA, Suzhou design assistant = suunnitteluassistentti, assistentti

DC, design assistant coordinator / SDA, Suzhou design assistant coordinator = suunnitteluassistenttien koordinaattori

PC, product coordinator, / SPC, Suzhou product coordinator = tuotekoordinaattori Kiinan-toimistolla

Proto, protonäyte = prototyyppi, ensimmäinen konkreettinen malli tuotteesta

Mallisarja, SMS = myyntinäytteet/myyntimiesnäytteet, salesman samples, proton jälkeen tehty seuraava näyte, jolla tuote myydään

Bulk = tuotanto, myyntiin päätyvät tuotteet

## 4.2 Aiheen kehittyminen

Tämän kehitystyön aihepiiri alkoi rakentumaan jo vuosia sitten, kun vuonna 2014 organisaatiomuutoksen kautta DA-työ siirtyi yrityksen Kiinan-toimiston haltuun. Toiminnot rakentuivat Kiinan-toimistolla pikkuhiljaa ja asettuivat osaksi normaalia prosessia. Kuitenkin hiljalleen haasteita alkoi ilmaantua suunnittelijoiden ja assistenttien yhteistyössä. Suomessa käytäväkeskusteluissa todettiin, että kiinalaisten assistenttien osaamisen ta- sossa on laaja kirjo eikä työ suju odotetulla tavalla. Suunnittelijat kokivat, että heidän työnsä ei etene sujuvasti, koska assistenttien työtä joutuu vahtimaan ja korjaamaan.

Vuonna 2015 keskustelua aiheesta oli käyty esimiestasolla Suomen ja Kiinan kesken. BM ja Kiinan-toimiston PDM olivat käyneet yhdessä asiaa läpi, jonka johdosta Kiinan-toimisto järjesteli DA-toimintaa uudelleen. Seuraavat sähköpostikeskustelut on muokattu niin, että niissä käytetään edellä mainittuja termejä työnimikkeen mukaan, etunimeä tai nimen alkukirjainta.

*Dear All,*

*As BM told me you would like to nominate our DA to each designer, means one designer only contact with one DA, that's why I arrange like below, but if we understand wrongly and you would like to keep Happy for kids team, it's also fine, but not only for M. and P., otherwise the workload not balance with other DAs, so P.R. will contact with two DAs, Happy and Ella, pls see below revised organization and advise is it ok for you? tks.*

*Happy --> M. (Adult+kids) + P. + P. R.(kids)*

*Alisa --> T+ K.*

*Ella --> J. + P.R.(adult) + EP*

*Best Regards*

*Product Development Manager*

Sähköpostissa PDM ilmoittaa, että he ovat nimikoineet tietyille suunnittelijoille tietyt assistentit. Tätä ennen assistenttien työt olivat jakautuneet aina mahdollisuuksien mukaan sille, kenellä on sopiva tilanne työtehtävälle. Tieto assistenttien nimeämisestä jaettiin tuotekehitystiimeille.

Järjestely herätti vielä keskustelua, koska puolitoista kuukautta myöhemmin jaettiin tuotekehitysosastolle tiedoksi vuoden 2015 Kiinan-toimiston DA-vuosiaikataulu (liite 1).

Tällä tekemällään aikataululla Kiinan-toimisto loi ymmärrystä DA-työn laajuudesta. Aikataulussa kuvataan yhden vuoden (2015) sisältämät assistenttien työtehtävät ja niiden aikataulutus. Kuten aikataulusta käy ilmi, assistentin työ Kiinan-toimistolla sisältää monia eri tehtäviä: ohjeiden tekemisen ja korjaamisen (instruction work) lisäksi muun muassa sovituksia (fitting), valokuvaamista (photo/photo shooting) ja esitysmateriaalin tekemistä (concept wall). Ehkä Suomessa suunnittelijoille ei tällöin ollut vielä täysin selvää DA:n työnkuva. Sähköpostissa pyydettiin tukea ymmärtää tätä.

*Dear all,*

*I have worked with S together for our DA team's schedule, pls see attached. This is for your info what they are doing during each period, these are mostly based on your schedule, and we hope to get your support that your side will keep on schedule, so that they can work efficiently and arrange the work in procedure, thank you for your understanding.*

*If any questions, pls let me know, thank you.*

*Best Regards*

*Product Development Manager*

Omaakohtaisesti opinnäytetyöni lähti käyntiin elokuussa 2016, kun keskustelin mahdollisista opinnäytetyön aiheista Kiinassa PDM:n kanssa. Olen työskennellyt kyseisen henkilön kanssa pitkään ja hän on ollut yrityksessä töissä kauan, joten tiesin saavani häneltä hyviä näkökulmia ja mielipiteitä mahdollisista kehityskohteista yrityksessä. Keskustelussa tulikin ilmi, että Kiinassa DA-työssä ei ollut koettu ongelmia ja Suomen ajatukset asiasta tulivat hänelle yllätyksenä. Tämän keskustelun pohjalta aiheen valintani oli selvä: assistentin ja suunnittelijan välisessä toiminnassa on haasteita tai ainakin näkemyseroja.

*Dear PDM*

*I ask for your time 15-30min for short meeting while I'm in Suzhou 27-30.8.*

*My case is I start to study Master's degree in Fashion and Clothing.*

*I will continue to work normal way, studies don't affect to my working days. Studies take only one year.*

*The biggest study work is the thesis which I have to start doing already this autumn, as soon as possible. BM gives his support and PM. will be my tutor. Thesis has to be a project which improve some working methods or process in our company.*

*PM. and BM gave me 2 options:*

- 1) to clarify and improve DA working methods*
- 2) to clarify and improve Asian collection process (specific process not discussed yet)*

*I would like to hear your opinion.*

*Do you agree it would be good to e.g create guidelines for DA work? Or do you feel some process between Suzhou and Finland operation would need guidance?*

*My own interest is to work with DA because this work I know best.*

*Main thing for me is that the thesis improves my cultural understanding and working with different culture.*

*Best Regards / Terveisin*

*Anne*



*Dear anne*

*sure ,it is ok to find a time for me during that time.*

*I am very admired that you are so great on study and upgoing ,and very glad to hearing that about your two topics*

*1) to clarify and improve DA working methods*

*2) to clarify and improve Asian collection process (specific process not discussed yet)*

*we can discuss when you come to suzhou ,as this time ,schedule is very tight, weekend 2 days , we will be in office in next week ,tks.*

*Best Regards*

*Product Development Manager*

Seuraavan kerran kiinalaisen suunnitteluassistentin työ tulikin esiin noin kuukauden kuluessa tiimipäivillä. Tiimipäivien osallistajat olivat aikuisten tuotteiden suunnittelijoita, tuotepäällikkö ja brand manager. Osallistajat olivat havainneet assistenttien työssä ongelmia, joita he kävivät läpi yhden päivän ajan. Samaan aikaan aloittelin opinnäytetyötäni ja tästä tiimipäivän muistiosta (liite 2) sainkin heti aineistoa työlleni. Projektin hallinta siirtyi myös samalla minun vastuulleni, joten muistioon kirjatut vastuuhenkilöt ja aikataulun järjestelin uusiksi kehitystyöni mukaiseksi.



#### 4.3 Tutkimuksen tavoite

Kehitystyön tavoitteena on löytää suunnittelijan ja assistentin yhteistyön välisiä haasteita, tuottaa havaitsemiini ongelmakohtiin ymmärrys tai parannusehdotus ja sitä kautta parantaa yhteistyötä. Yrityksessä ei ole aiemmin paneuduttu näin tarkkaan tähän aiheeseen eikä yleisesti kulttuurierojen vaikutukseen työyhteisössä. Tavoitteena on myös suomalaisen suunnittelijan kulttuuriosaamisen karttuminen, tai ainakin luoda ymmärrystä kulttuurierojen vaikutuksista yksilön kautta koko työyhteisöön monikulttuurisessa yrityksessä.

#### 4.4 Opinnäytetyön tutkimusongelma

Hyvä assistentti tukee ja ohjaa suunnittelijan työtä kohti parempia tuotteita ja mallistokonaisuuksia. Toimiva yhteistyö assistentin kanssa on perusta onnistuneelle mallistokonaisuudelle. Kun työnkuvaan kuuluu lähes sata yksittäistä mallia, joiden suunnitteluun on aikaa kaksi kuukautta, ovat apukädet tarpeen, jotta pysyttäisiin kaupallisen malliston tiukassa aikataulussa ohjeiden saamiseksi toimittajille oikeaan aikaan. Tätä apukättä tarjoaa assistentti, joka parhaimmillaan pystyy kantamaan vastuuta jopa mallisuunnittelusta.

Oman työkokemukseni kautta olen huomannut ongelmia toimeksiantajayrityksen assistenttityössä, jonka pääpaino on ollut viimeiset 6 vuotta yrityksen kiinalaisen tytäryhtiön toimistolla Suzhoussa. Painopisteen siirryttyä taloudellisista syistä Suzhouhun yritys on kohdannut myös tässä työtehtävässä kiinalaisten tapa- ja työkulttuurin erilaisuuden. Henkilöstön vaihtuvuus on suurta liittyen Kiinan työvoimapolitiikkaan ja siihen liittyvät ongelmat ovat eskaloituneet isoiksi ongelmiksi. Tutkimushetkellä moni suunnittelija ei ole kovin halukas käyttämään kiinalaisen suunnitteluassistentin apua. Ihannetilanteessa suunnittelija keskittyy täysin suunnitteluun ja ohjeistukset hoitaa kiinalainen assistentti. Nyt kuitenkin moni suunnittelija tekee assistenteille kuluvia töitä, koska kiinalaisen assistentin jatkuvat virheet ja väärinymmärryksen hidastavat työtä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia ja löytää vastaus tutkimuskysymykseen:

- Miten kehittää proto-ohjeistusprosessia suomalaisen suunnittelijan ja kiinalaisen assistentin välillä viestinnän näkökulmasta?

#### 4.5 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista otetta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui helposti etnografinen havainnointi. Etnografia on eräs laadullisen tutkimuksen alamuoto (Kananen 2014,18).

Tyypillinen laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu erimuotoisista haastatteluista ja havainnoinneista. Aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, mutta se voi olla myös kuva- ja äänimateriaalia. Parhaimmillaan laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Tutkijalla ei ole ennako-oletuksia ja hypoteesia tutkittavasta asiasta ja kerätyn aineiston tulisi tuoda tutkijalle uusia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 15, 19–20.) Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittamista on hankala erottaa omaksi työvaiheekseen, koska tutkimuksen osia kertyy prosessin aikana usealta suunnalta: kirjallisuudesta, tutkimusmuistiinpanoista, keskusteluista. Näin ollen kirjoittaminen nousee laadullisessa tutkimuksessa keskeiseksi onnistumisen kriteeriksi. (Eskola & Suoranta 1998, 234.)

Etnografialla tarkoitetaan havainnoinnin muotoa, joka tapahtuu tutkittavan kohteen luonnollisessa toimintaympäristössä. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija eli etnografi tutustuu fyysisesti tutkimuskohteeseensa ja toimii sen sosiaalisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Etnografinen tutkimus edellyttää yleensä pitkäaikaista perehtymistä ryhmän toiminnan ja ajattelun muotoihin. (Anttila 2006, 344-345.)

Etnografisen tutkimuksen tekeminen on ennen kaikkea kokemalla oppimista: tutkija pyrkii ymmärtämään yhteisön tapaa toimia niin sanotusti sisältäpäin. Jotta kokemalla oppiminen mahdollistuu, tutkijan on kiinnitettävä huomiota yhteisön osaksi pääsemiseen. Kokemalla oppiminen edellyttää tutkijalta kykyä kuunnella, kysellä ja katsoa yhteisöä yhteisön omasta kokemusmaailmasta käsin. Etnografinen tutkimus on luonteeltaan kuvaavaa ja ymmärrykseen pyrkivää sekä aina ainutkertaista. (Eskola & Suoranta 1998, 105, 109.)

Jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva suomalaisen suunnittelijan ja kiinalaisen suunnitteluassistentin yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta, tutkimusmenetelmäksi valittiin etnografinen havainnointi. Tähän kehitystyöhön se sopii hyvin, koska havainnoinnin pystyy suorittamaan tutkimuskohteen luonnollisessa toimintaympäristössä ja tutkija on perehtynyt työkokemuksensa kautta tutkittavan ryhmän toimintaan ja ajatteluun. Koska

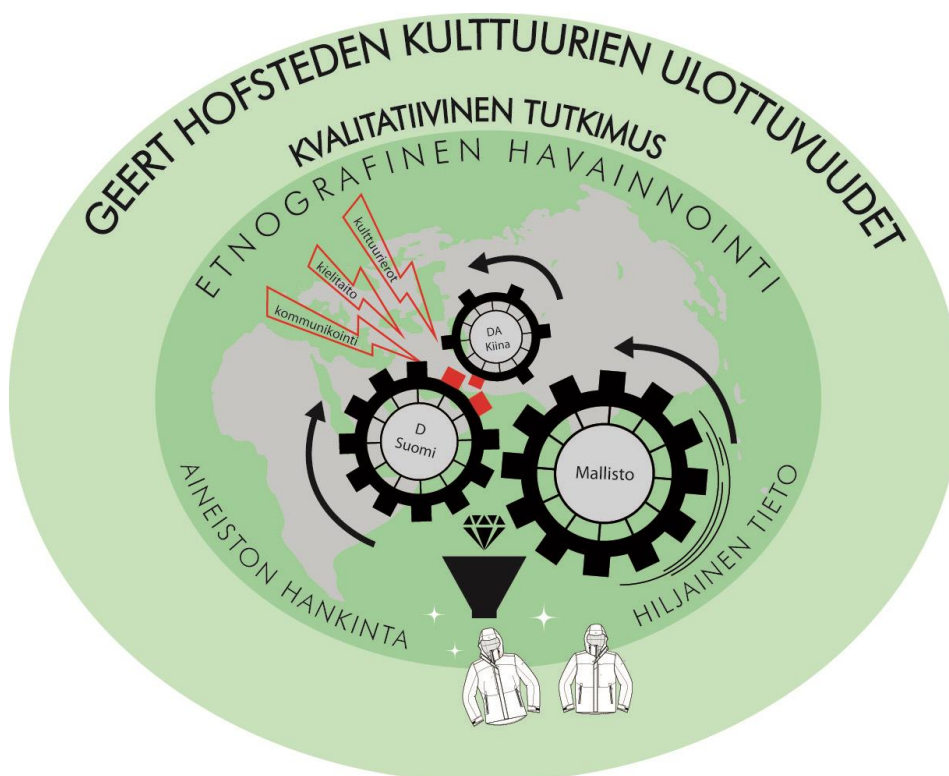
suomalaisen suunnittelijan ja kiinalaisen suunnitteluassistentin pääasiallinen yhteydenpitoväline on sähköposti, rajattiin etnografinen havainnointi suunnittelijan ja assistentin sähköpostinviestien seuraamiseen. Nykyaikana internetissä tapahtuva sosiaalinen toiminta on Kanasen (2014, 17) mukaan rinnastettavissa entisaikojen etnografisiin kulttuurisiin ja ryhmiin.

Havainnoinnin tarkoituksena oli arvioida mitkä asiat aiheuttavat ongelmia ja mihin asioihin joudutaan palaamaan uudelleen, joko viestin ymmärrettävyyden tai viestin epäselvyyden vuoksi. Havainnoinnin kohteeksi valittiin tuotekehitystiimeistä kaksi suunnittelijaa, joista toinen koki assistentin työskentelyn riittämättömäksi ja toinen ei kokenut ongelmaa työskentelyssä. Konkreettisesti havainnointi tapahtui siten, että tutkija oli kopiona kaikessa viestinnässä, mitä proto-ohjeistamisen työvaiheeseen liittyy suunnittelijan ja assistentin välillä. Havainnoinnissa tutkija ei osallistunut sähköpostiviestintään, vaan keräsi keskustelut aineistoksi ja analysoi ne etsien niistä kohtia, jotka kertovat takkuavasta yhteistyöstä.

#### 4.6 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat toiminta monikulttuurisessa työympäristössä, kulttuurien erot ja proto-ohjeistus. Lähtökohtana on tunnistaa suunnittelijan ja assistentin yhteistyön haasteita. Viitekehys rakentuu tarkastellen Kiinan kulttuuritaustaa ja Suomen ja Kiinan kulttuurieroja käyttäen teoriana Geert Hofsteden määrittelemiä kuutta kulttuurin ulottuvuutta. Tutkimuksen keskiössä on assistentin ja suunnittelijan välinen yhteistyö. Kuviossa 3 kuvaan visuaalisesti viitekehystäni.

Teoreettisesta viitekehyksestä (kuvio 3) käy ilmi, miten suunnittelijan työhön kytkeytyy monta eri prosessia, mutta rajatun tutkimukseni viitekehykseen kuuluu assistenttiratas, jonka tehtävä on antaa lisävauhtia suunnittelijalle ja pitää suunnittelijan ratas pyörimässä oikea-aikaisesti. Kuviossa punaisella näkyvät rattaiden hampaat ovat viitekehystäni ydin – havainnoin, mitä tässä rajapinnassa tapahtuu, jos näiden kahden rattaan kosketukseen tulee kitkaa esimerkiksi kulttuurierojen, kielitaidon puutteet tai muun kommunikointierojen vuoksi. Jos kaikki kuvion rattaat pyörivät hyvin, tippuu mallistosta lopputuotteena timantteja, jotka matkaavat läpi suppilon, joka sisältää tuotekehityksen ja tuotannon jälkeiset toiminnot kuten myynnin, ja jatkavat matkaansa kohti tyytyväisiä asiakkaita ja kuttajia.



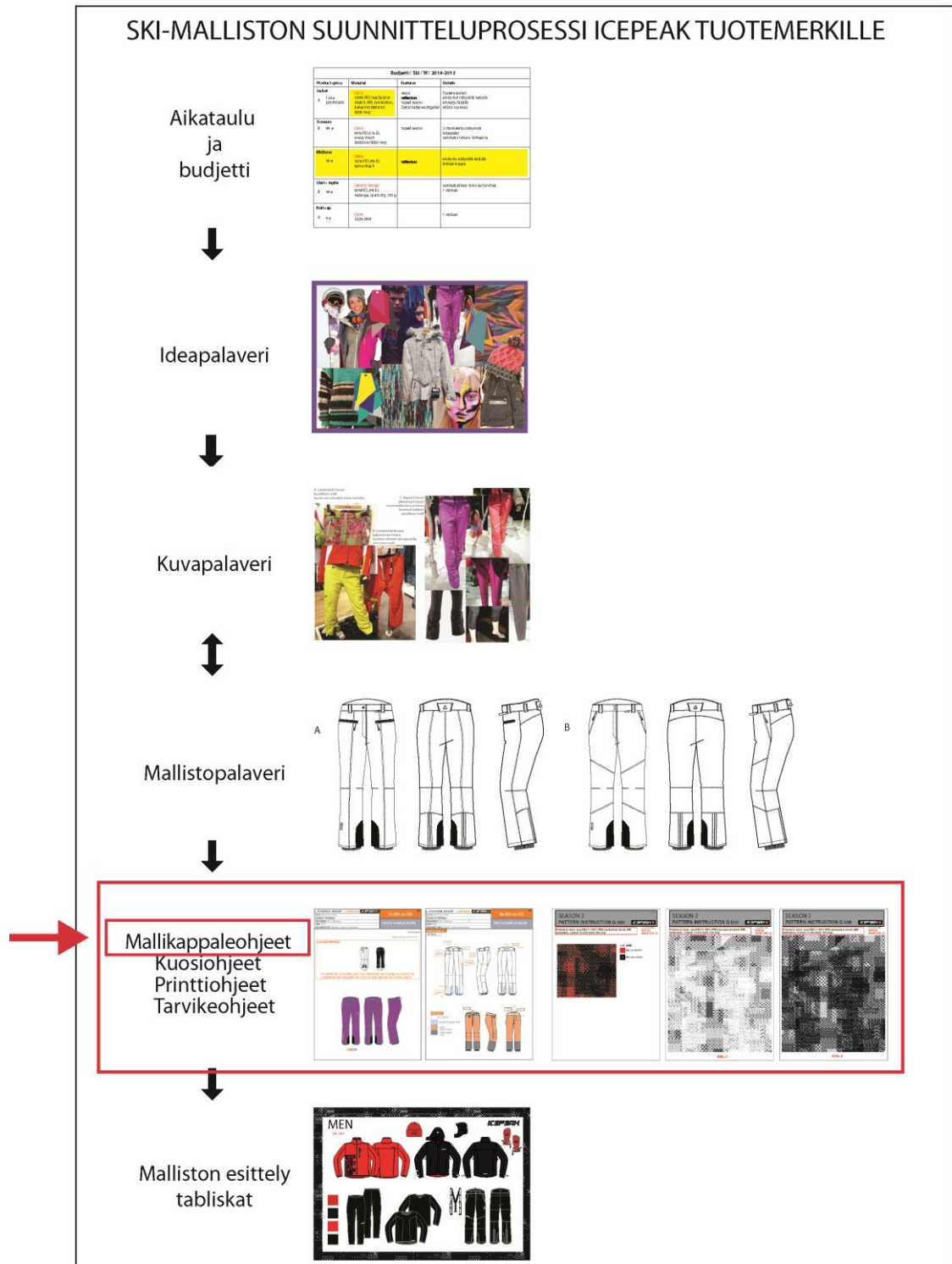
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys.

#### 4.7 Tutkimuksen rajaus ja aineiston hankinta

Kehitystyön tutkimusosuuden havainnointi rajattiin proto-ohjeistamisen työvaiheeseen. Rajauksen ulkopuolelle jäväti itse suunnitteluprosessi sekä proto-ohjeistuksen jälkeiset vaiheet kohti lopputuotetta. Etnografisen havainnoinnin kohteena oli kaksi suunnittelijaa ja kaksi assistenttia. Luhta Sportswear Companylle on tehty useita opinnäytetöitä, joista muutamissa käsitellään tuotekehitysprosessia ja kahdessa tarkemmin juuri suunnittelijan työtä suunnitteluprosessin näkökulmasta. Liisa Sallisen opinnäytetyö *Uuden sesongin tuotekehitysprosessi vaatetusteollisuudessa*, Case Icepeak vuodelta 2016 on läpileikkaus teollisesti valmistetun vaatemalliston matkasta suunnittelijan ideoista kaupan hyllylle. Taru Väisäsen opinnäytetyö *Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille* vuodelta 2013 keskittyy nimenomaan suunnittelijan työhön. Väisänen kuvaa osin oman kokemuksensa kautta suunnittelijan työprosessin ideoista ohjeistukseen. Oma tutkimukseni yhdistyy Väisäsen työhön kohdassa, jossa hän käy läpi suunnittelijan näkökulmasta valmiiksi piirretyn tuotteen ohjeistamista. Tutkimukseni on rajattu syväluotaus ohjeista-

miseen monikulttuurisessa kontekstissa. Kuviossa 4 esitän tutkimuksen rajauksen verrattuna Väisäsen opinnäytetyöhön. Tutkimus keskittyy siis yhden tietyn prosessin osaan suunnittelijan laajassa työnkuvassa. Väisäsen työstä lainaamani kuvio kuvaa mielestäni oikein hyvin myös tämänhetkistä suunnittelijan työn prosessia.

Tutkimusaineistoa hankin usealla eri tavalla: käyttäen oman työni tuomaa hiljaista tietoa ja aiheesta löytämäni kirjallista tietoa, tekemällä kyselyt assistenteille ja haastattele-malla suunnittelijoita sekä etnografisen havainnoinnin kautta. Myös Kiinaan ja sen liike-toimintaan liittyviä opinnäytetöitä löytyi runsaasti.



Kuvio 4. Kehitystyö käsittelee nuolella merkittyä osiota suunnitteluprosessissa, jonka visualisoi Väisänen (2014) opinnäytetyössään "Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille".

## 5 Kulttuurierojen vaikutus työyhteisössä

Kulttuurista vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan sen sijainnin sekä työntekijöidensä kautta. Monikulttuurisessa toimintaympäristössä toimiva liikeyritys joutuu kohtaamaan sekä haasteita että onnistumisia useammassa eri toiminnossa kuin yhden kulttuurin sisällä toimiva yritys. Viestintätilanteet vaativat kontekstin, sävyjen ja koko tilanteen lukutaitoa (Lehtipuu 2010, 9). Lehtipuu (2010, 10) toteaa myös, että yli 70 prosenttia useimpien esimiesten ajasta väitetään kuluvan juuri viestintään. Monikulttuurisessa viestinnässä haastavaan asemaan joutuvat siis yrityksen johto sekä esimiestehtävissä olevat henkilöt. Useaa eri kulttuuria edustavat työntekijät tuovat yritykseen paljon rikkautta, mutta kulttuurien erot voivan huonon johtamisen takia luoda ongelmia ja estää yrityksen toimintaa. Monikulttuurisuuden parissa työskentelevät henkilöt tulisi perehdyttää tehtäviinsä huolella.

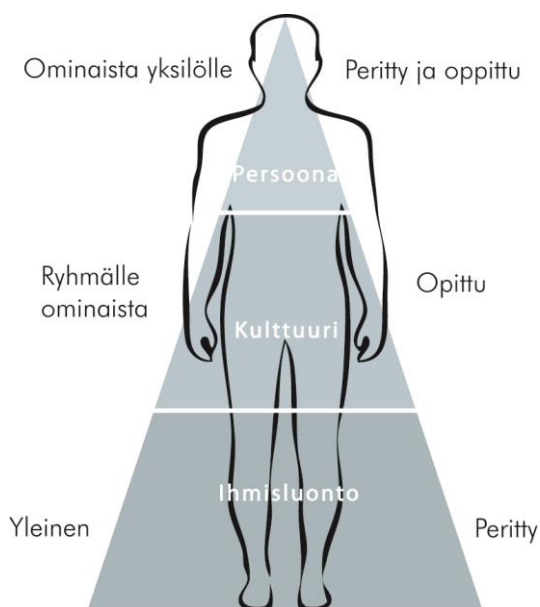
### 5.1 Monikulttuurisen organisaation sisäinen vuorovaikutus

Jotta voisi ymmärtää kulttuurien eroavaisuuksia, on hyvä ensin tutustua kulttuurin määritelmiin. Hofsteden, Hofsteden ja Minkovin (2010, 1-7) mukaan kulttuuri on aina kollektiivista ja opittua, mutta ei perittyä. Kulttuuriin vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö. Kulttuuria määriteltäessä on erotettava ihmisluonne ja persoonallisuus. Ihmisluonteella tarkoitetaan kaikille yksilöille yhteisiä perittyjä ominaisuuksia, kykyä havainnoida ympäristöä ja tarvetta kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa. Persoonallisuudella tarkoitetaan yksilölle tunnusomaisia, osin perittyjä ja osin opittuja luonteenpiirteitä. (Hofstede ym. 2010, 1-6.) Kuvioissa 5 ja 6 kuvataan yksilön, ryhmän ja kulttuurin suhdetta.

FIGURE 1.1 Three Levels of Uniqueness in Mental Programming



Kuvio 5. Yksilön, ryhmän ja kulttuurin suhde Hofsteden ym. (2010) mukaan.



Kuvio 6. Visuaalinen ja suomennettu mukaelma (Rasa).

Täytyy muistaa, että kulttuuri ei ole yksiselitteinen käsite eri kansallisuuksien eroavaisuuksista. Kulttuuri voidaan määritellä monin eri tavoin kontekstista riippuen. Esimerkiksi kulttuuri historian näkökulmasta on eri asia kuin kansallinen kulttuuri. Kulttuuria on myös



sekä näkyvää että näkymätöntä. Näkyvä kulttuuri tarkoittaa esimerkiksi ruokaa, vaate-  
tusta ja kommunikointia. Näkymätön kulttuuri sen sijaan tarkoittaa arvoja, normeja ja ta-  
poja. Lisäksi kulttuuri jakautuu eri tasoille: kansallinen kulttuuri, perheen kulttuuri, am-  
mattiryhmän kulttuuri, organisaatiokulttuuri ja niin edelleen. (Hofstede ym. 2010, 20–23;  
Browaeys & Price 2015, 13–18.)

## 5.2 Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet

Tutkimukseni teoriapohjana käytän Geert Hofsteden tutkimusta kulttuurisista ulottuvuuksista. Hofstede tutki monikulttuurisen yrityksen toimintaan vaikuttavia kulttuurisidonnaisuuksia ja -eroja. Hofstede tutki 1960- ja 1970-luvuilla, miten kansalliset kulttuurit vaikuttavat ihmisten ajatteluun, tuntemiseen, käyttäytymiseen ja työpaikan arvoihin eri maissa. Hän teki IBM:llä työskennellessään yrityksen työntekijöille työhön ja ihmissuhteisiin liittyvän laajan kansainvälisen kyselyn. Kyselyaineiston perusteella Hofstede laati 40 valtiota sisältävän vertailun, joka julkaistiin vuonna 1981. Mallissa oli aluksi neljä pääulottuvuutta:

- valtaetäisyys (power distance): korkea vs. matala
- epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance): korkea vs. matala
- individualismi (individualism): yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys
- maskuliinisuus (masculinity): korkea vs. matala

Näihin neljään ulottuvuuteen hän lisäsi myöhempien lisätutkimusten jälkeen viidennen pääulottuvuuden:

- aikaorientaatio (short term / long term orientation): lyhyt aikaväli vs. pitkä aikaväli

Ja vielä myöhemmin Hofstede lisäsi kuudennen ulottuvuuden *Cultures and organizations* -teoksensa vuoden 2010 painokseen. Tämä kuudes ulottuvuus on:

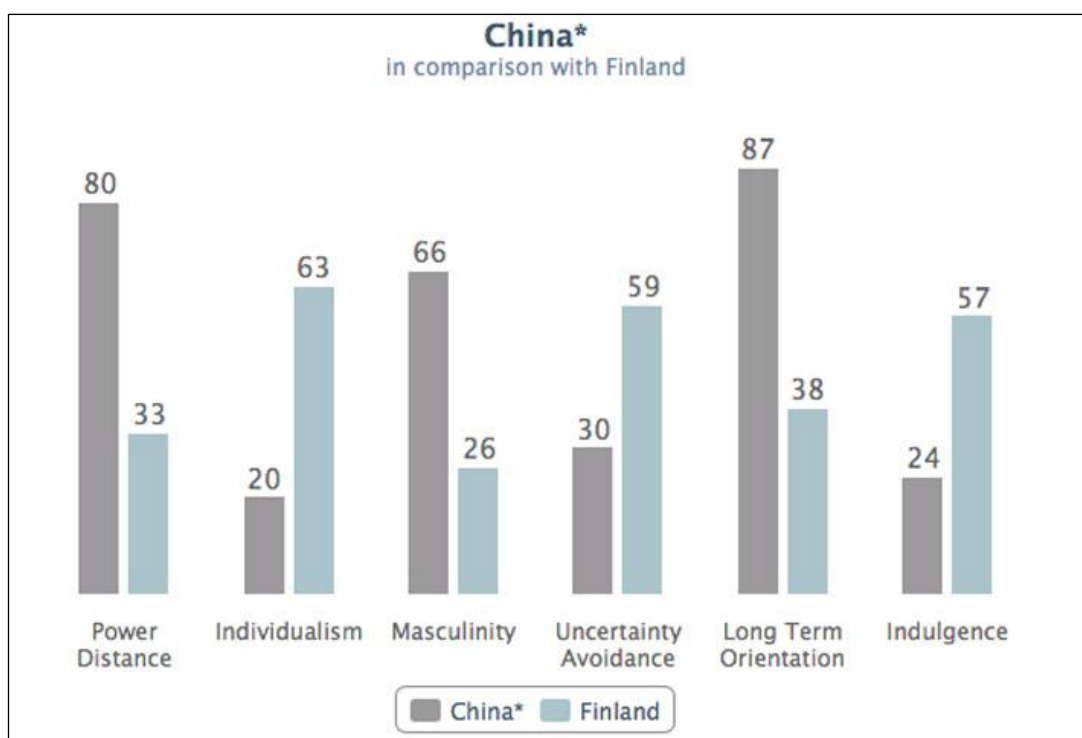
- nautinnon tavoittelu (indulgence): heittäytyvyys vs. pidättyväisyys

(Hofstede ym. 2010 277–296)

Vaikka Geert Hofsteden tutkimustuloksen ulottuvuudet voivat tuntua yleistyksiltä, ja ovatkin sitä, ne perustuvat laajaan tutkimukseen ja ovat todennettavissa. Ne kuvaavat ryhmille tunnusomaisia piirteitä. Ulottuvuudet auttavat lähentymään ja ymmärtämään useammasta näkökulmasta uutta kulttuuria.

### 5.3 Kiinan ja Suomen kulttuuriset erot

Toimissa eri kulttuuriin kuuluvan henkilön kanssa tulisi sekä tiedostaa oma että huomioida toisen kulttuuritausta. Esimerkiksi suomalaiset edustavat matalan kontekstin viestintäkulttuuria: sanomme, mitä ajattelemme, ja tarkoitamme, mitä sanomme (Lehtipuu 2010, 9). Hyvä työkalu kulttuurieroihin tutustumiseen ovat Hofsteden määrittelemät kuusi kulttuurin ulottuvuutta, jotka lueteltiin edellisessä luvussa. Kiinan ja Suomen eroja ajatellen kaikki kuusi ulottuvuutta ovat kulttuurieroja tarkastellessa olennaisia. Kuviossa 7 on kuvattu pylväsdiagrammissa pisteytettyinä Hofsteden tutkimuksen osoittamat erot Kiinan ja Suomen välillä.



Kuvio 7. Kiinan ja Suomen kulttuurien erot Hofsteden tutkimuksen pisteytyksen mukaan. (Hofstede Insights 2017).

## Valtaetäisyys

Kuten kuvioista 7 käy ilmi, Kiinan pisteet valtaetäisyydessä ovat yli kaksinkertaiset Suomeen verrattuna. Eli Kiinassa on suuri valtaetäisyys, mikä kertoo muun muassa siitä, että Kiinassa esimiehet ovat valtaapitävässä asemassa (Lehtipuu 2010, 222, 224, 226). Sitä vastoin matalissa valtaetäisyyden kulttuureissa johtajat ottavat kontaktia alaisiinsa ja antavat alaisilleen mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon (Browaey & Price 2015, 26–27). Hofsteden tutkimukseen pohjaten valtaetäisyysajattelussa Kiina ja Suomi ovat kaukana toisistaan, kuten itse voin todeta Kiinan hierarkkisesta ajattelusta työpäivällä.

Toimeksiantajayrityksessä valtaetäisyys näkyy esimerkiksi siinä, että kiinalainen kokee hankalaksi horisontaalisen viestinnän, eli tilanteet, jossa osastot ja tiimit ratkoisivat ongelmia yhdessä. Yhteistyöhön kannustetaan yrityksen puolesta mutta hierarkia-ajattelun takia ohjeiden odotetaan tulevan johtajalta (Lehtipuu 2010, 222).

## Individualismi vs. kollektivismi

Individualismin ja kollektivismien ero on myös huomattava Kiinan ja Suomen välillä. Individualismista Kiinalla on matalat pisteet. Kiinalainen kulttuuri on me–henkistä. Perhe on läheinen ja suljettu yhteisö, kuten kappaleissa 3.2 ja 3.4.2 tuli esiin. Suomalainen kulttuuri on enemmänkin minä–ajattelua ja työelämässä paino on henkilön omatoimisuudella ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisella. Siksi Suomen pisteet tässä ovat korkeat. Yksilökeskeisessä kulttuurissa päätösten teko pohjautuu yksilön tarpeisiin, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa päätökset tehdään ryhmäedun nimissä, jolloin sovun säilyttäminen on tärkeää (Browaey & Price 2015, 27). Tästä juontuu myös tarve pitää huolta ryhmästä ja harmoniasta (kts. kappale 3.4).

## Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisuuden ulottuvuuden korkeat pisteet kertovat Kiinan olevan maskuliininen kulttuuri. Työ nähdään maskuliinisessa kulttuurissa haasteena, jossa täytyy onnistua. Maskuliinisessa kulttuurissa ajaudutaan helposti myös kilpailemaan muiden kanssa ja menestystä tavoitellaan. Browaey & Price (2015, 28) käyttää tässä kohtaa eroja hyvin kuvaavia sanontoja:

Masculinity: Live to work

Femininity: Work to live

Feminiinisessä kulttuurissa sen sijaan paino on elämän laadulla ja sosiaalisissa suhteissa. Maskuliinisessa kulttuurissa esimiesten odotetaan olevan päättäväisiä ja itsevarmoja, kun taas feminiinisessä kulttuurissa esimiesten halutaan pyrkivän yhteisymmärrykseen (Browaeys & Price 2015, 28).

### **Epävarmuuden välttäminen vs. hyväksyntä**

Epävarmuuden välttämisen pisteet ovat Kiinassa alhaiset, mutta pisteissä ero Suomeen ei ole niin suuri kuin muissa ulottuvuuksissa. Kiinassa tuntemattomia ja epäselviä tilanteita ja oloja siedetään. Lait ja säännöt voidaan mukauttaa sopimaan tilanteeseen, jossa tarvitaan ratkaisua. Kuten Browaeys & Price (2015, 36) tuo esiin: "mitä vähemmän sääntöjä, sen parempi". Sitä vastoin epävarmuutta välttelevät maat odottavat sääntöjen ja määräysten olevan sellaisinaan avuksi ja ylläpitävän seesteistä elämää ilman levottomuutta ja stressiä.

### **Aikaorientaatio**

Kiinan pisteet ovat erittäin korkeat aikaorientaatiossa. Ero Suomeen on suuri. Kiinassa on tavoitteissa pitkä aikaväli. Se tarkoittaa pitkäkestoista ponnistelua ja periksiantamattomuutta tavoitteiden eteen. Samanlaisia korkeita pisteitä tästä ulottuvuudesta saavat myös muut kungfutselaiset maat (Browaeys & Price 2015, 31). Tämä saattaa kertoa kapaleessa 3.3 esitettyjen kungfutselaisuuden hyveiden – tyyneys, sosiaalinen järjestys, vahva johtajuus, selkeä hierarkia ja moraalinen esimerkki – vaikutuksista edelleen yhteiskunnassa.

Pitkän aikavälin suuntautuneisuus ei näe vapaa-aikaa tärkeänä. Tällaiset pitkään aikaan orientoituneet kulttuurit suuntaavat katseensa tulevaisuuteen ja liike-elämässä painopiste on tulevaisuuden tuotoilla. Lyhyen aikavälin kulttuureille merkityksellistä on sen sijaan pikainen tuottavuus. Tärkeitä arvoja ovat myös vapaus, itsenäinen ajattelu ja saavutukset. (Browaeys & Price 2015, 30–32).

## Nautinnon tavoittelu vs. pidättyväisyys

Myös kuudennessa ulottuvuudessa on eroa Kiinan ja Suomen välillä. Kiinan alhaiset pisteet kertovat pidättäytyvästä kulttuurista, jolla on taipumus kyynisyyteen ja pessimismiin. Henkilöt ajattelevat, että yhteiskunnan tiukka kuri ja sosiaaliset normit estävät heitä toimimasta toisin ja mielihyvän tunteminen on väärin. Sukupuoliroolit ovat jakautuneet. (Hofstede ym. 2010, 297.)

Nautinnon tavoittelun kulttuureissa sitä vastoin on taipumus optimismiin ja positiiviseen asenteeseen. Vapaa-aikaa ja sosiaalisia suhteita arvostetaan, ja on sosiaalisesti hyväksyttyä nauttia elämästä muun muassa kuluttaen rahaa. (Hofstede ym. 2010, 297.)

### 5.4 Kulttuurierot yhteenvetona

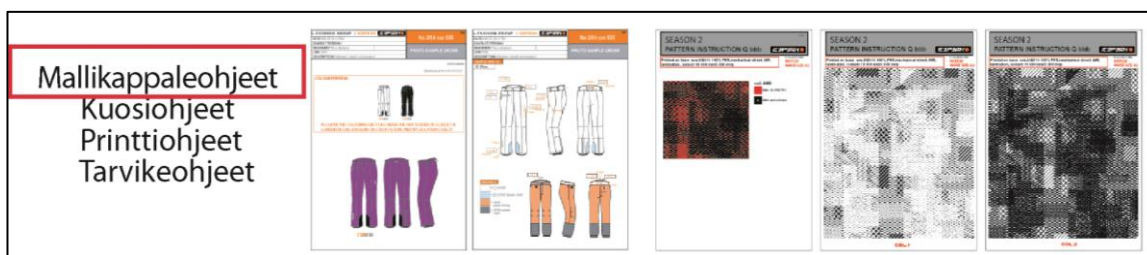
Taulukkoon 1 on valittu jokaisesta kuudesta ulottuvuudesta kaksi kiinalaista ja kaksi suomalaista kulttuuria kuvaavaa teesiä. Ainakin nämä asiat länsimaisen henkilön olisi hyvä tiedostaa toimiessaan liike-elämässä kiinalaisen kanssa.

Kiina	Suomi
<b>Korkea valtaetäisyys</b>	<b>Matala valtaetäisyys</b>
Korkea hierarkia	Matala hierarkia
Alaisille kerrottava mitä tulee tehdä	Alainen ja esimies ovat tasavertaisia
<b>Kollektiivisuus</b>	<b>Individualismi</b>
Ryhmän (perhe, yritys, kaupunki) etu menee yksilön edun edelle	Yksilön raha ja omaisuus ovat yksin hänen
Sopuoinnun säilyttäminen on tärkeää	Mielipiteen kertominen ääneen on rehellisyyttä
<b>Maskuliinisuus</b>	<b>Feminiinisyys</b>
Elä työtä varten	Työskentele elämää varten
Kilpailulla, suorittamisella ja saavutuksilla painoarvo	Hyvinvointivaltio ihanteena: autetaan avun tarvisijoita
<b>Epävarmuuden hyväksyminen</b>	<b>Epävarmuuden välttäminen</b>
Epäselvyydet siedetään	Täsmällisyys on normi
Epävarmuus on elämän tosiasia, ottaa asiat sellaisina kuin ne tulevat	Säännöt ja niiden noudattaminen ovat tärkeää
<b>Pitkän aikavälin aikaorientaatio</b>	<b>Lyhyen aikavälin aikaorientaatio</b>
Kehittää ja ylläpitää elinikäisiä henkilökohtaisia verkostoja	Tutut tavat ja perinteet säilytettävä
Pitkäkestoinen ponnistelu kohti tavoitteita	Nopeiden tulosten saavuttaminen
<b>Pidättyväisyys</b>	<b>Nautinnon tavoittelu</b>
Yhteiskunnan tiukat normit säätelevät yksilön käyttäytymistä	Rahankäyttö nautintoihin ja sosiaaliseen elämään on hyväksyttyä
Pessimismi	Optimismi

Taulukko 1. Kiinan ja Suomen kuusi kulttuurin ulottuvuutta Hofsteden teoriaan liittyen. Visuaalinen ja suomennettu mukaelma (Rasa).

## 6 Proto-ohjeistusprosessi

Kehitystyön tutkimuksen havainnoinnin keskeinen toiminta on protojen ohjeistaminen. Kyseessä on vain yksi yksittäinen osa koko malliston synnyssä. ICEPEAK -malliston suunnitteluprosessia ideoinnista mallikappaleohjeisiin kuvaa Väisänen opinnäytetyössään *Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille* (2014). Myös Sallinen (2016) opinnäytetyössään *Uuden sesongin tuotekehitysprosessi vaatetusteollisuudessa* käsittelee osa osalta suunnittelijan prosessin yleisellä tasolla ideoinnista lopputuotteeseen. Myös Väisänen käy läpi opinnäytetyössään koko malliston suunnitteluprosessiin, mutta suunnittelijan näkökulmasta. Väisänen työ sisältää myös selvityksen tuotekuvien piirtämisestä sekä tuoteohjeen rakenteesta. Oma opinnäytetyöni rajautuu Väisänen työhön nähden pelkkään proto-ohjevaiheeseen, joka on Väisäsellä käsite ”mallikappaleohje” (kuvio 8). Siksi en näe tarpeelliseksi avata itse tuotekuvan syntymistä, piirtämistä ja ohjeiden rakennetta työssäni sen tarkemmin. Prosessin aikataulutus käy myös hyvin ilmi Väisänen opinnäytetyöstä.



Kuvio 8. Tutkimuksen sijoittuminen suunnitteluprosessissa verrattuna Väisänen (2014) opinnäytetyöstä ”Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille”.

Proto-ohjeistus alkaa tuotekehitysprosessissa siitä, kun suunnittelija on saanut tuotteita suunniteltua piirroksen muotoon. Nämä tuotepiirroksat eli tuotekuvat tekee suunnittelija tietokoneella Adobe Illustrator -ohjelmalla, jolloin niiden jatkotyöstäminen on nopeampaa ja kyseinen tietokoneohjelma on käytössä maailmanlaajuisesti. Myös Kiinan-toimisto käyttää samaa ohjelmaa. Jos suunnittelijan työskentelytapaan kuuluu käsin piirtäminen, on hänen vastuullaan piirtää kuvat myös tietokoneella ”puhtaaksi”.

Puhtaaksi piirretty kuva on nyt valmis ohjeistettavaksi. Tämä tapahtuu niin, että suunnittelija tallentaa oikeassa tiedostomuodossa ohjeistettavan tuotteen yrityksen sisäiseen

verkkoon, johon myös Kiinan-toimistolla on pääsy. Sitten hän lähettää assistentilleen sähköpostin, jossa ilmoittaa tuotekuvan olevan valmis ja tarvittaessa tarkentaa kuvallista ohjetta sähköpostissa sanallisesti.

*Dear DA2*

*I would like you to help me with the S2 proto instructions*

*Here is file with Q839 and Q506 products:*



*Outdoor styles Q839\_Q506.ai*

*You can also find it here \\192.168.1.123\suzhou\NEW FOLDER\SEASON 2 FW 2018-2019\INSTRUCTIONS\ALISA*

- Follow Ref styles for measurements and but check BL from my file.*
- Make back picture as much as possible but I will finish it.*
- Make also specs, check quality hangtag from material list.*

*Br.  
D2  
Designer*

Kiinalainen assistentti avaa suunnittelijan tekemän kuvatiedoston (kuvio 9) ja vie tuotteen kuvan tuotemerkin käyttämään ohjepohjaan, josta osittainen kuva kuviossa 11. Yhtenäinen ohjeiden ulkoasu tekee ohjeista nopeammin luettavia sekä estää väärinkäsityksiä. Assistentti täyttää kuvaohjeeseen tarvittavat tiedot omien taitojensa mukaan. Jos joku asia on epäselvä, hänen tulee kysyä apua työtoveriltaan tai sitten suunnittelijalta. Kun kuvaohje on tehty, assistentti siirtyy seuraavaan vaiheeseen eli Excel-muotoisen tuote-erittelyn eli reseptin täyttämiseen (kuvio 10). Jos assistentin taitotaso ei riitä tähän, työvaiheen tekee kiinalainen PC, joka vastaa tuotteen mallittamisesta. Kun sekä kuvaohje että resepti ovat valmiina, assistentti tallentaa ne yrityksen yhteiseen verkkoon ja ilmoittaa siitä suunnittelijalle. Seuraavaksi suunnittelija tarkistaa kuvaohjeen sekä reseptin sillä tarkkuudella, minkä itse kokee tarpeelliseksi. Jos suunnittelija tuntee ja tietää assistentin ja PC:n taidot, hän päättää tarkastamisen tason sen perusteella.





Kuvio 9. Suunnittelijan piirtämät kuvat ja kirjoitettuja lisätietoja DA:lle proto-ohjeen tekemistä varten.

ART NO 2-53 005 839							
DESCRIPTION:		WM wadded jacket					PROTO
NOTES							
TAPED SEAMS							
SHELL:	CODE	ITEM / PURPOSE	PCS				
I	Q839			651	451	365	990
				651	451	365	990
TRIMS:							
PULLER	A-872	front, chest and side pocket	4	334	635	651	635
EYELET	A-502	hood front, hem	8	990	990	990	990
STOPPER	A-024	hood front, hem	4	990	990	990	990
PEARL	A-023	hem	2	990	990	990	990

Kuvio 10. Poiminto Excel-muotoisesta tuote-erittelystä eli reseptistä.

## 7 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusote ja havainnointistrategiaksi etnografinen havainnointi.

### 7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tavallisimmin kvalitatiivisilla kenttätutkimusmenetelmillä ymmärretään ei-tilastollisia kenttätutkimusmenetelmiä (Grönfors 1982, 11). Kvalitatiiviset menetelmät eivät ole kvantitatiivisia eli tilastollisia menetelmiä, joissa tieteellisyys osoitetaan nojautuen matemaattisiin keinoihin (Grönfors 1982, 11).

### 7.2 Etnografinen havainnointi

Jotta saisin tutkimuksessani esiin tutkimukseni ongelmaa tarkemmin, käytän tutkimusmenetelmänä etnografista havainnointia. Se sopii hyvin tutkimusaiheeseen, josta ei ole aineistoa ja tarvitaan ”ruohojuuritason” havainnointia. Sanana etnografinen tarkoittaa juuri havaintoihin perustuvaa ihmisten ja sosiaalisten ryhmien, kuten yritysten ja organisaatioiden kuvaamista. Kananen (2014, 7) kutsuukin etnografiaa havainnollistavasti ”moderniksi antropologiaksi”.

Etnografinen tutkimus alkaa siitä, että tutkija kiinnostuu jonkin oman kulttuurinsa omaavan ja kiinteästi toimivan yhteisön, tutkimuksessani oman ammattiryhmäni, toiminnan piireistä (Anttila 1998, 305). Tutkimussuunnitelma on aluksi väljä, mutta kiinteytyy tutkimuksen edetessä (Anttila 1998, 305). Tutkimusstrategiana etnografisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan. Etnografialla tarkoitetaan siis havainnoinnin muotoa, joka tapahtuu tutkittavan kohteen tai ilmiön luonnollisessa ympäristössä. (Eskola & Suoranta 1998, 103–106.)

Etnografinen tutkimus on tapahtuessaan aina ainutkertaista. Tietojen keräys on ennalta suhteellisen valmisteleumatonta ja määrittelemätöntä. (Eskola & Suoranta 1998, 103–106.) Voidaankin sanoa, että tutkijan näkökulmasta etnografinen tutkimus on hyvin va-

paamuotoinen tapahtuma, jolla pyritään keräämään mahdollisimman ennakoimatonta aineistoa. Toisaalta vapaamuotoisuus ja ennakoimattomuus luo haasteita, koska tutkija ei voi tarkalleen tietää kuinka paljon ja millaista tietoa hän tarvitsee tutkimansa ilmiön ymmärtämiseen (Kananen 2014, 49). Tästä voisi päätellä rajauksen tärkeyden ennen tutkimuksen aloittamista; mitä rajatumpi tutkimusaihe on, sitä rajatummin tutkijan on tietoa hankittava.

Etnografisessa tutkimuksessa tulee huomioida kuinka tulkinnat ja ympäristö vaikuttavat tutkittavaan kohteeseen esimerkiksi siihen, onko suomalaisen ja kiinalaisen välisessä kommunikaatiossa tulkinnan varaa tai eroja. Tutkimuksessa ei voi jättää huomioimatta kulttuuriympäristöä, joka ohjaa molempia tutkittavia ryhmiä, suomalaisia suunnittelijoita ja kiinalaisia assistentteja. Kulttuuri sitoo molempia osapuolia omiin tapoihinsa ja käytäntöihinsä, jotka kuitenkin voivat olla ristiriidassa keskenään.

Etnografisen havainnoinnin kohteeksi valikoitui kaksi suunnittelijaa, joista toisella oli vaikeuksia toimia assistenttinsa kanssa sujuvasti ja toisella sitä vastoin yhteistyö assistenttinsa kanssa sujui. Näin oli tavoite saada kuva sekä hankalasta että toimivasta suunnittelijan ja assistentin välisestä työstä. Hankalassa suhteessa toimivaa suunnittelijaa kutsutaan tutkimuksessa termillä D1, ja toimivassa suhteessa olevaa suunnittelijaa termillä D2.

### 7.3 Kysely kiinalaisille assistenteille

Tutkimuksen aluksi selvitettiin Kiinan-toimiston sen hetkistä assistenttitilannetta kyselylomakkeella, jossa kysyttiin muun muassa millainen koulutus vastaajalla on ja kauanko hän on ollut yrityksessä töissä. Tiesin, että liian virallisen näköinen lomake voisi tuntua tunkeilevalta, ainakin uusien työntekijöiden kohdalla, joten kyselyn sisältöä kevennettiin muun muassa kysymyksellä kotikaupungista ja harrastuksista. Lisäksi kyselyn ulkoasua muokattiin rennommaksi lisäten siihen kuvan ja kiitostekstin, ettei kysely näyttäisi liian kaavamaiselta. Oman kokemukseni kautta tiedän, että kiinalaisen silmää miellyttävä kuvakerronta on suomalaisesta näkökulmasta jopa lapsekasta. Tällä ajatuksella kyselyn graafinen ulkoasu toteutettiin (liite 3).

Kysely tallennettiin yrityksen verkkoon, josta myös Kiinan-toimiston työntekijät pääsevät sen kopioimaan. Lähetin Kiinaan PDM:lle sähköpostin, johon liitin kyselyn sekä kerroin, mistä kysely löytyy verkosta. Pyysin tallentamaan täytetyt kyselyt verkkoon nimettöminä.

Tämä toiveeni ei täytynyt, vaan kyselyt olivat tallennettu assistenttien nimillä. Vastauksia sain 13:lta assistentilta. Otanta on noin puolet koko Kiinan-toimiston assistenteista.

Kyselyssä oli 12 kysymystä, jotka sisälsivät niin henkilökohtaisia tietoja (kotipaikka, koulutus) kuin työhön liittyviä tietoja (mistä työtehtävästä pidät). Pyrkimys oli pitää kysymysten asettelu mahdollisimman yksinkertaisena ja antaa myös osaan kysymyksistä vastausvaihtoehtoja. Muutamat vastaukset jäivät epäselviksi, joten ehkä kyseessä oli molemminpuolinen väärinymmärrys. Pääosa vastauksista oli kuitenkin selkeitä ja ymmärrettäviä. Kaikki vastaajat olivat vastanneet jokaiseen kysymykseen.

Taulukossa 2 esitän kaikki 13 kyselyyn vastannutta etunimillään. Taulukkoon on valittu kyselystä kolme numeerista vastausta, joiden avulla luodaan kuvaa assistenttien taustoista. Tumalla värillä on merkitty suurin, vaalealla värillä pienin vastaus eli ääripää. Ensimmäisessä sarakkeessa ovat työvuodet yrityksessä. Seuraavassa sarakkeessa on etäisyys Suzhoun kaupungista kotikaupunkiin. Kolmanteen sarakkeeseen on merkitty englannin kielen opinnot vuosissa.

Assistentti	työura yrityksessä (kk / v)	etäisyys kotiin (km)	englannin opinnot (v)
1 Sky	9v	1200	10v
2 Alma	3v	0	5v
3 Alisa	2,5v	170	10v
4 Rebecca	2,5v	170	10v
5 Cimen	2v	0	6v
6 Lily	8kk	760	5v
7 Mandy	7kk	100	5v
8 Vigg	7kk	1140	16v
9 Gina	5kk	430	10v
10 Chenchen	3kk	430	4v
11 Cassie	2,5kk	1350	3v
12 Christy	2kk	0	12v
13 Dana	1kk	1450	9v

Taulukko 2. Suunnitteluassistenttien kyselyn tulokset palveluvuosista, etäisyydestä kotikaupunkiin ja englannin kielen opinnoista.

13 assistentin otannassa kahdeksan vastaajaa oli ollut yrityksessä töissä alle vuoden. Neljä vastaajaa oli työskennellyt yrityksessä kahdesta kolmeen vuotta. Selkeästi pisin työura oli vastaajalla nimeltään Sky, jonka tiesinkin olleen yrityksessä jo pitkään. Hän toimii yrityksessä suunnittelijan nimikkeellä erilaisissa visuaalisissa tehtävissä. Pidin hänet mukana kyselyn vastauksissa esimerkkinä tavallisuudesta poikkeavana assistentti-työurana Kiinassa.

Ymmärtääksemme välimatkat paremmin: Suomen suurin etäisyys Hangosta Nuorgamiin on 1413 kilometriä ja Helsingistä Ouluun on 600 kilometriä. Pitkä välimatka työkaupungista lapsuuden kotikaupunkiin läheisten sukulaisten luo voi merkitä sitä, että on ollut valmis uhraamaan kiinalaisille tärkeän perheyhteyden oman haaveammattinsa vuoksi. Pitkä välimatka tarkoittaa myös pitkää matkustusaikaa tärkeinä juhlapyhinä, kuten kiinalaisena uutena vuotena. Tämä on otettava huomioon pidemmissä lomissa ja työn aikatauluttamisessa. Pitkä välimatka saattaa aiheuttaa lapsiperheissä haasteita lastenhoidon järjestämisessä, joten hankalassa tilanteessa työstä ollaan valmis irtisanoutumaan, jotta perhe-elämään liittyvät asiat saadaan järjestettyä. Pisin matka kotikaupunkiinsa on vastaajalla Dana ja lyhimmat kolmella vastaajalla: Alma, Cimen ja Christy.

Huomattavan suuri hajonta syntyi vastauksista englannin kielen opiskelusta. Pisin opiskelu-aika oli vastaajalla Vicky, 16 vuotta. Lyhin englannin kielen opiskelu-aika oli vastaajalla Cassie, 3 vuotta. Kansainvälisessä yrityksessä yhteisen työkielen osaaminen on mielestäni yksi tärkeimmistä, jos ei tärkeinkin asia. Toisaalta tiedän myös, että yrityksessä voidaan palkata kielitaidoltaan taitamattomampikin henkilö, jos nähdään hänen osaamisensa ja kokemuksensa työtehtävä muutoin erityisen hyvänä. Kiinassa työvoiman liikkuvuus ja työelämän mahdollisuudet joudutaan ottamaan huomioon rekrytoinneissa. Työpaikkoja on saatavilla paljon.

Hajonta englannin kielen opiskeluvuosissa oli laaja, mutta huomioon täytyy ottaa se, että tiedän ikäjakaumankin olevan laaja vastaajien keskuudessa. Toiset ovat ehtineet opiskella kieltä kauemmin. Tosin pidän huolenaiheena sitä, että yliopistotason koulusta valmistuneen henkilön ikä huomioiden englannin kielen opiskelua olisi takana vasta kolmesta viiteen vuotta. Vastaavassa tilanteessa suomalainen on opiskellut kieltä vähintään viisi vuotta.

Taulukon lisäksi nostan kyselystä vielä esiin kolme kysymystä: koulutustausta, mukavin työtehtävä ja tulevaisuuden suunnitelmat.

Kahdeksan assistenttia oli valmistunut yliopistosta, kaksi oli taideakatemiasta, yksi korkeakoulusta, yksi teknillisestä koulusta ja yksi taide- ja teknisenalan instituutista. Mielestäni koulutustaso oli kaikilla vastaajilla todella korkea. Kiinassa koulutusta arvostetaan ja siihen panostetaan.

Kymmenen ilmoitti tutkinnokseen kandidaatin tutkinnon. Muita vastauksia olivat vaihtoehto muu, spesiaali tutkinto ja college tutkinto. Myös tutkintotaso oli mielestäni tehtävään sopiva.

Kysymykseen mukavimmasta työtehtävästä puolet vastasi suunnitteluun liittyvät tehtävät. Tämä kertoo assistenttien suuntautumisesta nimenomaan suunnitteluun. Kaksi vastasi kuosisuunnitteluun liittyvät tehtävät ja samoin kaksi vastasi ei mikään (nothing). Oletan, että vastaus ”ei mikään” tarkoittaa, ettei mikään yksittäinen työtehtävä nouse muita mukavammaksi.

Tulevaisuuden suunnitelmista kymmenen vastasi suunnittelija/suunnittelutyöt (designer/design). Kaksi talossa pitkään työskennellyttä halusi jatkaa työnsä tekemistä ja kehittyä siinä. Yksi vastaaja halusi oppia uutta käsityön ja kaavoituksen alalta.

Kaiken kaikkiaan kyselyn perusteella yrityksessä työskenteli koulutukseltaan ja mielenkiinnoltaan alaa kohtaa motivoituneita henkilöitä.

#### 7.4 Haastattelut suomalaisille suunnittelijoille

Samaan aikaan suoritin Suomen-toimistolla aineiston keruuta avoimilla haastatteluilla. Järjestin vuorotellen palaverin eri tuotekehitystiimien kanssa. Haastattelun lisäksi ilmoitin ottavani vastaan niin suullisesti kuin kirjallisestikin palautetta kaikilta heidän kohtaan mistään ongelmatilanteista assistenttien kanssa. Pyysin erityisesti konkreettisia esimerkkejä esimerkiksi Illustrator-tiedostoina.

Tapasin siis pienissä ryhmissä suunnittelijoita ja tuotepäälliköitä ja kuuntelin ja kirjasin ylös heidän mielteitään. Tein keskustelun pohjaksi haastattelukaavakkeen, jota en pyytänyt heitä täyttämään vaan kävin kysymyksen läpi suullisesti. Kirjasin vastaukset itse ylös (liite 4).

Esiin nousi seuraavia asioita:

- kielitaidon riittävyys
- yksi assistentti auttaa useampaa suunnittelijaa, assistentin työtilannetta ja kuormitusta vaikea tietää
- vaikea ennakoida, mitä apua ja milloin pystyy saamaan
- suhde assistenttiin ”virallinen” välimatkasta johtuen, suhde ei kehity työtoveruudeksi
- työnjoustavuus -> pienet, nopeat päivitys-hommat suurenevat, koska täytyy selventää ja ohjeistaa aina kaikki niin tarkasti ja selkeästi, että sähköpostin laittamiseen tuhrautuu liikaa aikaa suhteessa siihen, kuinka nopeasti sitten taas itse homman olisi tehnyt
- on myös monia työtehtäviä, joita kielen vuoksi vaikea antaa esimerkiksi tuotenumeroiden ja nimien ottaminen
- samat virheet toistuvat
- jos selittää kunnolla, työn tulos paranee
- töitä joutuu tarkistamaan
- Illustration käytön ongelmia
- osallistumisen tulisi olla aktiivisempaa sovitustilanteissa – kokonaisvaltainen oppiminen tuotteista
- kasvotusten helpompi keskustella kuin sähköpostin välityksellä
- haasteina kommunikaatio, kielitaito, väärinymmärrykset
- tarve palata alkuun ja perusasioihin kerta toisensa jälkeen
- itsensä kyseenalaistaminen – selitinkö asian oikein, tarkasti
- itsenäisen ajattelun puute
- tiedon jakaminen – tieto on valtaa-ajattelu
- assistentti tekee useamman suunnittelijan mallistoja, pysyykö kaikissa perässä
- tuntuu, ettei ole kiinnostusta kehittyä työssään (lojaalisuuskysymys)
- itsenäinen reagointi olisi hyvä – ei tarvitsi kaikkea erikseen pyytää

”Eli siis aivan hanurista koko touhu siellä, hermot menee.”  
(suunnittelija, 17.11.2016)

”Äitiysloman jälkeen vuodessa tilanne oli muuttunut niin, että DA pystyy tekemään proto-ohjeita.” (suunnittelija 17.11.2016)

Assistenttityö koettiin myös sujuvaksi ja toivottiin yhteistyön kehittyvän ja että apua saisi laajemmin. Yleisesti kaikki tiimit kokivat, että assistenttityöstä on enemmän apua kuin haittaa. Siinä, kuinka paljon apua koettiin olevan, oli eroja niin tiimien kuin vastaajien kesken. Mutta keskustelimme myös siitä tiimien kanssa, että assistenttien osaamisen kirjo on laaja. Haastatteluaineistosta nousi esiin myös kommentteja, jotka selkeästi ovat kulttuurisidonnaisia tapoja, joiden muuttaminen on hankala: esimerkiksi kommentti ”itsenäisen ajattelun puute” (kts. luku 3.4.3).

## 7.5 Palaverit Kiinassa

Kiinan-toimisto Suzhoussa oli mukana tutkimuksen teossa heti ensi askeleista lähtien. Kysyin toimistolta aluksi mielipidettä opinnäytetyöaiheeseen ja siitä alkaen Suzhoussa oli hyvä ote tähän kehitystyöhön. Asia otettiin vakavasti ja siihen oltiin valmiita tarttumaan. Aiheen käsittely kahden kulttuurin välillä lähti heti sujuvasti etenemään assistenttikyselyjen muodossa.

### 7.5.1 Aloituspalaveri esimiesten kanssa

Lokakuussa 2016 menin normaaliin työhöni kuuluvalla protonäytteiden sovituskalle Kiinan-toimistolle. Samaan aikaan toimistolla olivat Suomesta myös BM ja kaksi tuotepäällikköä. Pystyimme sopimaan palaverin toteutettavaksi matkani aikana. Tähän palaveriin osallistuivat itseni ja heidän lisäksi Kiinan-toimiston suomalainen johtaja ja kolme kiinalaista tiimin johtajaa.

Palaverissa käsiteltiin ensimmäisen kerran näin monen henkilön läsnä ollessa DA-ongelmaa. Tarkoituksena oli keskustella avoimesti aiheesta kuunnellen sekä Suomen että Kiinan näkökulmia. Keskustelu alkoi siitä, että meille suomalaisille kerrottiin DA-lähtötaso, eli moni heistä on vastavalmistuneita. He työskentelevät yrityksessä vuodesta kahteen, jonka jälkeen haketutuvat toisiin yrityksiin. Kiinassa työelämä on erilaista, eikä työpaikan vaihtoa tarvitse selitellä. Kiinassa työelämässä lojaalisuuden käsite työnantajaa kohtaa on erilainen kuin Suomessa. Työtä tehdään pääasiassa rahan takia oman ja perheen toimeentulon takaamiseksi. Se, miten oma työpanos vaikuttaa työnantajan menestymiseen on toissijainen asia. Keskustelussa tuli esiin, että DA-vaihtuvuus olisi arviolta 80 %. Toki toimiston henkilöstöresursseihin vaikuttavat jatkuvasti myös äitiyslomat. Tässä kiinalainen perhekeskeinen kulttuuri sekä alueittain vapautunut yhden lapsen politiikka ovat merkittävässä osassa.

Keskustelussa tässä kohtaa nousi esiin se, miten DA saataisiin pysymään yrityksessä pidempään. Tässä kohtaa esiin nousi palkkakysymys, johon kuitenkin ei ole selkeää ratkaisua. Esitin ajatuksen kolmiportaisesta ura-ajattelusta, jossa yritykseen uutena tuleva DA näkisi jonkinlaisen ylenemisen mahdollisuuden. Tässä olisi tärkeää tunnistaa eri työtehtävien taitotason vaatimukset; toiset työtehtävät onnistuvat heti uudelta DA:lta, toisiin tehtäviin tarvitaan pidempi kokemus. Nähtiin niin, että esimerkiksi sesongista toiseen



jatkavan mallin oheistus on helppo tason 1 tehtävä. Jos malliin tehdään seuraavaan sesonkiin muutoksia, tehtävän taso on 2. Ja uuden malliston ohjeistus on tason 3 työ.

Samalla tavalla kuin työtehtävien taso tulisi tunnistaa, tulisi sama tehdä myös assistenteille, mille tasolle he asettuvat. Brand manageri arvioi, että yhdestä kolmeen todella taitavaa tulisi olla, loput olisivat kehittymässä samalle tasolle. Keskustelussa mainittiin myös se, miten tärkeää myös DA:n olisi ymmärtää yrityksen liiketoimintaa, jos ei kokonaisuudessaan niin ainakin laajasti. Tässä tulee esiin taas kulttuuriero työn suorittamisessa, eli on mietittävä, kenelle työntekijä sitä tekee: itselle palkan vuoksi vai yrityksen menestymisen vuoksi.

Palaverissa tuli ilmi, että odotukset DA-työstä Suomen- ja Kiinan-toimistojen välillä ovat erilaiset. Suunnittelija odottaa assistentilta enemmän oma-aloitteista työskentelyä, kun taas Kiinassa assistentin työssä hoidetaan tehtävät, jotka heille annetaan. Tässä suunnittelijan ja assistentin yhteydenpito on tärkeässä roolissa: ovatko molemmat ymmärtäneet käsillä olevan työtehtävän?

BM toi esiin lukuina sitä, miten sujuva DA-työ Kiinassa voisi vapauttaa suunnittelijalle kaksi viikkoa lisää aikaa itse suunnittelutyöhön. Hän arvioi DA-avun olevan tällä hetkellä noin 20 %, kun tavoite prosentti olisi 100. Hän painotti myös hyvän koulutuspolun olemassaoloa. Mielestäni tässä on vähintäänkin Kiinassa jo hyvä alku.

Kiinalaiset esimiehet painottivat keskustelun lopuksi, että heidän kokemuksensa mukaan noin puolen vuoden työskentelyn jälkeen DA:lla tulisi olla valmius suorittaa sujuvasti perustöitä tasolta 2. He ymmärsivät myös tarpeen luoda laajempaa ymmärrystä mallistoista, mutta perään kuuluttivat myös sitä, että suunnittelutyö, jos sellaiseen halutaan tukea ja apua, on kolmannen tason työtehtävä. Toimiston suomalainen johtaja näki matkan olevan pitkä DA:sta suunnittelijaksi.

Lopuksi päätettiin edetä kolmen tason ajattelulla, niin työtehtävissä kuin DA-nimikkeissäkin. Tämä tarkoittaisi sitä, että Kiinan-toimisto tunnistaa assistenttien taitotasot ja harjoitsevan sen mukaan, kuka voisi taidoiltaan olla vastaavassa asemassa kaikkien assistenttien ”yläpuolella”.

### 7.5.2 Jatkopalaverit team leadereiden kanssa

Tämän aloituspalaverin jälkeen pidin vielä seuraavina päivinä Kiinassa kaksi lyhyempää palaveria. Koin itse, että aloituspalaverissa oli käsitelty useaa asiaa, jotka tulivat heille yllätyksenä. He tarvitsivat aikaa miettiä palaverissa esiin tulleita asioita. Lisäksi palaverissa oli ollut niin monta johtotason suomalaista, että ehkä kiinalaiset eivät uskaltaneet täysin avoimesti ottaa kantaa kaikkiin asioihin. Pienemmällä ryhmällä, ilman esimiestason henkilöitä, keskustelu oli avoimempaa. Ensin tapasin oman Kiinan-tiimini esimiehen kanssa. Hän halusi käydä läpi edellisen päivän keskustelua. Hän oli ajatellut esiin tuotuja asioita ja oli sitä mieltä, että voisimme hyvinkin jatkaa 3:n tason ajattelua DA-työssä. Hänen mielestään jako voisi olla seuraava:

Taso 1 – työnimike olisi suunnittelija

Taso 2 – normaalit DA työt, tällä tasolla myös DA-koordinaattorin tehtävät

Taso 3 – perustyöt

Hänen mielestään DA-työnkuva, joka on kirjoitettu ylös, on jo Suomen suunnittelijan vaatimalla tasolla.

Tästä tapaamisesta seuraavana päivänä pysähdyimme vielä kerran hänen ja toisen team leaderin kanssa kertaamaan alkupalaverin sisältöä. Keskustelimme yksittäisten työtehtävien taitovaatimuksista sekä siitä, miten tasoajattelua voisi alkaa järjestämään. He toivat esiin, että jos henkilön titteli muuttuu (ylemmän tason työksi), sen täytyy vaikuttaa myös palkkaan, mutta kuten edellä mainitsin, palkka-asia olisi suuri prosessi käydä läpi. Jos suunnittelija haluaisi suunnitteluapua DA:lta, DA:n täytyisi olla yrityksessä töissä kahden sesongin ajan, jonka jälkeen hänellä olisi tarvittava ymmärrys malloista. Tämä tarkoittaa kuitenkin käytännössä yli vuoden työskentelyä, jonka jo todettiin olevan DA-vaihtuvuuden aikataulu. He totesivat myös, että suunnittelijoita olisi helppompaa rekrytoida toimiston kaupungissa, mutta assistenttien löytäminen on hankalampaa, sillä tarjonta assistenteista on rajallinen.

Keskustelimme myös suunnittelijoiden työkulusta ja sen vaikutuksesta DA-työhön. He kokivat, että suunnittelijoiden prosesseissa on vaihtelua sen verran, että Kiinassa on hankala seurata yhtä tiettyä prosessin osaa DA-työssä. Työmäärän ja sitä kautta myös työtehtävien ajan arviointi on vaikeaa, koska suunnittelijoilla on erilaisia työtapoja. Toki

yrityksessämme on yhtenäiset aikarajat ja määräajat esimerkiksi ohjeiden valmistumiseen ja näistä kaikki pitävät kiinni. Mutta se, kuinka paljon suunnittelija tekee itse ja kuinka paljon hän tarvitsee apua, on yksilöllistä. Siksi DA-työhön tarvittavien resurssien arviointi on esimiehille haastavaa.

Näiden palavereiden ja keskusteluiden jälkeen Kiina kävi DA-työtehtävät läpi ja arvioi ne eri taitotasolle asteikolla yhdestä kolmeen (taulukko 3), niin että taso kolme (L3) on helppointa DA-työtä, taso 2 (L2) on haastavampaa ja taso 1 (L1) tarkoittaa vaikeimpia tehtäviä. Näiden tasojen lisäksi he erittelivät toimiston ainoan suunnittelijatittelillä toimivan henkilön omaksi tasokseen (Sky), koska hän on ollut yrityksessä töissä yhdeksän vuotta ja hänen vastuullaan on osin suunnittelutyötä ja muita visuaalisuutta ja luovuutta tarvittavia tehtäviä.

	main job description	DA arrangement
1	new proto inst based on designer's rough drawing or photos	L1
2	attend proto fitting	L1, L2
3	SMS inst updating	L1, L2, L3
4	new print pattern artwork	Sky, L1, depend on...
5	pre-wb / workbook updating	L1, L2, L3 (L1 double checking)
6	color card background board pattern	L1, L2, L3
7	sms photo shooting	L3
8	SMS/BULK photo for photoshop and file	L2, L3
9	RDN	L1, L2, L3
10	concept wall	L2, L3
11	bulk inst updating	L1, L2, L3
12	training DA	Sky, L1
	style design for middle part renew styles from certern collection	Sky

Taulukko 3. Suunnitteluassistenttien tehtävien vaikeustasot.

## 7.6 Kyselyn, haastattelujen ja palaverien analyysi ja tulokset

Assistenttikyselyn vastauksista kävi ilmi, että assistenttien koulutustaso on yleisesti hyvä ja kaikkien vastanneiden koulutus sopii assistentin tehtävään. Englannin kielen opintojen pituudessa oli eroja, mutta kaikki assistentit olivat kuitenkin opiskelleet englantia. Vastauksista päätellen myös motivaatio ja halu kehittyä työssä olivat hyvällä tasolla.

Suunnittelijoiden haastatteluissa toistuivat kokemukset haastavasta kommunikoinnissa, assistentin heikosta kielitaidosta ja itsenäisen ajattelun ja otteen puutteesta. Tosin vastauksista tuli ilmi, että jos työn selittää kunnolla, työn tuloskin paranee. Vastuksissa tuli myös esiin huoli assistenttien työn määrästä ja mahdollisuudesta keskittyä työhön kunnolla, jos assistentti avustaa useita suunnittelijoita samaan aikaan.

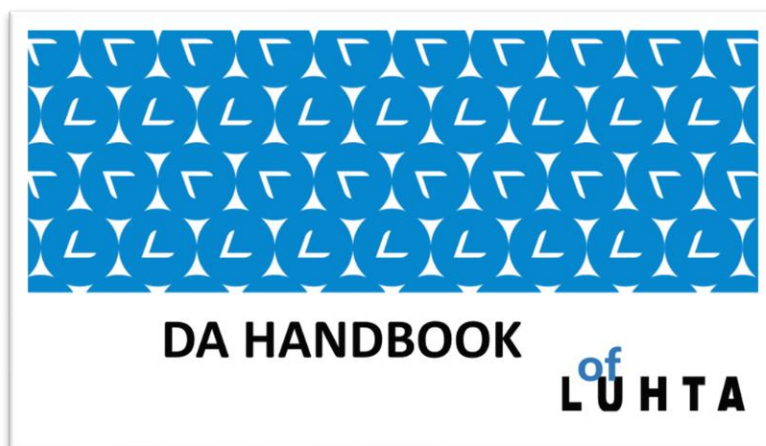
Kun vastaukset oli käyty läpi niin assistenttikyselystä kuin suunnittelijahaastatteluissa, peilasin niitä omaan tietooni ja laadin itselleni yhteenvedon englanniksi, jotta voisin käyttää sitä sujuvasti asiasta keskustellessani Kiinan kanssa. Yhteenvedoa tehdessäni mietin myös sitä, mitä assistenttityöllä tarkoitetaan Suomessa, mitkä ovat assistenttien työtasot Kiinassa ja mitä odotuksia ja tarpeita haastattelujen mukaan Suomessa on Kiinalle. Tällä yhteenvedolla oli tarkoitus tehdä selväksi se, miksi assistenttien työhön otetaan kantaa Suomen puolelta; mitä koetaan ongelmiksi ja mitä asialle voisi tehdä.

Yleisenä toiveena suunnittelijoilla oli saada Kiinan-toimistolle luotettavia ja pitkään työsään viihtyviä yhteistyöntekijöitä. Akuutiksi ongelmaksi paljastuivat haastatteluissa ja tiimipäivien muistion pohjalta virheellisesti tehdyt ohjeet Illustratorilla sekä se, että korjauksia ei tehdä tai ne tehdään väärin.

Sain tietää, että Kiinassa on yhden taitavan assistentin tekemä ohjepaketti uusille assistenteille. Pyysin tätä ohjepakettia itselleni ja sainkin sen (kuvio 11). Kävin ohjeistuksen läpi. Siinä kerrottiin havainnollisesti tekstein ja esimerkkikuvoin, miten ohjeiden teko Illustratorilla etenee ja mitä asioita tulee ottaa huomioon. Totesin ohjeistuksen olevan hyvä ja ymmärrettävä ja omaan kokemukseen pohjautuen voi todeta ohjepaketin olevan riittävän informatiivinen. Tosin ohjepaketin teksti on englanniksi, joten tässä voi olla haaste osalle uusista assistenteista.

Ohjepaketissa käydään läpi seuraavat asiat:

- Tiedostojen tallennus ja yhteisen verkon kansiorakenne
- Teknisen vaatteen rakenne ja sanasto
- Illustratorin käytöstä työn kannalta keskeisimmät ja huomionarvoisimmat toiminnot
- Työohjeiden, katalogien ja myyntiohjelma tekeminen



## GARMENTS TERMINOLOGY



## THE STANDARDS OF MAKING INSTRUCTION

EXAMPLE

**PAGE 1 – THE COLOR DRAFTS PAGE**

No: 8/56 110 535		113
LABEL INSTRUCTION		
REQUIREMENTS BASED ON 8/56 110 535 (OPTIONAL, TYPED SQUARE)		
ON GROUP /	SEASON / 8	TC: 1
Chen	TC: 1	FACTORY / Suzhou
SEZONE	NEVIN	TC=Technique Coordinator
ON / M ski jacket	NEVIN	STYLE NUMBER
		8 56 110 535
		season men's style fabric
THE KIND OF INSTRUCTION		
LABEL INSTRUCTION/BULK INSTRUCTION		
SMS INSTRUCTION		
2 <sup>ND</sup> PROTO INSTRUCTION		
PROTO INSTRUCTION		

Designer assistant

Style name

The size/the abbreviation of the name who made the instruction

285/9990245245

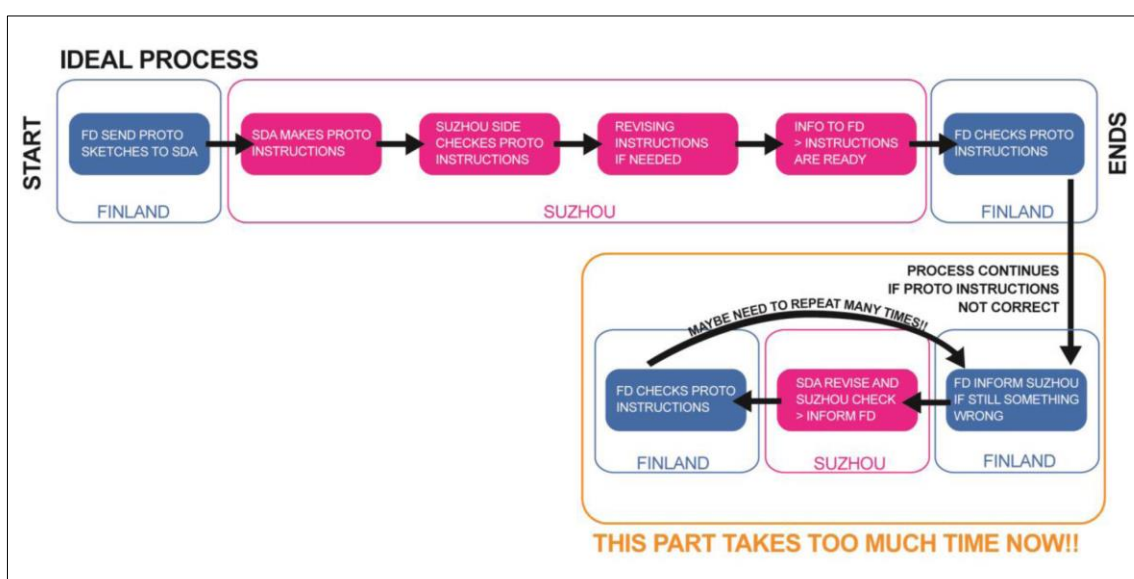
Kuvio 11. DA HANDBOOK OF LUHTA. Esimerkkisivuja Kiinan-toimiston tekemästä ohjepaketista uudelle assistentille

Rakensin aineistosta ehdotuksen Kiinan-toimistolle siitä, kuinka edetä projektissa niin, että saavuttaisimme pysyviä muutoksia. Rajasin projektia tässä vaiheessa tiukemmin

niin, että löytäisimme keinoja ensisijaisesti parantamaan työn laadun jälkeä eli pääsemään eroon yksinkertaista virheistä ohjeiden teossa. En ota kantaa tasoajatteluun tässä kohtaa, vaan keskityn vain yhteen haasteeseen.

Ensimmäiseksi ratkaisuksi (liite 5) päätin ehdottaa hyvin tiukkaa ja työlästäkin toimintamallia:

- uuden työntekijän työn tarkistaisi 100-prosenttisesti aina joku, mutta kuka ja millä ajalla?
- tarkistuksen jälkeen työtehtävä ilmoitettaisiin Suomeen
- jos tehtävä olisi vielä väärin, siitä ilmoitettaisiin lyhyesti sähköpostilla
- Kiina-toimiston tarkistaja kävisi tehtävän virheineen läpi ja kysyisi, jos ei ymmärrä korjattavaa asiaa



Kuvio 12. Ideal process. Ideaalin prosessin kulku proto-ohjeistusvaiheessa Suomen ja Kiinan välillä.

Liitteessä 5 ehdotukseni on mustalla tekstillä. Lähetin ehdotukseni sähköpostilla Kiinan-toimiston johtajalle, PDM:lle ja team leadereille. Liitteessä esitän ideaalin toimintamallin, jossa suunnittelija lähettää piirtämänsä valmiin tuotekuvan assistentille. Assistentti tekee proto-ohjeen ja Kiinan-toimisto huolehtii ohjeen tarkistamisesta. Jos korjattavaa löytyy, assistentti korjaa ohjetta. Sen jälkeen Kiinan-toimisto ilmoittaa suunnittelijalle ohjeen olevan valmis, jonka jälkeen suunnittelija tarkistaa ohjeen katsomallaan tavalla ja hyväksyy ohjeen. Tähän päättyy ideaali prosessi. Jos jotain korjattavaa vielä löytyy, suunnittelija ilmoittaa siitä Kiinan-toimistolle ja korjausprosessi käydään uudelleen läpi. Nimenomaan tämän lisäkorjauksen koettiin nyt toistuvan liikaa ja vievän aikaa. Kaikki muut kohdat

olivatkin jo normaalissa työtavassa, mutta ehdottamani 100-prosenttinen tarkistus tulisi uutena askeleena prosessiin.

*Dear All*

*after studying*

- 1) da work description history here in Finland*
- 2) Suzhou present personnel skill level*
- 3) Finnish designers requests and needs of da work*

*I have come to conclusion how we should proceed with this project to achieve permanent improvements in da work.*

*At the moment most of designers feel they meet too many mistakes in basic da work, instruction making. That's why I decided in first stage concentrate on this problem, or I think better to call it challenge.*

*You find attached file where I summarize this first stage challenge: how to manage basic instruction making work. I also give you suggestion how to proceed.*

*I don't mention da level-thinking in summary - it is still valid and exists - but at this point I don't have further comments for that. I think level-thinking takes it's own form automatically while this whole process proceeds.*

*Also more high level tasks like print makings I have now no comments.*

*In the end of my summary there is questions but in addition to that I now ask any kinds of comments concerning this my summary and suggestions.*

*I suggest we do a video meeting where you can speak out your comments. Week 51 maybe? Suzhou side no need to take actions before Fin side has got Suz comments and we all know is my suggestions workable.*

*Attachment*

*Best Regards / Terveisin  
Anne*

Otin huomioon vielä sen, miten kauan uuden henkilön työtä tulisi tarkistaa täysin – ehdottaen yhtä kuukautta. Lisäksi toin esiin, että uuden henkilön kouluttaminen on Kiinan-toimiston vastuulla. Ja jotta assistentit pysyisivät yrityksen palveluksessa pidempään, ideoin kolmen askeleen ajattelun, mikä tarkoittaa kolmea tasoa työnimikkeissä. Tämän tyypistä, hierarkkista, oman DA-tiimin mallia oli mietitty jo Suomessa tiimipäivillä syksyllä 2016 (liite 2). Kiinan-toimiston ei kannattanut oman DA-tiimin perustamista, mutta näki hyväksi ideaksi uuden työnimikkeen perustamisen taitavalle assistentille, joka toimisi yhteyshenkilönä suunnittelijoiden ja assistenttien välillä. Näin tulisi esiin kiinalaisille tärkeä urapolkuajattelu Lopuksi tärkeimpänä mainitsin vielä, että aluksi on opittava perustyö sujuvaksi. Jos oikeita toimintatapoja ei opeteta heti, niitä on vaikea kitkeä myöhemmin pois, kun hallittavia asioita on tullut jo lisää.



Aika kului ja oma työniikin vei aktiivisen otteen projektista. Koska ehdotukseeni ei ollut kuulunut vastausta kuukauden jälkeen, lähetin sähköpostilla muistutuksen asiasta (liite 7). Minulle vastasi Kiinan-toimiston suomalainen johtaja, että hän odottaa vielä alaisiltaan kommentteja uudelleen arvioitavaksi ja keskusteltavaksi, ja he palaavat asiaan pian. Tästä sain sen käsityksen, että asiaan todella paneuduttiin Kiinassa toimistolla. Liitteessä 7 käy ilmi kehitystyön kulku aikajanalla esitettynä.

Tästä noin kahden kuukauden päästä odotin vieläkin vastinetta ja kysyin asiasta sähköpostilla. Muistelin, että muutama taitava DA oli äitiyslomalla, joten heidän kanssaan ei asiasta voinut keskustella. Tästä viikon päästä sain sähköpostitse Kiinasta vastineen omaan ehdotukseeni. Kiinan-toimisto oli vastannut tekemäni tiedostoon sinisellä tekstillä jokaiseen kohtaan oman kommenttinsa. Kävin tämän läpi ja lähetin viikon päästä oman vastukseni tai lisäkysymykseni samassa tiedostossa kirjoitettuna vihreällä. Kiina pyysi esimerkkejä virheistä ohjeissa, ja niitä minulla olikin tallessa suunnittelijoiden minulle lähettäminä.

Tästä noin viikon kuluttua sain taas vastineen erikseen sähköpostiviestinä. Kiinan toimistolla projektissa mukana ollut team leader kertoi, että Suzhoussa toimiston tiimit olivat pitäneet palaverin aiheesta ja he halusivat nyt tuoda pitkän keskustelun aiheesta päätökseen. Liitteenä oli uusi tiedosto, johon he olivat koonneet oman toimintamallinsa (liite 6). Toimintasuunnitelman kolme kohtaa suomennettuina ovat:

- Kiinan-toimisto järjestää sisäisiä toimintoja assistenttityön parantamiseksi
- Suomalaisen suunnittelijan antamat tehtävän assistentin tason mukaan
- Suomen-toimistolta tarvittavat toiminnot.

Liitteestä 6 selviää näiden toimintojen yksityiskohtaisempi sisälllys. Kävin tämän mallin läpi ja totesin sen toimivaksi. Kommentit ja suunnitelmat asiassa etenemiseen olivat selviä, mutta pyysin vielä muutamia tarkentavia tietoja, lähinnä tutkimustani varten. Itse assistenttityön kulkuun niillä ei ollut osuutta. Tässä kohtaa vastuu siirtyi Kiinan-toimistolle heidän laittaessaan suunnitelmansa toimeenpanoon. Suomen-toimistolta tarvittavat toiminnot annoin Suomen esimiestasolle tiedoksi.

Tässä kohtaa kehitystyötä Kiinan-toimisto alkoi valmistelevaan ilmoittamiaan toimintoja, muun muassa uuden toimen, *design assistant coordinatorin* nimeämistä. Suomen-toimisto sitoutui antamaan tarvittavan tuen omilla toiminnoillaan.



## 8 Suunnittelijan ja assistentin etnografinen havainnointi

Tutkimuksen etnografinen osuus rajautui kahden eri suunnittelijan työn seuraamiseen sähköpostien välityksellä. Tuotekehitysprosessissa havainnointini sijoittui protonäytteiden ohjeistuksen tekoon eli kun suunnittelija on suunnitellut mallin, hän tarvitsee apua tuotteen proto-ohjeen tekoon assistenttiltaan. Suunnittelija kommunikoi täysin sähköpostin välityksellä assistenttinsa kanssa. Kun suunnittelija on valmis siirtämään mallin suunnitteluvaiheesta ohjeistusvaiheeseen, hän ilmoittaa siitä assistentilleen.

Havainnointiaika rajautui vielä tarkemmin proto-ohjeistuksen ensimmäiseen osaan. Koska mallistot ovat isoja, ne on jaettu kahteen osaan niin, että ensimmäisessä osassa ohjeistetaan enemmän aikaa vievät raskaat, monimutkaiset tuotteet ja uutuustuotteet kuten takit ja housut. Jälkimmäisessä osassa taas ohjeistetaan loput tuotteet, joka ovat yleensä kevyitä, kuten välikerrosvaatteita eli midlayereita ja paitoja. Toisaalta pyritään siihen, että samasta materiaalista tehdyt tuotteet ohjeistetaan samaan aikaan, joten tuotteiden aikataulu on osin häilyvä.

D1:n ensimmäisessä osassa oli ohjeistettavana 32 tuotetta. D2:lla tuotteita oli 36. Ensimmäinen osa on kestoltaan noin yhdeksän viikkoa, jos ohjeistukseen mukaan lasketaan myös suunnitteluun varattu aika. Pelkän proto-ohjeistuksen seuraamiseen kului D1:n osalta neljä viikkoa ja D2:n osalta 6 viikkoa.

### 8.1 Sähköpostiviestinnän havainnointi

Suunnittelijoiden D1 ja D2 etnografinen havainnointitutkimus alkoi, kun ilmoitin heille molemmille, että seuraan heidän ja assistenttiansa välistä sähköpostiviestintää alkavan uuden sesongin proto-ohjeistuksen ajan. Pyysin heitä laittamaan itseni kopioiksi jokaiseen aiheeseen liittyvään sähköpostiin suodattamatta mitään informaatiota. En myöskään pyytänyt rajaamaan minua pois esimerkiksi kankaisiin liittyvissä sähköposteissa, vaan halusin olla mukana kaikessa lähetetyssä ja saapuvassa postissa. Tiesin oman työni kautta, että moni asia liittyy lopulta myös ohjeeseen, sen tekemiseen tai korjaamiseen. Tutkimuksen ulkopuoliselta tuntuva asia saattaakin johtaa keskustelussa tehtävään, joka liittyy DA:n työhön esimerkiksi ohjeiden korjaamista. Luotin myös siihen, että säilyn kaikissa Kiinan vastaussähköposteissa myös kopiona. Käydessäni keräämääni aineistoa

läpi huomasi, että joskus minut oli otettu kopiosta pois, mutta D:n taas liittäneen minut myöhemmin mukaan. Tällä tavoin sain kuitenkin koko keskusteluketjun näkyviin itselleni.

Tässä käydään läpi esimerkkinä molemmilta työpareilta kahden sähköpostiviestiketjun kulku viesti viestiltä. Toinen viestiketju on lyhyt ja toinen pitkä. Molemmissa esimerkeissä tavoite ja sisältö ovat samat eli suunnittelija antaa assistentille tehtäväksi tuotteen proto-ohjeistamisen. Tarkoitus on antaa kuva sähköpostiviestinnän sisällöstä yleisellä tasolla. Työn alle laitettavia tuotteitahan oli molemmilla suunnittelijoilla yli 30 havainnointiaikana.

Sähköpostiviestinnästä syntyi molemmille työpareille omat havainnointitaulukot (liite 8 ja 9). Taulukot jakautuivat 11 sarakkeeseen. Sarakkeiden sisältö on seuraava:

- järjestysnumero
- päivämäärä
- kellonaika
- keneltä
- kenelle
- otsikko
- sisältö
- tyyli
- vastattu
- huomioitavaa
- lause tai sana

Taulukkoa täytettiin rivi riviltä sähköpostien saapumisjärjestyksessä. Sähköpostit saivat järjestysnumerot saapumisjärjestyksessä, jotta lopuksi olisi nähtävillä todellinen viestimäärän. Päivämäärä ja kellonaika auttoivat hahmottamaan yhden päivän viestien määrää ja keneltä-kenelle -tiedoista oli helppo poimia pois muiden kuin suunnittelijan ja assistentin väliset viestit. Toisaalta näin pystyttiin myös seuraamaan, jos muiden lähettämät viestit johtivat tilanteeseen, missä assistenttia tarvitaan esimerkiksi korjaamaan ohjetta. Sähköpostin otsikko auttoi seuraamaan eri keskusteluketjuja. Myöhemmin tehty värikoodaus auttoi seuraamaan saman viestiketjun viestejä, jolloin sai yleiskuvan siitä, miten kauan keskustelu saman asian tiimoilta saattoi jatkua.

Sisältöön kirjattiin lyhyesti viesti sisältö. Tyyliin kirjattiin viestin sävy: onko viestin teksti esimerkiksi hyvin selkeä, iloinen, rento, ystävällinen tai ytimekäs. Vastattu-sarakkeeseen lisättiin myöhemmin tieto, jos viestiin oli tullut vastaus eli keskustelu oli jatkunut. Huomioitavaa-sarakkeeseen merkittiin tutkijan tulkinta viestin sisällöstä ja siitä, miksi

viesti oli lähetetty. Lause tai sana -sarakeeseen irrotettiin viestistä lause tai sana, joka viestistä erottui, toistui, kuvasi viestin sisältöä tai sen lähettäjää erityisen hyvin.

Kun sähköpostiviestinnän seuraamisen rajattu aika täyttyi, oli tuloksena kaksi taulukkoa täynnä hyvin informatiivista ja yksityiskohtaista tietoa suunnittelijoiden D1 ja D2 ja assistenttien DA1 ja DA2 viestinnästä. Seuraavaksi aloitin rivi riviltä eli sähköposti sähköpostilta aineiston analyysin. Ensin analysoitiin läpi työparin D1 ja DA1 viestintä ja sitten D2 ja DA2 -työparin viestintä. Viestiketjujen keskustelut olivat joko todella lyhyitä sisältäen vain kolme viestiä tai sitten keskustelut laajenivat D:n ja DA:n välisestä myös PC:n ja team leaderin välisiksi. Nämä laajentuneet keskustelut sisälsivät pohdintoja tuotteen teknisestä toteuttamisesta ja koska ne olivat tutkimusaiheeni ulkopuolista materiaalia, ne rajautuivat pois aineiston analyysistä.

Taulukkoon tulivat siis vain D:n ja DA:n väliset keskustelut. Värikoodien avulla nousivat esiin ne keskustelut, jotka olivat kehittyneet pidemmiksi viestiketjuiksi eli samalla otsikolla oli lähetty useita viestejä. Tämä antoi viitteitä siitä, että viestinnässä oli puolin tai toisin tarkennettavaa.

Seuraavaksi täytyi ottaa viestiketjut lähempään tarkasteluun. Viesteistä tuli etsiä niitä asioita, miksi viestejä oli saman otsikon alla useita ja näin viestiketju oli kasvanut. Seuraavissa luvuissa käydään läpi esimerkkinä havainnointipareilta D1 ja DA1 sekä D2 ja DA2 lyhyimmän ja pisimmän viestiketjun. Kerron huomioistani seuraavissa luvuissa 8.1 ja 8.2 sekä luvussa 9.

## 8.2 Suunnittelija D1 ja assistentti DA1

Havainnointikohteeni suunnittelija D1 on toiminut assistenttinsa DA1 kanssa vasta yhden sesongin ajan eli puoli vuotta, joten tämä yhteistyö ei ole vielä sujuvaa. D1 oli jo aiemmin toimittanut minulle tutkimuksen aineistoksi pyytämiäni epäkohtia assistentin työstä. Näistä esimerkeistä tiesin, että D1:n oli jo aiemmin ohjeistanut sähköpostin välityksellä DA1:tä työssään perusasioista lähtien. Tämä ohjeistus on tapahtunut edellisen sesongin aikana, joten näin ulkona tutkimukseni aikarajauksesta. Mutta haluan kuitenkin huomioida D1 tekemän työn opastajana ja ohjaajana DA1:lle, vaikka se ei hänen vastuullaan olekaan.

Esimerkkini lyhyestä viestinnästä on sesongin ensimmäinen ohje, jonka D1 pyysi tekemään. Tämä oli edellisen sesongin tuote, joka jatkaa uudessa sesongissa, niin sanottu jatkava malli. Tässä tehtävässä DA1 kopioi edellisen sesongin tuotteen ohjeen uuden sesongin kansioon ja vaihtoi ohjeessa uuden sesongin numeron tuotteelle. Tästä tuotteesta ei tehdä protoa, joten DA1 tekemä ohje on suoraan mallisarjan ohje. Tehtyään annetut vaiheet DA1 ilmoitti seuraavana päivänä D:lle ohjeen olevan valmis. D kiitti lyhyesti.

Dear DA1,  
Please copy 38 711 393 L bulk instruction and make 32 711 393 L SMS instruction. Save 32 711 393 L SMS instruction inside the folder \\launt\luhtatk\ S2 AW18-19\INSTRUCTIONS\SL 393\32 711 393 L.  
Remember to add the size+IS symbol on the 32 711 393 L SMS instruction . On the page 1 of the 32 711 393 L SMS instruction keep only col 980 and 990 colour pictures.  
I'll add new colours later.

**SAMPLE SIZE: 36**

**IS: 82 cm**

Thank you  
Best Regards  
D1



Dear D1

I make the 32 711 393 L SMS instruction save in \\launt\luhtatk\ S2 AW18-19\INSTRUCTIONS\SL 393\32 711 393 L.

Best Regards  
DA1  
Design Assistant



Dear DA1,  
Very good :)

Thank you

Best Regards  
D1

Tämä ensimmäinen viestiketju oli siis hyvin lyhyt sisältäen D:ltä kaksi viestiä: pyynnön ohjeen tekemisestä ja kiitoksen valmiista työstä ja DA1:lta yhden viestin eli ilmoituksen tehdystä työstä. Keskustelu käytiin kahden päivän aikana. Tämä viestinkulku on esimerkki hyvin sujuvasta yhteistyöstä, jossa kumpikaan osapuoli ei esitä lisäkysymyksiä vaan asia ja sisältö on molemmin puolin ymmärretty.

Esimerkkini pitkästä viestiketjusta D1:n ja DA1:n välillä sisältää 7 viestiä: 4 D1:ltä ja 3 DA1:ltä. Ketjun ensimmäisessä viestissä D1 pyytää DA1:tä tekemään kahden eri tuotteen ohjeet. Molemmat tuotteet ovat, kuten edellisessä esimerkissä, edellisen sesongin tuotteita, jotka jatkavat uudessa sesongissa. Kolmen työpäivän päästä DA1 vastaa lyhyesti D1:lle, että ohjeet ovat valmiit. Tästä seuraavana päivänä D1 kiittää ja pyytää DA1:stä vielä poistamaan kuvasta ylimääräisiä tuoteväriytyksiä ja jättämään ohjeeseen vain kaksi tuoteväriytystä. DA1 vastaa samana päivänä päivittäneensä tuotteen ohjeen halutulla tavalla. Vielä samana päivänä D1 vastaa DA1:lle ja pyytää poistamaan ylimääräiset tuoteväriytykset samalla tavalla myös toisesta viestin sisältävästä tuotteesta. Seuraavana päivänä DA1 ilmoittaa päivittäneensä myös tämän toisen ohjeen. Tähän D vastaa vielä samana päivänä kiitäen.

Dear DA1,

Could you copy these next styles:

Salla	32 715	380	L,LC
Siria	32 715	368	L,LC

Please copy 38 715 380 L/LC bulk instruction and make 32 715 380 L/LC **PROTO** instruction.

Please copy 38 715 368 L/LC bulk instruction and make 32 715 368 L/LC SMS instruction

Dear Cathy,

We want to double check 32 715 380 L that's why I asked 32 715 380 L/LC **PROTO** instruction.

Best Regards

D1



*Dear D1*

*I make the 32 715 380 L/LC proto instruction and 32 715 368 L/LC SMS instruction save in \\192.168.1.123\luhtatk\S2 AW18-19\INSTRUCTIONS.*

*Best Regards  
DA1  
Design Assistant*



*Dear DA1,*

*Thank you very much.*

*Please keep only col 980 and 990 on the page 1 and remove the other colour pictures.*

*Thank you.*

*Best Regards  
D1*



*Dear D1*

*I update the 32 715 380 L proto instruction.*

*Best Regards  
DA1  
Design Assistant*



*Dear DA1,*

*Thank you.*

*Please update also 32 715 368 L/LC and keep only col 990 on the 32 715 368 L/LC page 1 and remove the other col pictures*

*Best Regards  
D1*



*Dear D1*

*I update the 32 715 368 L/LC SMS instruction.*

*Best Regards  
DA1  
Design Assistant*



*Dear DA1,  
thank you :)  
Best Regards  
D1*

Tässä viestiketjussa olisi asia hoitunut myös kolmella viestillä, kuten ensimmäisessä esimerkissäni, jos D1 olisi maininnut halutut värit ensimmäisessä viestissään. Toisaalta omaan tietooni proto-ohjeistuksen prosessista nojaten voin todeta, että prosessin osaan assistentin olisi tullut tietää, ettei useampia värejä tarvita ohjeessa tässä vaiheessa. Hän olisi voinut kysyä halutut värit suunnittelijalta. DA1 korjasi ensin vain toisen tuotteen ohjeen. Koska D1:n viesti ei sisältänyt tarkkoja mallinumeroita, mihin hän tuotevärityskorjauksella viittaa, DA1:n olisi tullut tarkistaa molemmat ohjeet kerralla: tarvitaanko molemmissa ohjeissa sama korjaus? Mutta myös suunnittelija olisi voinut viestissään pyytää selkeämmin molempien ohjeiden korjaamista. Tässä tapauksessa siis molemmien puolinen epätarkkuus aiheutti useamman viestin ketjun, vaikka asian olisi voinut hoitaa kolmella viestillä, jos D1 olisi ollut tarkempi viestien sisällöstä ja DA1:llä olisi ollut työtehtävään sisältyvää tietoa siitä, mitä viestin sisältö tarkoittaa.

D1 ja DA1 kävivät seuranta-aikana 10 eri keskustelua, jotka sisälsivät yhteensä 36 erillistä sähköpostia. Näistä kymmenestä viestiketjusta 4 oli yhtä lyhyitä kuin esittämäni ensimmäinen esimerkkikeskustelu.

### 8.3 Suunnittelija D2 ja assistentti DA2

Havainnointikohteena ollut suunnittelija D2 on tehnyt pitkään töitä saman assistentin DA2 kanssa, joten heidän yhteistyössään suunnittelija ei ole kokenut olevan ongelmia. Suunnittelija D2:n proto-ohjeistuksen työnallelaitto ja siihen liittyvät keskustelut assistentin DA2 kanssa jakautuvat yhdeksään eri viestiketjuun. Yksi viesti sisältää yleensä useamman tuotteen. D2 jaottelee työn alle laitettavat tuotteet yleisen toimintamallin mukaan kangaslaatuja mukaan niin, että hän pyytää tekemään samassa viestissä useamman samasta kankaasta valmistetun tuotteen ohjeet. Pääasiassa tuotteet ovat naisten ja miesten tuote. Kankaan mukaan jaottelu helpottaa Kiinan-toimistossa protojen tilaamista eri tehtailta, koska näin toimien he voivat tehdä protokappaleen tilauksen yhdellä kertaa eikä monessa pienessä osassa. Tehtaita on useita: vaatteiden valmistuspaikka riippuu siitä, mistä kankaasta se tehdään.

Esimerkki lyhyestä viestiketjusta on 5 viestiä sisältävä keskustelu, jossa ensin D2 ilmoittaa DA2:lle, että tietyn kangaslaadun tuotekuvat on lisätty verkkoon. D2 ilmoittaa viestissä verkko-osoitteen ja pyytää kysymään, jos on jotain epäselvää. D2 kertoo myös lyhyesti, mitä edellisen sesongin tuoteohjetta voi käyttää apuna. D2:n tekemä tiedosto verkossa sisältää yhden kangaslaadun kaksi tuotetta; yksi naisille, yksi miehille. Tiedostossa on tuotteen nimi ja tuotenumero sekä viivapiirroskuva ideakuva tuotteesta.

Kahden päivän päästä DA2 ilmoittaa ohjeen olevan valmis molemmille tuotteille. D2 vastaa DA2:lle heti, että hän viimeistelee ohjeen itse, mutta pyytää sitä ennen korjaamaan vielä muutaman kohdan itse tuotekuvaan. Korjaukset koskevat tuotteen vuorityötä, jonka DA2 on kopioinut D2:n mainitsemasta edellisen sesongin tuotteesta. D2 kertoo nyt, ettei tiettyjä yksityiskohtia tarvita tämän sesongin tuotteessa ja pyytää poistamaan ne.

Tässä kohtaa omaan tietooni ohjeistuksen vaiheista nojaten oletan DA2:n ilmoittaneen pyydetty korjaukset tehdyksi. En ole saanut tästä viestiä. Vielä samana päivänä D2 ilmoittaa team leaderille, että kyseisten tuotteiden ohjeet ovat nyt valmiina. DA2 on viestissä kopiona, joten DA2 saa samalla tiedon.

*Dear DA2*

*I have added S2/Q508 pictures to folder:*

*\\192.168.1.123\suzhou\NEW ICE PEAK FOLDER\SEASON 2 FW 2018-2019\INSTRUCTIONS\DA2\D2 styles*

*Pls let me know if unclear. Use the S8/Q650 style as ref for instructions. Without Primaloft.*

*Br.*

*D2  
Designer*



*Dear D2:*

*Please note I have finished the Q508 styles, 2-53 009 508 and 2-56 009 508.*

*Best regards  
DA2  
designer assistant*





*Dear DA2*

*I will finish instruction on monday.*

*Few changes before it.*

*Cancel Piping from linings. ref style had material combination and that's why it had piping.*

*For men I think side seam are enough.*

*For ladies the could be seams front piece that give more feminine shape to body.*

*Br.*

*D2*

*Designer*



*Tutkijan oletama vastausviesti DA2:lta D2:lle sisältäen ilmoituksen, että D2 ilmoittamat korjaukset ohjeisiin on tehty.*



*Dear team leader*

*Q508, 2-53 009 508 and 2-56 009 508 proto instructions are now ready.*

*Br.*

*D2*

*Designer*

Tämä viestiketju sisälsi siis kaksi suunnittelijan piirtämään tuotetta, joista DA teki proto-ohjeet. Tuotteet olivat viivapiirroksina erillisessä tiedostossa, jolloin DA:n tehtäväksi jäi kopioida kuvat oikeaan proto-ohjepohjaan ja täyttää kaikki tarvittavat tiedot. Viestiketjun olisi saanut lyhyemmäksi, jos D2 olisi tarkistanut edellisen sesongin tuotteen vuorituksen ja ilmoittanut jo ensimmäisessä viestissä, mitä hän haluaa tehtävän eri tavalla.

Esimerkkini pitkästä viestiketjusta D2:n ja DA2:n välillä sisältää kahdeksan viestiä. Ketjun ensimmäisessä viestissä D2 pyytää DA2:n apua sesongin proto-ohjeiden tekemisessä. Tämä viesti on koko tutkimusajankohdan ensimmäinen viesti tällä työparilla. D2

on liittänyt viestiin liitetiedoston Illustrator-muodossa, ja siinä ovat kahden eri kangaslaadun tuotekuvat miehelle ja naiselle, eli tiedosto sisältää yhteensä neljän eri tuotteen kuvat. D2 ilmoittaa myös verkko-osoitteen, josta sama tiedosto löytyy. D2 listaa lyhyesti ranskalaisinviivoin huomiot takkien mitoista ja tuotteen riippulapuista sekä pyytää työstämään takkien takakuvat niin pitkälle kuin DA2 pystyy. D2 sanoo viimeistelevänsä ne sitten itse.

Kuuden työpäivän päästä DA2 ilmoittaa proto-ohjeiden olevan valmiit näille neljälle tuotteelle. DA2 ilmoittaa tarkistavansa myöhemmin mallisarjavaiheessa riippulappuasian. DA2 ilmoittaa myös, että team leader tarkistaa tuotteiden tarvitsemat vanutiedot. Team leader ja D2 jatkavatkin viestiketjussa keskustelua käytettävästä vanusta. D2 vastaa samana päivänä DA2:n valmiisiin proto-ohjeisiin liittyen, että viimeistelee ohjeet myöhemmin itse, mutta pyytää sitä ennen korjaamaan muutaman kohdan. Korjattavat kohdat ovat listattuna viestiin. DA2 vastaa, että hän ilmoittaa, kun korjaukset ovat tehty. Vielä samana päivänä DA2 ilmoittaa, että korjaukset ohjeisiin on nyt tehty.

D2 on ilmoittanut normaalin prosessin mukaisesti team leaderille, että proto-ohjeet ovat valmiit. Team leader lähettää viestin D2:lle seuraavana työpäivänä ilmoittaen muutaman korjattavan asian, muun muassa hän ehdottaa yhden sauman poistoa. D2 vastaa tähän myöntävästi ja nimeää toisen DA:n tekemään korjauksen (DA3). Seuraavana päivänä DA3 ilmoittaa korjauksen tehdyksi.

Dear DA2  
I would like you to help me with the S2 proto instructions

Here is file with Q839 and Q506 products:



DA2 Outdoor styles Q839\_Q506.ai

You can also find it here \\192.168.1.123\suzhou\NEW ICE PEAK FOLDER\SEASON 2 FW 2018-2019\INSTRUCTIONS\

- Follow Ref styles for measurements and but check BL from my file.
- Make back picture as much as possible but I will finish it.
- Make also specs, check quality hangtag from material list.

Br  
D2  
Designer



Dear D2:

*Please note following styles have been saved on the server. About the quality hangtag info, I think when I revise sms instructions, i will check the material list again. And Q839, the DPRL-1 Dupont wadding 100g, E. will check with you again, Thanks!*

2-53 005 839  
2-56 005 839

2-53 002 506  
2-56 002 506

Best regards  
DA2  
designer assistant



Dear DA2

*I will finish instructions next monday but can you make few changes before it*

*In Q506:*

*Cancel L-001, A-519, L-012*

*Move L-204 to neck seam,*

*Remove Patch under L-202*

*Move L- 398 to fron left side , middle 40 cm from hem.*

*cancel elastic cord for headphones.*

*Only 1 color V609*

*In Q839:*

*Move L- 398 to fron left side , middle 5 cm from snow gaiter.*

*Use DPM-1 in quilting.*

*Br.*

*D2*



Dear D2:

*OK! When i revised, i will inform of you!*

*Best regards  
DA2  
designer assistant*



Dear D2:

*I have revised according to following comments. please kindly note.*

*Best regards  
DA2  
designer assistant*



*Team leader lähettää D2:lle viestin, jossa ehdottaa korjauksia malliin.*



*Dear team leader,*

*I think we can go with V-638*

*DA3 cancel yoke seams from ladies styles lining as E. mentioned.*

*Br.*

*D2  
Designer*



Dear D2

*I have updated the ladies instruction to server.please check.thanks.*

*Best regards  
DA3  
Designer assistant*

Se, miksi DA2 ei hoitanut tuotteiden proto-ohjeiden korjaamista loppuun asti, jäi viestinnässä epäselväksi. Voi olla, että suunnittelijalla D2 oli tietoa esimerkiksi sairaspöytäkirjoista DA2:n kohdalla, tai jokin muu asia, jonka takia toinen DA suoritti viimeisimmät korjaukset. Kuten liitteessä 1 käy ilmi, assistenttien työ sisältää monia eri tehtäviä, joten voi myös olla, että assistenttien täytyi järjestellä tehtäviä uudelleen. Omasta kokemuksestani tiedän, että sekä DA2 että DA3 lukeutuvat yrityksessä taitavimpien ja pitkäaikaisimpien assistenttien joukkoon, joten assistentin vaihdossa ei ole kyseessä ymmärrysongelma tai muu konflikti.

Tässä pitkässä viestiketjussa viestintää lisääviä asioita olivat D2:n tarkennukset ohjeisiin hänen toisessa viestissään sekä DA2:n vastausviesti muutospyyntöihin. Muutoin mistään tietystä asiasta ei vaihdettu viestiä useamman kerran.

D2:n ja DA2:n välisissä viestiketjuissa huomasin, että olin jäänyt useasta vastauksesta pois. Eli olin kopiona D2:n ensimmäisessä tiettyä tuotetta koskevassa viestissä, joissain tapauksissa DA2:n ensimmäisessä vastauksessa, jossa vahvistetaan työn vastaanotto, mutta en enää sen jälkeisessä viestinnässä. Näin voi käydä viestiketjuissa, joissa keskusteltavat asiat johtavat uusiin aiheisiin ja keskusteluihin osallistuvat useat henkilöt. Tällöin kopiona olevia henkilöitä kertyy useita, ja jossain keskustelun vaiheessa joku osallistuja poistaa kopiona olevia henkilöitä, koska olettaa omaan tietoonsa perustuen, ettei asia enää kosketa heitä. Alun perin syntynyt viestiketju on jatkanut elämäänsä eikä välttämättä sisällä enää olennaista tietoa kaikille. Epäilen, että minut on jätetty juuri tällaisessa tilanteessa osassa viesteistä pois, mutta myös siitä syystä, että joskus viesteihin voi vahingossa tulla vääriä henkilöitä, joita sitten "siivotaan" pois oman tiedon pohjalta.

Näistä syistä useampi tutkimusajan viestiketju katkeaa ensimmäiseen tai toiseen viestiin, vaikka juuri sitä työtehtävää ei ole saatu vielä valmiiksi. Näin ollen en voinut ottaa tällaisia tapauksia huomioon siinä kohtaa, missä valitsin esimerkkiä lyhyestä ja pitkästä keskusteluketjusta.

## 9 Tutkimuksen tulokset

Sähköpostiviestien etnografinen havainnointi toi suuren määrän havainnointiaineistoa. Polveilevat keskusteluketjut sisälsivät useita henkilöitä: suunnittelijan, assistentin (D2:lla kaksi assistenttia), PD:n ja team leaderin. Tarkoitus on, että viestintää seuraavat kaikki sähköpostissa mukana olevat henkilöt. Yleensä proto-ohjeistusvaiheessa kaikki asianosaiset ovat tietoisia, miksi ovat mukana viesteissä, eikä niin sanottuja turhia osallistujia keskusteluun ole. En kuitenkaan pysynyt kopiona kaikissa viesteissä, vaan huomasin vajaan keskustelut analyysivaiheessa. Tämän vuoksi olen analysoinut vain sitä materiaalia, mikä täyttää ehtoni ehyestä viestinnästä suunnittelijan ja assistentin välillä.

### 9.1 D1 ja DA1

D1:n ja DA1:n välisessä keskustelussa huomasin, että D1 antoi DA1:lle vain yksinkertaisia ohjeistuksia eli jatkavien mallien ohjeiden päivitystä uuteen sesonkiin. Tämä voi johtua kyseisen suunnittelijan arvioista assistentin osaamisesta: suunnittelija ei luota assistentin ammattitaitoon vaan antaa hänelle helppoja tehtäviä sen kokemuspohjan mukaan, joka hänelle on syntynyt yhteistyön aikana. Toisaalta nämäkin helpot tehtävät auttavat suunnittelijaa, koska nämäkin tehtävät on tehtävä jossain vaiheessa. Toisaalta D1 antoi myös tehtäväksi tuotteiden ohjeita, joista ei tehty protoa vaan myöhemmässä tuotekehitysvaiheessa mallisarja. Näillä tuoteohjeilla ei olisi siten ollut tässä vaiheessa prosessia kiire, vaan ajan olisi voinut priorisoida sen hetkisen tilanteen mukaan proto-ohjeiden tekoon.

Koska D1:n työn alle laittamat ohjeet olivat työtehtävinä helppoja, päättelen assistentin olevan vielä tarvittavilta taidoiltaan kehittymässä. Sanallisessa viestinnässä ei ollut huomattavissa suunnittelijan eikä assistentin puolelta epäselvyyksiä, suunnittelijan viestit olivat lyhyitä eivätkä sisältäneet erikoissanastoa. Samoin assistentin vastaukset olivat todella lyhyitä eikä tekstin väärinymmärtämistä voinut tapahtua. Epäselvyydet, jotka aiheuttivat useampien viestien ketjuja, aiheutuivat viestien sisällön vajavuudesta, eli suunnittelija ei ollut kertonut tiettyjä asioita, jotka tulivat ilmi myöhemmin. Myöskään assistentti ei osannut kysyä oikeita kysymyksiä. Assistentin viestinnästä huokui aloittelijan epävarmuus sekä kunnioitus suunnittelijaa kohtaan: viestinnän pitäminen lyhyenä ei voi aiheut-

taa väärinymmärrystä eikä konfliktia. Myös suunnittelijan viestistä välittyy erittäin ystävällinen ja rento viestintä. Suunnittelijan viestinnästä ei voi aiheutua kasvojen menetystä tai muuten ikävää tilannetta assistenttia kohtaa.

## 9.2 D2 ja DA2

Suunnittelija D2 tiesi assistenttinsa DA2 taidot, koska heti ensimmäisestä havainnointi-viestistä alkaen viestit sisälsivät hyvin vähän tarkentavia tietoja: viesteissä oli vain maininta kangaslaaduista ja verkko-osoite, mistä tuotekuvat sisältävä Illustrator-tiedosto löytyy. Tämä kertoo siitä, että assistentti on hyvin perillä yrityksen tuotekehityksen perusprosessista. D2:n antamat työtehtävät olivat selkeästi haasteellisempia kuin D1:n antamat tehtävät. Proto-ohjeiden teko sisälsi ohjeen tekoa alusta alkaen. Erityisen haastavana pidän pitkän viestinnän esimerkissä ohjeistettuja tuotteita, joista suunnittelija oli tehnyt vain tuotteiden etukuvan ja antoi assistentille tehtäväksi tehdä takakuva. Omasta kokemuksestani tiedän, että tähän työhön pystyy vain hyvin taitava assistentti, jolle tuotteen tyyli ja rakenteet ovat tuttuja.

Assistentin DA2 ammattimaisuudesta kertoo myös se, että vaikka työtehtävät olivat haastavia, ei hänen tarvinnut esittää lisäkysymyksiä suunnittelijalle eikä suunnittelija kommentoinut eikä juurikaan pyytänyt korjauksia ohjeisiin. Korjattavat tai lisättävät asiat johtuivat siitä, että ne olivat puuttuneet suunnittelijan D2 sähköposteista tai D2 ei vielä aluksi tiennyt tarkempia yksityiskohtia, joita hän sitten joutui myöhemmin ohjeisiin lisäämään. Suunnittelijan täsmällisemmällä viestinnällä olisi pitkä viestiketju voinut olla lyhyempi. D2:n ja DA2:n viestinnästä huokui molemmin-puolinen luottamus ja ymmärrys proto-ohjeistuksen prosessista. Viestinnän tyyli oli molemmilta ystävällistä ja selkeää, myös assistentin viestit olivat rentoja ja kieleltään ymmärrettäviä.

## 9.3 Yhteenveto

Havainnointini kohteena olleet työparit olivat hyvin erilaiset. Sen huomasi viestien sisältämistä kirjoitetuista ohjeista, joita D1 kirjasi DA1:lle yksityiskohtaisemmin kuin D2 DA2:lle. Myös suunnittelijoiden antamien tehtävien taso oli erilainen. D1 antoi DA1:lle selkeästi yksinkertaisempia ja helpompia tehtäviä kuin D2 DA2:lle. Tämä tietenkin asettaa suunnittelijat eriarvoiseen asemaan työssään; toinen suunnittelija saa apua laajemmin kuin toinen, joten olisi tärkeää, että assistenttien taitotaso olisi yhtenäinen ja näin apu suunnittelijoille myös yhtenäinen.

Viestien sisällöissä tai kielellisessä sisällössä ei kahden tutkimusparin toiminnassa ollut eroa. DA2 oli selkeästi rennompaa ja viestit olivat pidempiä, joten ehkä englannin kieli oli hänelle helpompaa. DA1 sen sijaan piti viestinsä järjestelmällisesti todella lyhyinä eikä esittänyt omia huomioitaan tai kommenttejaan, kuten DA2 saattoi tehdä. Suunnittelijoiden osalta totean, että molemmat havainnoivat, suunnittelijat D1 ja D2, olivat viesteissä selkeitä ja asiallisia siltä osin, että mielestäni kulttuuriin sidonnaisia konflikteja tai väärinymmärryksiä ei voinut tulla.

Prosessina proto-ohjeistus sujui molemmilla työpareilla selkeästi, joten tämän tuotekehityksen vaiheessa ei ole ongelmia itse prosessissa. Haasteet ovat henkilökohtaisemmalla tasolla: miten hyvin henkilölle neuvotaan ja miten hän sisäistää yhteiset säännöt prosessissa. Tässä on ehdottoman tärkeää Kiinan-toimiston perehdytys uusille työntekijöille. Yrityksen proto-ohjeistusprosessin tunteminen on keskeinen asia sujuvan viestinnän kannalta. Silloin viestintä selkeytyy ja lyhenee, kun molemmat osapuolet tuntevat prosessin hyvin eikä perusasioiden hallinnassa ilmene puutteita, jotka aiheuttaisivat epäselvyyksiä.

On tärkeää tiedostaa, millaiseen työhön assistentti pystyy ja jakaa tehtävät sen mukaan. Tässä vastuu on Kiinan-toimistolla, joka sijoittaa assistentit tehtäviinsä. Toki assistentin vastuuta tulee nostaa kohti vaativampia työtehtäviä, jotta hän kehittyy. Näin ollen myös suunnittelija kohtaa assistentin toiminnassa kehitettäviä kohteita, aivan kuten normaaleissa oppimisprosessissa missä tahansa asiassa.

Prosessien tuntemiseen ja työtehtävien sujuvaan suorittamiseen hyvän perehdytyksen lisäksi auttaa henkilön työkokemus. Mitä kauemmin teet samaa työtä, sitä enemmän siitä opit ja ammattitaito kertyy huomaamatta. Kiinan-toimistolla ongelmana on vaihtuvuus assistenttien työssä. Kuten assistenteille tehdyssä kyselyssä tuli ilmi, monella ei juurikaan ollut kertynyt työkokemusta valmistumisen jälkeen. Tällaiset henkilöt ovat edullista työvoimaa, mutta he ovat myös herkkiä vaihtamaan työpaikkaa edetessään urasuunnitelmissaan.

Assistenttien vaihtuvuus on edelleen asia, joka koskettaa suunnittelijoita joka sesonki. Tutkimukseni assistenttikyselyyn vastasi 13 henkilöä. Selvitin vuosi assistenteille tekemäni kyselyn jälkeen, ketkä kyselyyn vastanneista assistenteista ovat edelleen yrityk-



sessä töissä. Assistenttien määrä oli kasvanut yhdellä. Kolmestatoista kyselyyn vastanneesta töissä yrityksessä oli edelleen 9 henkilöä. Vuodessa siis neljä assistenttia oli vaihtunut uusiin. Palasin asiaan helmikuussa 2020 ja kysyin taas toimistolla työskentelevien assistenttien määrää. Sain vastaukseksi 10 henkilöä, joten määrällisesti mitään erityistä lisäystä tai vähennystä ei ole tapahtunut. Mutta se, mikä päivitetystä tiedossa herätti kiinnostusta, oli DA-henkilöstön vaihtuvuus: ainoastaan yksi oli enää töissä vuoden 2016-2017 tutkimusotannan assistenteista. Muut yhdeksän tällä hetkellä toimistolla työskentelevää DA:ta ovat tulleet yritykseen tutkimukseni jälkeen. Tämä tukee aiempaa tietoa ja kokemustani henkilöstön vaihtuvuudesta.

Assistenttien vaihtuvuuden hallintaan apua tarjoaa Kiinan-toimiston kanssa keskusteltu, ja toimiston toimintasuunnitelmaan kirjattu, tasoajattelu, jossa uudelle työntekijälle luodaan polku kohti haastavampia tehtäviä ja ehkä lopulta DA-koordinaattoriksi. Tämä saattaisi sitouttaa henkilön yritykseen pidemmäksi aikaa. Toisaalta tällaisessa mallissa on yrityksen oltava valmis myös sijoittamaan taloudellisesti varoja henkilöstöön muun muassa palkkauksessa.

Selkeä ja tehokas viestintä tuo etua yritystoimintaan: siinä säästyy aikaa, työt etenevät sujuvasti prosessissa ja viivästyksiltä vältytään. Myös viestinnän sisällön tarkkuus ja oikeinymmärrys ovat olennaisia asioita tehokkuuden ja tuottavuuden näkökulmasta, koska silloin virheiden määrä pienenee eikä korjattavia ongelmia tule enää vastaan myöhemmissä prosessin vaiheissa. Mahdollisimman virheettömästi toteutunut protovaihe vähentää kokemukseni mukaan myöhempien tuotekehitysvaiheiden ongelmia.

Taulukossa 4 esitän havainnointitutkimuksen perusteella esiin nousseet asiat, jotka sekä suunnittelijan että assistentin työssä tulee ottaa huomioon pyrkimyksessä sujuvoittaa viestintää.

Suunnittelijan viestintä	Assistentin viestintä
assistenttinsa tason tiedostaminen -> kommunikointi Kiinan-toimiston kanssa	alkuperehdytys tärkeä – prosessin tunteminen ehdoton edellytys
kiinalaisen kulttuuripohjan vaikutuksen tiedostaminen viestintään	länsimaisen kulttuuripohjan ymmärrys
viestin sisältö mahdollisimman täydellinen: sisältää ohjeen tekemiseen olennaiset tiedot mm. tuotenumerot oikein, värit, tarvittavat yksityiskohdat, kuten vuori- ja vanutiedot	rohkea ote ja kysyminen
selkeä ja ytimekäs viestintä	englannin kielen osaaminen

Taulukko 4. Suunnittelijan ja assistentin välisestä havainnoinnista nousseet haasteet.

Suunnittelijoiden haastatteluissa useat esiin tulleet haasteet ovat suoraan sidoksissa kulttuuriin. Muun muassa itsenäisen ajattelun puute ja informaation huono jakautuminen kertovat esimerkiksi korkeasta valtaetäisyydestä. Suunnittelijan tulisi huomioida paremmin, miten kulttuuritausta vaikuttaa assistenttiin ja hänen tapaansa tehdä työtä. Ymmärrys luo mahdollisuuden ainakin sietää toistuvia haasteita, joille emme kulttuurin vuoksi voi mitään.

Suunnittelijan työtä tehostaa heti proto-ohjeistuksen alkuun se, että hän tietää assistenttinsa tason: tällöin hän voi miettiä oman prosessinsa sen kautta, millaisissa tehtävissä hän tulee saamaan hyödyllistä apua assistenttiltaan. Suunnittelijan tulee myös panostaa viestinsä ja kuva-aineistonsa sisältöön. Jokainen ohjeistettava tuote tulee käydä läpi ajatuksella ja kysyä itseltään: onko assistentilla tämän yhden viestin jälkeen kaikki tarvittava tieto ohjeen tekemiseen?

Kun viestintä etenee, suunnittelijan tulee huomioida assistenttinsa kulttuuritausta muun muassa siinä, uskaltaako assistentti epäonnistumisen ja kasvojen menetyksen pelossa kysyä epäselvistä asioista. Tällaista kulttuurisidonnaista toimintaa ei opi kuin toiminnan ja kokemuksen kautta. Lisäksi suunnittelijan tulee huomioida assistenttinsa englannin kielen taso ja ohjeistaa häntä niin, että viestit pysyvät ymmärrettävinä. Tässä ehdotan mahdollisimman kompaktia ja lyhyttä, esimerkiksi ranskalaisiin viivoihin perustuvaa viestintää.

Assistentin työssä ensiarvoisen tärkeää on uuden henkilön alkuperehdytys ja yrityksen ydintoiminnan ja prosessien selvittäminen. Tästä vastuu on Kiinan-toimistolla. Samalla

tulisi perehdyttää henkilö länsimaiseen toimintakulttuuriin niiltä osin kuin se nähdään tarpeelliseksi viestinnän kannalta. Tähän sitoutuu rohkea ote työhön ja itsenäinen ajattelu. Viestinnässä suunnittelijan kanssa englannin kieli on tärkeää, mutta jos sen taito on puutteellista, tulee viestintä pitää tasoltaan yksinkertaisena.

Kulttuuria emme voi muuttaa, mutta voimme luoda vieraassa maassa yrityskulttuuria, luoda pohjan ja viedä toimintaa haluamалlemme tielle. Yrityskulttuurin toiminnantasoon voivat vaikuttaa kaikki työntekijät oman toimintansa kautta. On tärkeää miettiä itse: millaisen viestin ja ilmapiirin minä omalla käytökselläni luon?

Kehitystyössä kulki rinnakkain kaksi kehityslinjaa toinen toistaan tukien. Toinen sisälsi palaverreja, haastatteluja, kyselyjä ja keskustelua Kiinan-toimiston kanssa. Tämä linja tuotti tulokseksi Kiinan kehittämän kolmen kohdan suunnitelman assistenttityön kehittämiseksi. Kaikki keräämäni aineisto toi tutkimustietoa myös toiselle kehityslinjalle, joka kehittyi etnografisen havainnoinnin ympärille. Tämä linja tuotti havainnoinnin kautta tutkimustuloksen viestinnän parantamiseen. Taulukossa 5 on esitettyinä molemmat linjat ja niiden lopputulokset.

Kehitystyön kaksi kehityslinjaa	
Kehitystyö Kyselyt, haastattelut, palaverit Suomen ja Kiinan-toimiston välillä	Kehitystyö Etnografinen havainnointi
Yhtenäinen aineiston käyttö molemmissa linjoissa	
Tuloksena Kiinan-toimiston kolmen kohdan toiminta-suunnitelma (liite 6)	Tuloksena Parannusehdotukset suunnittelijan ja assistentin väliseen viestintään
Lopputuloksena kaksi toimintaa parantavaa ja kehittävää ratkaisua	

Taulukko 5. Kehitystyön kaksi kehityslinjaa.

## 10 Pohdinta

Tutkimuksen aihe on tärkeä. Se on tiiviisti liitoksissa yrityksen tehokkaaseen toimintaan ja sitä kautta tuottavuuteen. Kuten BM totesi, sujuvassa assistenttityössä saadaan suunnittelijalle lisää aikaa itse tuotekehitykseen. Suomessa on monia monikulttuurisia yrityksiä, jotka toimivat Kiinassa, joten sama aihe koskettaa useita aloja, ei vain vaatetusalaa. Kehittämistyössä päästiin tavoitteeseen: tuloksena syntyi ratkaisuja parantaa sekä kehittää suunnittelijan ja assistentin välistä vuorovaikutusta ja käytännön toimintamalleja. Suunnittelijan ja assistentin yhteistyöstä esiin nousseita haasteita on hyvä peilata ja ottaa huomioon alasta riippumatta suomalaisen ja kiinalaisen toimiessa yhdessä yrityselämässä.

Koko kehitystyötäni leimasi alusta alkaen työelämän ja opiskelun yhteensovittaminen. Tein kehitystyön työpaikalleni aiheesta, jonka kanssa olen jo vuosia työskennellyt myös itse. Tämä loi ensimmäisen haasteen erottaa itsensä subjektiivisesta kokijasta objektiiviseksi tutkijaksi. Huomasin kehitystyötä tehdessäni, miten paljon minulla on hiljaista tietoa, jonka käyttäminen on hyödyksi opinnäytetyössäni, kunhan käsittelen tiedon objektiivisesti ilman ennakkoasenteita. En osaa sanoa, pystyinkö kuitenkaan parhaaseen objektiivisuuteen. Jouduin myös miettimään, kuinka ennakkoasenteellisia etnografisen havainnointini kohteet ovat sekä kuinka paljon ennakkoasenteet ja aiemmat kokemukset muokkaavat havaintokohteideni käytöstä. Toisaalta havainnointitilanne oli aito ja kohteideni käytös sen mukaista.

Haasteena oli yhdistää kokopäivätyö opinnäytetyön loppuunsaattamisen kanssa. Nykypäivän työelämä, etenkin liike-elämä vaatetusalalla, ei ole vakaata vaan erilaiset suhdanteiden heittelyt vaikuttavat alaan. Tämä heijastuu suoraan myös omaan työhöni ja luo epävarmuuden lisäksi muuttuvia tehtäviä useasti vuodessa. Näihin muutoksiin sopeutuminen vie voimia, jolloin vapaa-ajan käyttö painottuu työpäivästä palautumiseen eikä opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyöni teko aineiston keräämisellä lähti sujuvasti käyntiin syksyllä 2016, mutta tutkimuksen analyysi ja kirjoitustyö venyi vuoteen 2019. Aikataulun pitkittyminen näin pitkälle aikavälille toi haasteen ylläpitää kehitystyön etenemistä sujuvasti.

Myös aineiston laajuus osoittautui haasteeksi. Teoria-aineistoa Kiinasta, sen tavoista ja Hofsteden teoriasta oli saatavilla runsaasti. Oma aineistoa haastattelujen, kyselyjen ja palaverien muodossa kertyi myös todella runsaasti. Etnografinen havainnointi tuotti niin ikään valtavan aineiston, jonka analysointi osoittautui työlääksi. Tässä kohtaa minun olisi kannattanut rajata työtäni vielä tiukemmin – painotan selkeän rajauksen tarvetta sekä itselleni seuraavissa kehitystöissä sekä tuleville opinnäytetyöntekijöille.

Kirjallisessa aineistossa pyrin valitsemaan aina uusimman mahdollisen teoksen tai uusimman painoksen. Jouduin usein pohtimaan, onko kirjoitettu tieto enää nyky-Kiinassa ajankohtaista ja oikeaa; maa muuttuu todella nopeasti, vaikkakin kulttuurisidonnaiset ja perityt arvot ja asenteet eivät niin nopeasti. Pyrin aineistossa painottamaan myös mahdollisuuksien mukaan suomalaiseen kirjoittajaan, koska se näkökulma vastaa suoraan opinnäytetyöni kahta kulttuuria. Toki otin mukaan myös muita länsimaalaisia kirjoittajia, mutta näissäkin tapauksissa pohdin tarkkaan, kuinka hyvin mielestäni kirjoittaja vastaa suomalaista asennetta ja kulttuuria. Kiinalaisten kirjailijoiden kohdalla olin huomaavinani jonkinasteista nationalismia, jolloin täytyi olla tarkka siitä, mikä tieto kuvaisi parhaiten kiinalaisen ja suomalaisen kulttuurin eroja. Kerätessäni aineistoa Kiinan perustiedoista, sain huomata, miten eri julkaisutyylit poikkeavat toisistaan, ymmärrettävästä syistä. Historiateos kuvasi asioita eri tavalla kuin matkailukirja.

Hofsteden teoria kulttuurien ulottuvuuksista ei ole alansa ainut. Tämän kehitystyön samankaltaisen tutkimuksen voisi tehdä käyttäen joko jotain muuta teoriaa tai käyttää useita eri teorioita kulttuurien eroista. Tämän lisäksi tutkimuksessa voisi hyödyntää teorioita kyselyiden pohjana tai perustaa tutkimuksen tilastoille ja lähestyä otantaa sekä kvalitatiivisen- että kvantitatiivisen tutkimusmetodin kautta.

Tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen herättää pohdintoja: olinko tutkijana täysin objektiivinen, vaikuttiko havainnointiaineiston tiukka rajaaminen analyysivaiheessa tuloksiin, oliko otanta riittävä ja ovatko tulokset toistettavissa? Kvantitatiivisessa aineistossa tulosaineisto on esitettävissä numeerisesti esimerkiksi kaavioiden kautta. Numeeristen tulosten vertailu ei jätä tulkinnanvaraa. Kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosaineiston on oltava yleistettävissä, vaikka tutkimustulos perustuu tutkijan tulkintaan, joka pohjautuu eri tutkittavista osioista tehtyyn laadulliseen päättelyyn.

Tämä tutkimuksen luotettavuutta voisi todentaa seuraavassa tutkimuksessa. Tutkimusta voisi kehittää vielä niin, että havainnointiryhmään kuuluisi suunnittelija, jolla ei ole aiempaa kokemusta kiinalaisten kanssa työskentelystä. Tällöin viestinnässä avautuisi uusia kulmia. Tutkimusta voisi tarkentaa syventymällä niihin asioihin, jotka aiheuttavat ongelmia teknisellä tasolla, eli piirto-ohjelmien käyttöön tai ohjelmistojen käytön osaamiseen.

## 11 Lähteet

- Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 2. painos. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Arho Havrén, Sari & Rutanen, Pasi. 2010. Menestyvä liiketoiminta Kiinassa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Arola, Heikki 30.1.2017. Kiinalainen sähköautojen akkujen valmistaja tulee omistajaksi Uudenkaupungin autotehtaaseen. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/talous/art-2000005066432.html>> (luettu 30.1.2017)
- Asikainen, Raisa & Vuori, Juha 2005. Kiinan yhteiskunta muutoksessa. Helsinki: Gaudamus.
- Bailey, Alison & Knapp, Ronald G. & Neville-Hadley, Peter & Roberts, J.A.G. & Steinhart, Nancy S. 2007. Kiina. Kansa, maa, kulttuuri, historia. Helsinki: Tammi.
- Blackman, Carolyn 2005. Kiinalaiset neuvottelut. Strategiat ja tapausesimerkit. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Browaey, Marie-Joëlle & Price, Roger 2011. Understanding Cross-Cultural Management. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Eagan, Angie & Weiner, Rebecca 2011. CultureShock! A survival guide to customs and etiquette. 2. painos. China. Tarrytown: Marshall Cavendish Corporation.
- Ellegard, Peter & Forbes, Andrew & Henley, David & McDonald, George & Madison, Brent & Rice, Christopher & Rice, Melanie & Robson, Simon 2008. Kiina. Helsinki: Tammi.
- Encyclopedia Britannica 2020. The Effects of China's One-Child Policy. <<https://www.britannica.com/topic/one-child-policy>> (luettu 15.02.2020)
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, Martti 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Guo, Hai 2007. Matka Kiinan kieleen ja kulttuuriin. 2.painos. Helsinki: Palmenia.
- Helsingin Sanomat – AFP 20.1.2017. Kiinan talous hitainta sitten vuoden 1990. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/paivanlehti/09012017/art-2000005037003.html>> (luettu 20.1.2017)
- Helsingin Sanomat - Reuters 5.1.2017. Kiina investoi uusiutuvaan energiantuotantoon lähivuosina 340 miljardia euroa. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/talous/art-2000005033986.html>> (luettu 6.1.2017)

Helsingin Sanomat - Reuters 14.1.2017. Kiina varoitti Trumpia Taiwanin kysymyksessä: "Yhden Kiinan -politiikasta ei voi neuvotella". Helsingin sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005045839.html>> (luettu 15.1.2017)

Hofstede Insights 2017. Compare countries. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>> (luettu 10.1.2017)

Hofstede, Geert. & Hofstede, Gert Jan & Michael Minkov 2010. Cultures and organizations. Software of the mind. 3. painos. New York: McGraw Hill.

Inkinen, Sari & Lahtinen, Jukka 1994. Aasian liiketoimintakulttuurit. Tampere: Avaintulos Oy.

Kakkuri, Juhani 1999. Geodeetin matkoja Kiinaan. Helsinki: WSOY.

Kananen, Jorma 2014. Etnografinen tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, Tanja 2008. Zou ba. Helsinki: Tammi.

Lehtipuu, Unna 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä. Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Liimatainen, Karoliina 13.1.2017. Finlayson perustaa Kiinaan 41 myymälää: "Esittelemme kiinalaisille pohjoismaisen tyylin isosti. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/talous/art-2000005043131.html>> (luettu 13.1.2017)

Lonely Planet 2019. Map of China. Luettavissa osoitteessa <<https://www.lonelyplanet.com/maps/asia/china/>> (luettu 3.1.2019)

Fashion Group Apparel (Suzhou) Co. Ltd. 2017. Company presentations. Intranet. (luettu 5.3.2017)

Luhta 2020. Luhdan historia. Luettavissa osoitteessa <[https://www.luhta.fi/luhta\\_fi/brand/luhta](https://www.luhta.fi/luhta_fi/brand/luhta)> (luettu 28.3.2020)

Luhta Sportswear Company, 2019. Company presentations. LSC\_yrityspresentation2019\_FIN. Intranet. (luettu 10.1.2020)

Manninen, Mari 13.1.2017. Kiinassa taikausko ulottuu kaikkialle – talostakin puuttuu neljäs kerros. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005043784.html>> (luettu 13.1.2017)

Paakkanen, Mikko & Pajari, Katariina 7.1.2017. Keskiluokalla ei pian ole varaa ostaa kotia Kiinassa – jos asuntokupla puhkeaa, Suomikin kärsii. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/talous/art-2000005035006.html>> (luettu 6.1.2017)

Paakkanen, Mikko 5.1.2017. Kun vanhempia näkee kerran vuodessa – Kiinassa kymmenet miljoonat maaseudun lapset elävät arkea ilman äitiä ja isää. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005033163.html>> (luettu 5.1.2017)



Pajari, Katariina 23.1.2017. Kiina varautuu vauvabuumiin yhden lapsen politiikan purun seurauksena – syntyvyys kasvoi viime vuonna lähes kahdeksan prosenttia. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005057458.html>> (luettu 23.1.2017)

Pietarinen, Seppo 2010. Kiinalaiset liiketavat. Helsinki: Talentum.

Pohjanpalo, Olli 8.1.2017. Kiinan talous kasvoi viime vuonna 6,7 prosenttia. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/talous/art-2000005035006.html>> (luettu 9.1.2017)

Rankinen, Anja 2008. Kulttuurinen osaaminen Etelä-Kiinassa ja Itä-Kiinassa toimittaessa. Illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.

Repo, Irmeli & Markkula, Harri 2007. Olympian Kiina. 3.painos. Olympian kaukomatkat-toimisto.

Saraste, Petri & Lehberger, Frank-René 2010. Nälkäinen lohikäärme. Kiinan marssi maailman talousmahdiksi. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

Saraste, Petri 2008. Laowai. Kiinalaista menoa. Helsinki: Kirjapaja.

Shaughnessy, Edward L. 2000. Kiehtova Kiina. Helsinki: Gummerus.

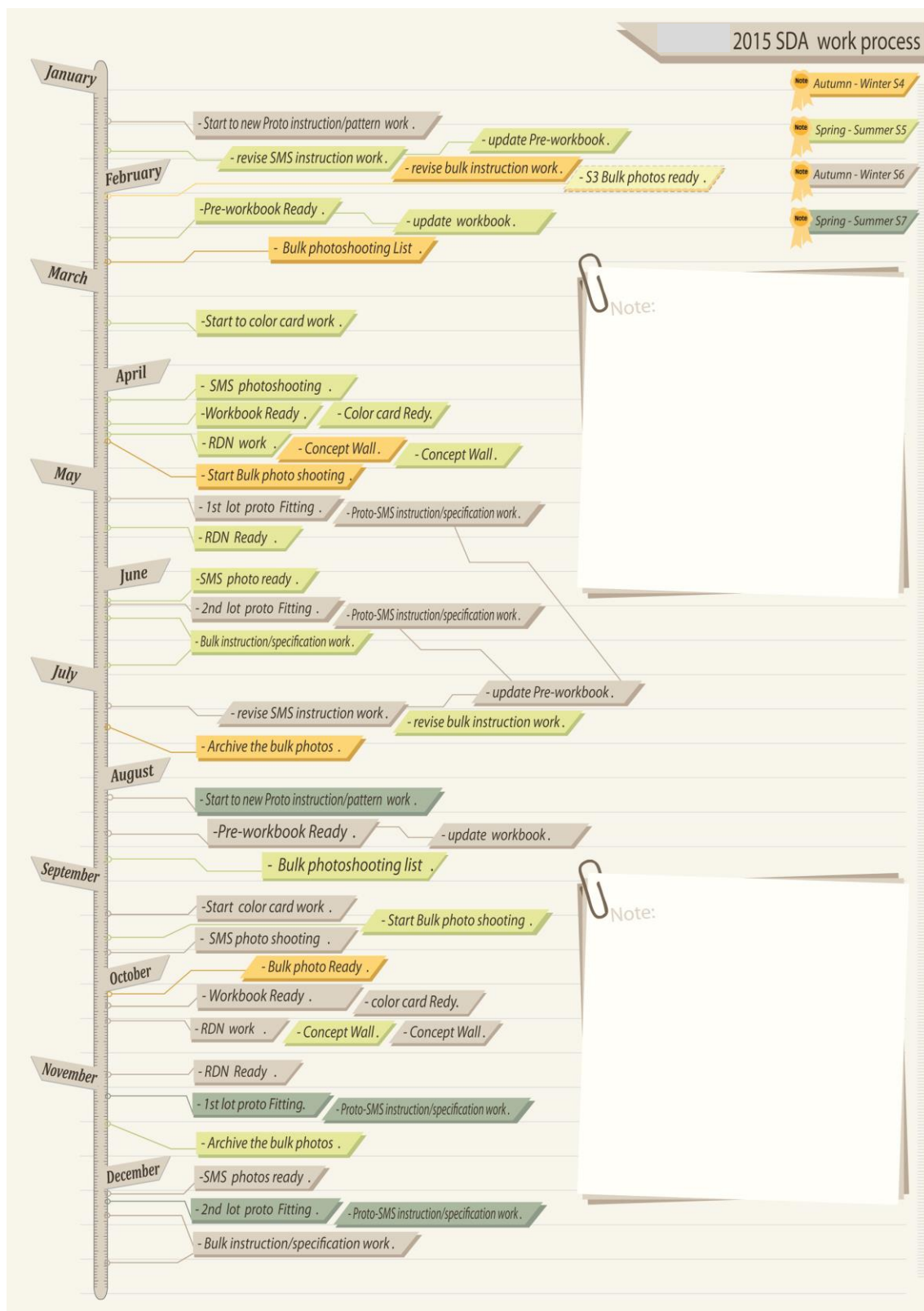
Tuohinen, Petteri 13.1.2017. Kiinan puoluelehti: Yhdysvaltojen paras valmistautua sotaan. Helsingin sanomat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005043452.html>> (luettu 13.1.2017)

Tuohinen, Petteri 23.1.2017. Kiina yrittää kiristää internetin käyttöä entisestään – VPN-yhteyksiin puututaan uudella kampanjalla. Helsingin Sanomat. Luettavissa osoitteessa <[hs.fi/ulkomaat/art-2000005057684.html](https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005057684.html)> (luettu 23.1.2017)

Väisänen, Taru 2014. Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille. Opinnäytetyö. Viisamäki: Hämeen ammattikorkeakoulu. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013112718660>> (luettu 23.11.2016).

The World Bank. Population, total – China. 2019. Luettavissa osoitteessa <<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>> (luettu 15.02.2020)

## Kiinan DA-vuosiaikataulu



## Tiimipäivien muistio

### CHINA DA-PROJECT

4.10.2016

PROJECT BRIEF	21.10.2016	BM, PM, D, D
ORGANISATION	31.12.2016	Team leader, team leader, PM, PM
JOB DESCRIPTIONS		
FIN PROPOSAL	4.10.2016	TEAM
CHINA PROPOSAL	30.10.2016	Team leader, team leader
EXPECTATIONS	30.10.2016	
TRAINING	10-11/2016	D
FOLLOW UP	4/2017	BM, PM, D's

### DA JOB DISCRIPTION:

- Kick off- meeting together with designer, moodboard + planning
- Continuing styles: Total responsibility: style numbers to namebook, proto fitting, proto/sms instructions and colors, workbook, seasonal trims
  - o Nominated in beginning of season, marked in planning
- Updating essential styles/ creating new styles together with designer: drawing from idea picture, design direction from designers, based on styles and patterns, color proposals,
  - o Schedule same as 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup>, 3<sup>rd</sup> lot
  - o Styles nominated in beginning of season, marked in planning
  - o Responsibility in Suzhou, checking points together with designer (video meetings?)
  - o DA has to have close co-operation with Suzhou DA team teamleader and PC
  - o Proto fittings together with designer → updating instructions
  - o Sms color decisions from Finland to fit to the collection
- Making instructions from designers drawings
- WORKBOOK
  - o Create workbook, copy styles from instructions from designers brief
  - o Check basic information, fabric compositions and symbols
  - o Communication together with PC
  - o Page numbers
  - o PIM texts based on instructions and previous seasons
  - o Updating workbook from designers brief

- Trim instructions and colors from designers brief
- Wall presentations and focus point presentations
- Creating campaign presentation from Finlands brief
- Customer catalogues
- All over pattern instructions from designers brief
- Create and update RDN pictures
- Bulk instructions
- Color cards
- CLOSE CO-OPERATION WITH DESIGNERS

DA teamleader job description:

- Create DA team, one team
- Close co-operation with team leaders/fabric team/production team
- Plan and execute resource management
- Capable of training new people
- Responsible of DA`s work and helping them to make decisions before asking Finland
- Schedule management
- Sourcing new styles from designers brief together with team leaders

## Kysely kiinalaisille suunnitteluassistentteille

L-Fashion Group / L-Fashion (Suzhou) Apparel Co., Ltd. 17.10.2016

**L UHTA** Getting to know Suzhou DAs

1. Where are you from (province, city) \_\_\_\_\_
2. Where have you studied \_\_\_\_\_  
(college / university)
3. What have you studied \_\_\_\_\_  
(major)
4. What is your degree (Bachelor's / Master 's / other) \_\_\_\_\_
5. Diploma work \_\_\_\_\_
6. Have you studied English ☐ No ☐ Yes, how many years \_\_\_\_\_
7. Where have you work after studies \_\_\_\_\_
8. How long you have been working in L-Fashion \_\_\_\_\_
9. What work task you like most in your current job \_\_\_\_\_
10. Do you have some special skills or deeper interest in following (maybe a hobby)
  - ☐ Photographing
  - ☐ Photoshop / image processing
  - ☐ Styling
  - ☐ Pattern making
  - ☐ Sewing
  - ☐ HandcraftSome other: \_\_\_\_\_
11. What would you like to do in the future / career plan  
\_\_\_\_\_
12. Pls mark (X) three (3) most interesting field for you

<input type="checkbox"/> KIDS DESIGN	<input type="checkbox"/> ADULTS DESIGN
<input type="checkbox"/> SPORTS WEAR	<input type="checkbox"/> FASHION AND CASUAL WEAR
<input type="checkbox"/> SKI WEAR	<input type="checkbox"/> OUTDOOR WEAR (HIKING...)
<input type="checkbox"/> AOP AND PRINT DESIGNING	<input type="checkbox"/> GARMENT DESIGNING
<input type="checkbox"/> TECHNICAL DRAWING	<input type="checkbox"/> KNIT MATERIALS (T-SHIRTS, SWEATSHIRTS..)
<input type="checkbox"/> TECHNICAL MATERIALS (JACKETS...)	

*Thank you!*

## Kysely suomalaisille suunnittelijoille



**LUHTA**

Luhta Sportwear Company

### **Haastattelupohja**

**suunnitteluassistentin työ ennen, nyt ja tulevaisuudessa**

### **SUUNNITTELIJAT**

#### **Perustiedot**

Koulutus:

Valmistumisvuosi:

Nykyinen ammatti:

Työkokemus vaatetusalta: yritykset / kuinka kauan / tehtävänimike  
L-Fashion Group: työhistoria yrityksessä

#### **Assistentin työ**

Onko sinulla nimettyä assistenttia, kuinka monta, missä maassa:

Tarvitsetko työssäsi assistenttia vai selviäisitkö omasta työkentästäsi itse , työmäärä+aikataulu (vastaa tähän vaikka sinulla on tai ei ole assistenttia käytössäsi):

Jos useampia, miten työt on jaettu, onko selkeä työnjako esim vahvuuksien mukaan:

Kauanko yhteistyötä on ollut saman henkilön kanssa:

Oletko tehnyt töitä joskus eritavalla (ilman assaria-assarin kanssa)  
Miten työsi on erilaista kuin ennen:

Mitä tehtäviä:

Osallistuuko assari ideointiin? Suunnitteluun? Materiaalien valintaan?



Tuotteita, kuoseja, trimmejä, placement printtejä...? Millaisia tehtäviä näihin liittyen?  
Ohjeiden teko?  
Värien labraus? Handloomit, strike-offit?  
Mallitettavien asioiden kommentointi ja seuranta? Millainen vastuu?  
Protosovitukset? Millaisia tehtäviä?  
Protokomentointi ja muutokset?  
SMS sovitukset , millaisia tehtäviä, kommentointi, muutokset ohjeisiin?  
Tuotannon hallintaa?  
Workbookin teko ja päivitys?  
Muita tehtäviä?

Onko assistentista apua (voit eritellä eri maan assarit)  
Ei yhtään  
Vähän  
Melko paljon  
Paljon

Vaikuttaako assistentin olemassa olo aikataulutukseen?

Mitkä asiat assarityössä sujuvat?  
Missä olisi parantamista?

Mitä tehtäviä itse antaisit edellä mainittujen lisäksi omasta työkentästäsi vai antaisitko mitään?

Minkä tehtävän koet tärkeimmiksi (3) assistentin työssä:  
Illustratorin käytön osaaminen / tekninen piirtäminen  
Photoshopin käytön osaaminen / kuvankäsittely  
Excelin käytön osaaminen  
Wordin käytön osaaminen  
Kielitaito \_\_\_\_ mikä kieli  
Suunnittelutaito  
Trendien seuraaminen  
Materiaalien ja tekstiilien tuntemus

Kaavoitus- ja mitoitustaito  
Ompelutaito / rakenteiden tuntemus  
Kuosisuunnittelun taito  
Värien käytön taito

Oman kokemuksen perusteella:  
Mitä haasteita Kiinan työpanos aiheuttaa:  
yrityksen kannalta, suom. työntekijän kannalta

Mitä hyvää työnsiirto aiheuttaa:  
yrityksen kannalta, suom. työntekijän kannalta

Mielipide, ajatuksen työnsiirtämisestä

### **Aikataulut**

Onko aikataulut muuttunut?  
Onko aikaa työtehtäviin sopivasti, liikaa, liian vähän  
Jakautuuko työt aikataulullisesti tasaisesti?  
Onko työtä sopivasti, liikaa, liian vähän  
Missä olisit kaivannut apua / tukea  
Olisiko jonkun työtehtävän voinut siirtää Kiinaan (aiemmin)

Mitkä on työn parhaita puolia  
1) työtehtävissä  
2) työympäristössä  
Mitkä on työn huonoimpia puolia  
1) työtehtävissä  
2) työympäristössä



## Ehdotus DA-työn kehittämiseksi

Luhta Sportswear Company / L-Fashion (Suzhou) Apparel Co., Ltd. | 1  
Suzhou design assistant project / 23.11.2016 Anne Rasa

### SUGGESTIONS HOW TO IMPROVE AND DEVELOP SUZHOU DESIGN ASSISTANT (SDA) WORK

AIM is to **improve** SDA work to meet Finnish designers (FD) needs

AIM is to **develop** long-lasting SDA careers in company

AIM is to **create** continuity to SDA and FD cooperation

Current problem which must be solved primarily:

#### **Basic work tasks are constantly wrong**

- mistakes in basic instructions such as proto/sms/bulk instr.

Pls clarify what kind of basic instruction mistake? Is it about format or details?

AR: Both, mostly I think it's a question of how you focus on your work. Format mistakes are so basic that person just don't concentrate what she/he is doing. Detail mistakes are also problem of not focusing to your work but a question of SDA is not clear with sport clothing structures and methods how garment is made.

- mistakes in workbooks

Firstly please clarify the responsibility of FD and SDA for workbooks, what info are provided by FD and what s/b updated by SDA? As now each designer has different requirement on workbook checking and updating, we need to unify it so that SDA are clear with their responsibilities.

AR: This Fin side wants to keep as it has been done so far. I know FDs has different ways to make workbook. But workbook is the most important working tool for sales team. All info from workbook is seen by our customers and that is why everything must be correct: sketches, colours, material info etc.

- requested corrections are only done partly / not done at all

This also related to DA's experience and knowledge of garment, we will arrange more training on it

AR: I think it is not so much about the experience and knowledge of garment. I think this is also a question of focusing to your work and tasks and self-checking.

Solution suggestion:

#### **1. to go through together with Finland training material:**

- proto/sms/bulk instruction making (how to make instruction, symbol instructions etc.)

FD give the briefing to SDA at beginning of season for their requirement of each collection

AR: This we can do. Katja wants that each designer has a video meeting with Eva and SDA (PC if needed) in the very beginning the new season. And other teams: same procedure.

- workbook, why it's so important to be 100% correct

Fin should unify the workbook format, and clarify the responsibility for both FD and SDA, 100% correct is both side's responsibility

AR: Fin side will make more clear workbook schedule. Unify FD working format is not possible.

My personal opinion is that our workbook instruction is very complicated. Suzhou side can make own in Chinese.

## 2. to follow working method which was used in Finland:

- new person work is checked by nominated persons in Suzhou, demand of 100% work checking

DC or Sky will train and monitor on new person's work, and randomly check her/his work in different stage, but 100% checking is unworkable as every person has their own responsibility.

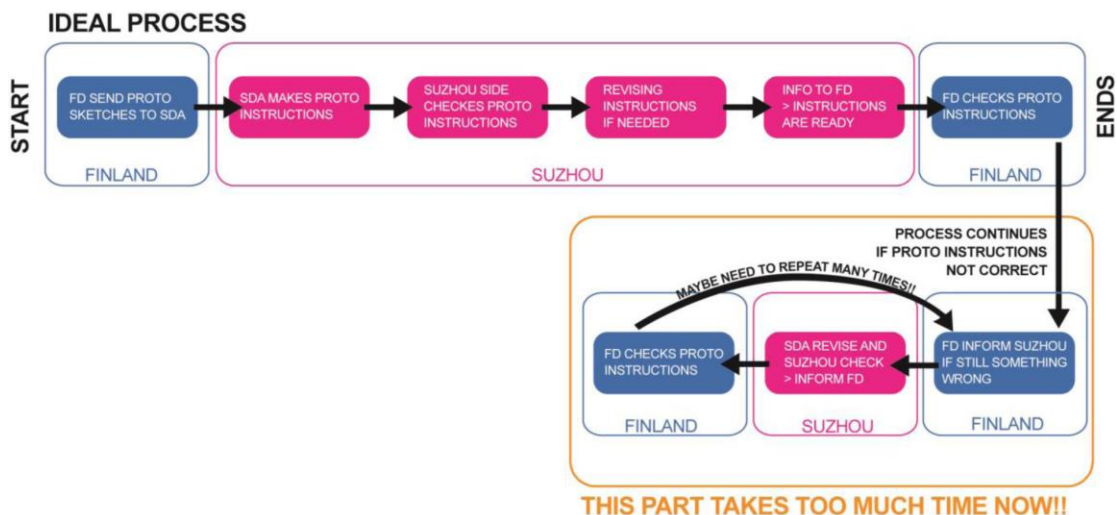
AR: Sorry I don't know what you mean with DC? Who is DC?

Anyway, I understand 100% is not possible. If FD notice a mistake which repeat in SDA work, should FD contact Sky?

- checking needed as long as new person is estimated to handle basics

During new person's probation, software skill is measurable, but it takes longer time for new person to understand the collection and some garment knowledge which used when updating inst,

AR: If possible to really sit beside new person occasionally and see who she is doing (DC? or Sky).



1. If FD only send style sketch to SDA to finalize the proto inst, FD should mark all specific info on the sketch, it's much helpful to reduce the mistake and back & forward communication

AR: This we need to discuss deeper: what is specific info? If FD needs to list and mark all trims: pullers, stoppers, eyelets, not to mention interlining



and felt codes, most of the designer think it's more easy to make specification by themselves. Sketch should be as simple as possible w/o too much info. This way it saves designers time to designing. But this is a challenge to SDA, to really know what trims and codes to use, I think? Also it's unclear how SDA is capable to make specification and how is not. Or is specs always PC responsibility?

2. As lead time for proto sample is limited, we suggest to focus on the main content on proto inst is correct, which won't affect the proto. In previous years proto fitting, most proto samples were satisfied by designers even there were also some mistakes on proto inst

AR: Can you define "main content"?

3. After PC received the proto inst, they will also double check it, to save time, PC will remark if they find some mistake, after double checking with FD during fitting, they will communicate SDA to update to sms inst.

AR: Mistakes are not revised to proto inst? Only marked after double checking and revised in SMS fitting with FD and SDA?

4. In our opinion, accuracy of sms inst is more important, we don't suggest to spend much time and energy on proto inst. SDA and PC are both responsible for the sms inst accuracy.

AR: Fin side comment is: your target must be 100% correct proto instructions.

There are found mistakes still in sms stage and also in bulk instr. Fin side thinks fittings are very rushed happenings for all participants. FD doesn't have time enough to concentrate to specification and instruction problems, they aim is to comment design and outlook. Proto fitting is the only stage where designer can concentrate to design and fitting and outlook. And Katja said in proto fitting FD needs to concentrate to discuss with PM about the price in design point of view, not spend time to specification. Also we think in Finland that when proto instr is made with accuracy, it's faster and more easy to transform proto inst to sms instr.

For example now we have new details codes and terms for interlinings and waddings. These are not so familiar to designers, FD don't have technique skills to choose exactly correct interlinings. In proto they just use something and assume PC to take care of the correct choice. In bad situation there is still wrong info in bulk stage and huge problems in production. Our production team thinks there are too much problems in specs still in bulk instructions which should have been revised in proto. But have not revised.

### QUESTIONS TO SUZHOU:

1. HOW new SDA training is organized?  
Suzhou HR arrange basic DA's training, also trained by internal SDC of each team for detail work  
AR: Can you clarify who/what is internal SDC?
2. WHO can do the checking? SDA coordinators?  
We think only the person who are involved could do the double checking, so PC is the best option for checking style instructions, SDC could do the generally checking like workbook format, but not details.  
AR: SDC?
3. HOW to organize time to 100% checking?  
Firstly we don't accept 100% checking, everyone should take their own responsibility for the work, randomly double checking and training arrangement is the way to improve the work quality.  
AR: Well noted.

Besides, if Finland could not ahead of time for proto inst and fitting, time is not allowed for double checking, as it's always very hurry for sms order.

AR: Well noted.

Because it is hurry for sms order, Fin side thinks when proto instructions are correct and there is not many mistakes, it helps to make sms instruction more fast, no need to take time for double checking so much and sms orders can be place on time with no rush.

### QUESTIONS TO FINLAND:

1. Can each designer give planning to Suzhou at the beginning of season, what's their requirement to related SDA and the time schedule? It's helpful for Suzhou side arrange proper SDA accordingly, and SDA could be clear about their responsibility.  
AR: This we can arrange. Katja's opinion about the participations: FD+SDA and Suzhou team leaders, PC if team leader thinks it's necessary.
2. Can FD give specific feedback about their related SDA's work for proto inst making, sms inst updating, workbook updating, etc? It's good tool to realize the problem or weakness of SDA, so that we can arrange corresponding training and improve in future

AR: I have asked FDs to give feedback of preset SDA they are working with. Deadline for feedback is 27<sup>th</sup> of March. After that I will send feedbacks to Suzhou. To who? Need to ask feedback after each season?

3. Time for SMS inst is always very limited, hurry of the work also increase the mistake on inst. We need all sms color info on inst already before the fitting, not add after fitting and after SDA updated the inst. Is it possible?  
AR: Situation is noted but difficult. After 1<sup>st</sup> lot proto instr are ready FD doesn't have time to think sms colours because deadline for 2<sup>nd</sup> lot proto instr is close and need to finish 2<sup>nd</sup> lot. This is a question of timing. This need further discussion in Finland. At the moment Katja can't promise sms colours from FD before fitting.



## Kiinan-toimiston kolmen kohdan toimintamalli DA-työn kehittämiseksi

7.4.2017/AR

### A. Suzhou internal arrangement to improve DA's work

1. Divide DA in different level  
DA Junior: Assist DA's work, start from basic work, not contact FD directly  
DA: Basic task  
DC: Coordinate DA team work, basic task, high level request work
2. During probation, DA Junior don't communicate with FD directly normally, her work need to be double checked by DC or experienced DA
3. More basic work to DA Jr, more practices enforce her to become more experienced by checking and training on the basic work
4. More training on graphics and basic garment knowledge to DA team
5. Encourage more communication between DA and PC

AR: Fin side supports all points above

### B. FD has enhanced the requirement to SDA, FD should give task depend on SDA'S team level.

In S2 1<sup>st</sup> lot, some of FD sent only simple pic and SDA complete the inst, style qty as below:

██████████, 25 styles, totally 125 styles, 20%

██████████, 38 styles, totally 167 styles, 23%

AR: Who FD, pls nominate so I can go and ask his/her opinion. Is this simple pic w/o any detail information? What would be possible per cent in the future, e.g after one year?

For this high level task, need DC level to do that. Now each team only have 1 DC. So FD should give the task depend on SDA's team level.

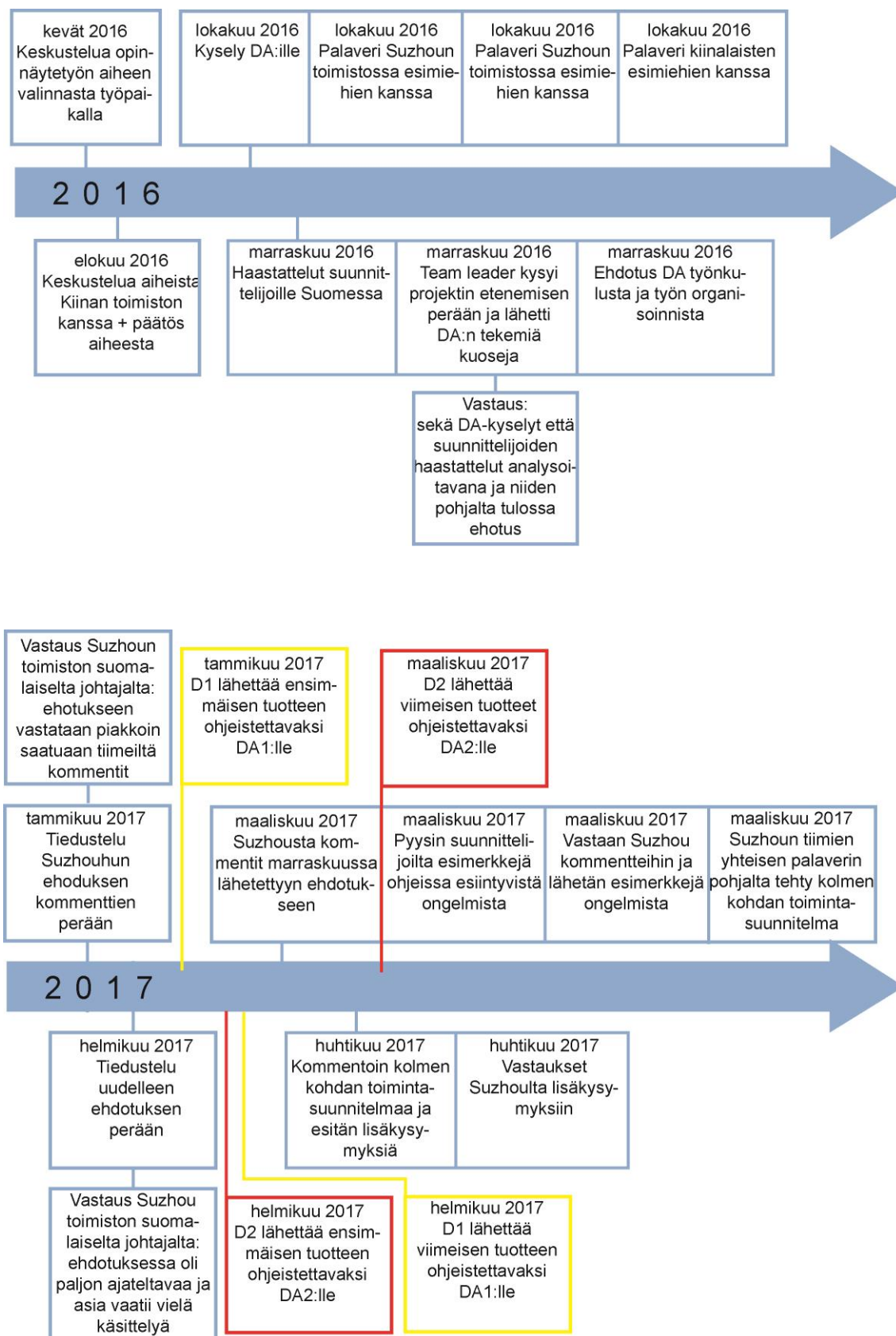
### C. Requirement to Finland

1. Fin should give briefing to Suzhou at the beginning of season, to clarify each FD's requirement on each SDC/SDA  
AR: This Fin side will do.
2. Give in time feedback on SDA's work, cc to team leader and manager, team leader/manager can train whole team to pay attention.  
AR: This is note and Fin side can and will do.
3. All SMS color s/b on spec before 2<sup>nd</sup> lot fitting ██████████, this requirement is to give more time to DA when updating sms inst, to reduce the mistake.  
AR: Katja confirmed. Will happen latest in season 3.
4. Reference style info s/b more detail, such as measurement, padding effect, inside pic  
AR: Noted. This we can do
5. New trims s/b included in trims card and inform to develop earlier enough  
AR: Ok, noted.

Fin comments:

- DA junior: not straight contact FD. How she learns to communicate with FD? Learn in DA level?
- DA and DC contacts FD. Correct?
- Can you make summary of each DA level tasks and responsibilities (short list, no need all tasks)?
- How long you estimate DA is in junior level?
- Can you make chart/table of current situation? How is Jr DA, how is DA, how is DC?

## Kehitystyön aikajana



**Suunnittelija D1:n ja assistentti D1:n välisen sähköpostiviestinnän havainnointi-  
taulukko**

[illegible]



[illegible]

**Suunnittelija D2:n ja assistentti D2:n välisen sähköpostiviestinnän havainnointi-  
taulukko**

[illegible]

[illegible]