



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Te toimitte väärin, koska Venäjä sotii

Yritysten kriisiviestintästrategiat yhteiskuntavastuukriisissä

Markkinointi
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Veikko Tamminiemi

Ohjaaja:
Professori Aino Halinen-Kaila

2.3.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatututkielma / Pro gradu -tutkielma / Licensiaatintutkielma / Väitöskirja

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Veikko Tamminiemi

Otsikko: Mitä tähän nyt sanoisi? (Yritysten kriisiviestintästrategiat yhteiskuntavastuukriisissä)

Ohjaaja: professori Aino Halinen-Kaila

Sivumäärä: 71 sivua + liitteet 8 sivua

Päivämäärä: 9.1.2025

Tämän tutkielman tarkoituksena on analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä. Yritykset voivat kohdata monenlaisia kriisejä toimintansa aikana. Kriisejä ei ole vain monenlaisia, vaan ne ovat myös yleisiä. Yritysten kohdalla kysymys on, milloin yritys kohtaa kriisin, eikä kohtaako yritys kriisin. Tässä tutkimuksessa kriisikontekstina toimi Venäjän Ukrainaan aloittaman hyökkäyssodan seurauksena muodostunut yhteiskuntavastuukriisi. Yhteiskuntavastuukriiseille ominaista on maineuhka, sidosryhmien tyytymättömyys ja sosiaalinen vastuuttomuus. Yritysten toiminta Venäjällä on muuttunut sodan myötä sosiaalisesti vastuuttomaksi, ja sidosryhmät ovat tyytymättömiä toiminnan jatkamiseen. Nämä tekijät aiheuttavat yrityksille poikkeuksellisen voimakasta maineuhkaa.

Kriiseistä selvitäkseen yritykset harjoittavat kriisinhallintaa, ja sen olennaisena ja yhtenä näkyvimmistä elementeistä kriisiviestintä. Tutkimuksessa keskityttiinkin yritysten kriisiviestintään yritysten omilla sivuilla julkaisemia tiedotteita analysoimalla. Pohjana analyysille toimi tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria. Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian mukaisesti viestintä on hyvin konteksti- ja tilannesidonnaista yrityskohtaisesti. Yritykset valitsevat viestintästrategiansa tilanteeseen, sekä yrityksen historiaan ja suhteisiin perustuen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena sisältöanalyysinä kymmenen suomalaisen yrityksen kriisitiedotteista. Lisäksi tutkimuksen tuloksia verrattiin aiemmin toteutettuun YSM/MA-kurssityön tutkimukseen. Kurssityön tutkimuksessa analysoitiin kuuden kansainvälisen yrityksen tiedotteita saman kriisin osalta. Näin saatiin laajempi aineisto ja voitiin vertailla erilaisten kontekstien vaikutusta kriisiviestintään. Tutkimuksen tulokset tukevat tilannekohtaisen kriisiviestinnän aiempia tutkimustuloksia ja oletuksia käytetyimmistä kriisiviestintästrategioista yhteiskuntavastuukriisien kaltaisissa kriiseissä. Käytetyimpinä strategioina tutkimuksessa erottuivat puolustaminen, korvaus, läpinäkyvyys ja sympatiahakuisuus. Nämä ovat strategioina neutraaleja ja keskittyvät mainehaitan pienentämiseen. Lisäksi tutkimuksessa identifioitiin uusia erityisesti yhteiskuntavastuukriiseihin liittyviä strategioita harhauttaminen, myötäily, läpinäkyvyys ja epämääräisyys. Tutkimus vahvistaa tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian käyttöarvoa yhteiskuntavastuukriisien kaltaisissa kriiseissä, mutta myös tarkentaa ja laajentaa vastausstrategioiden tyyppejä. Olemassa olevien strategioiden tarkennus ja uusien tunnistaminen tukee yrityksiä, kun ne valitsevat sopivia vastausstrategioita yritysvastuukriisejä kohdatessaan.

Avainsanat: kriisi, yhteiskuntavastuukriisi, kriisinhallinta, kriisiviestintä, tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria, vastausstrategia, ominaispiirteet ja erityispiirteet

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rajaus	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Kriisiviestintä yhteiskuntavastuukriisissä	11
2.1	Kriisi yritysmailmassa	11
2.1.1	Kriisin määritelmästä yhteiskuntavastuukriisiin	11
2.1.2	Kriisinhallinta yrityksissä	14
2.1.3	Kriisiviestinnän suojaava vaikutus	16
2.1.4	Ensimmäinen vastaus kriisiin ja reagoiva jatkoviestintä	18
2.2	Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria	20
2.2.1	Teoria lyhyesti	20
2.2.2	Kriisin vaikutusten kontekstisidonnaisuus	20
2.2.3	Vastausstrategiat ja niiden valinta	24
2.3	Teorettinen viitekehys	26
3	Metodologia	29
3.1	Tutkimusmenetelmät	29
3.2	Empiirinen konteksti	30
3.3	Aineiston keruun menetelmä	33
3.4	Aineiston analyysimenetelmät	38
3.5	YSM/MA -kurssityön käyttö tutkimuksessa ja aineiston luonne	39
3.6	Luotettavuuden arviointi	41
4	Tulokset	44
4.1	Yritysten käyttämät vastausstrategiat yhteiskuntavastuukriisissä	44
4.2	Syyllisyyden kiisto kriisin kieltämisstrategioilla	46
4.2.1	Hyökkäys syyttäjää vastaan	46
4.2.2	Syntipukki	46
4.2.3	Kiistäminen	47
4.3	Kriisin vaikutusten vähättely vähättelystrategioilla	48
4.3.1	Oikeuttaminen	48
4.3.2	Puolustaminen	49

4.4	Maineen rakennus jälleenrakentamisstrategioita hyödyntäen	52
4.4.1	Korvaus	52
4.4.2	Anteeksipyyntö	53
4.4.3	Myötäily	54
4.5	Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat maineen ja suhteiden korjaamisessa	54
4.5.1	Muistutus	55
4.5.2	Mielistely	55
4.5.3	Uhriutuminen	56
4.5.4	Sympatiahakuisuus	57
4.6	Huomion ja ajatusten ohjaus uudelleenohjausstrategioilla	57
4.6.1	Harhauttaminen	58
4.6.2	Läpinäkyvyys	59
4.6.3	Epämääräisyys	60
4.6.4	Selvitykset tukemassa vastausstrategioita	60
4.7	Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet ja erityispiirteet	61
4.7.1	Ominaispiirteiden huomiointi tiedotteissa	62
4.7.2	Erytispiirteiden huomiointi tiedotteissa	64
5	Johtopäätökset	67
5.1	Tilannekohtaiset kriisiviestinnän vastausstrategiat yhteiskuntavastuukriiseissä	67
5.2	Ominaispiirteiden ja erityispiirteiden vaikutus kriisiviestintään	70
5.3	Tutkimuksen tulosten vertailu kansainvälisiin yrityksiin	71
5.4	Tieteellinen kontribuutio	73
5.5	Liikkeenjohdollinen kontribuutio	77
5.6	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	78
6	Yhteenveto	80
	Lähteet	82
	Liitteet	86
	Liite 1. Empiirisen aineiston lähteet	86
	Liite 2. YSM/MA-kurssin materiaalit	95
	Liite 3. Tekoälyn käyttö	96

KUVIOT

Kuvio 1 Kriisityyppi matriisi Coombs (1995, 455)	12
Kuvio 2 Kriisinhallintasykli (Pursiainen 2017, 5)	15
Kuvio 3 Havainnollistus viestinnän painotuksista (Sturges 1994, 310).	17
Kuvio 4 SCCT kriisitilannemalli (Coombs 2007, 166)	23
Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	27
Kuvio 6 Esimerkkejä tutkimusten luokkien vastaavuudesta (mukaillen liite 2)	72
Kuvio 7 Tulosten perusteella muokattu viitekehys	76

TAULUKOT

Taulukko 1 Kriisin määritelmiä kirjallisuudessa	12
Taulukko 2 Kriisiviestinnän kategoriat ja määritelmien lähteet (Sturges 1994, 308).	16
Taulukko 3 SCCT kriisiryhmät ja kriisityypit (Coombs 2007, 166)	21
Taulukko 4 SCCT kriisiin vastausstrategiat (Coombs 2007, 170)	25
Taulukko 5 EU vienti- ja tuontirajoitteet (Eurooppa-neuvosto)	32
Taulukko 6 Yritysten toiminta Venäjällä ja Valko-Venäjällä (Liitteet 1)	35
Taulukko 7 Sisältöluokkataulukko osaongelmaan 2 (mukaillen Coombs 2007, 170)	36
Taulukko 8 Sisältöluokkataulukko osaongelmiin 1 ja 3	37
Taulukko 9 YSM/MA -tutkimuksen yritysten tiedot (Hietanen ym. 2023, 17—18)	41
Taulukko 10 Käytetyt vastausstrategiat ja määrät yhteensä sekä yrityskohtaisesti	45
Taulukko 11 Päivitetty vastasstrategioiden taulukko	68

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Venäjän helmikuussa 2022 aloittama hyökkäyssota Ukraina on järkyttänyt maailmalla ja aiheuttanut laaja-alaisia muutoksia. Sota on vaikuttanut myös yritysten toimintaan Venäjällä. Varsinkin länsimaiset yritykset ovat kokeneet painetta vähentää toimintaansa Venäjällä tai poistua maasta kokonaan. Tilanne on saanut myös paljon huomiota valtamediassa. Esimerkiksi Helsingin Sanomien (23.2.2023) uutisessa kerrotaan, että Venäjää vastaan asetetut talouspakotteet ovat kovia ja hankaloittavat länsimaalaisten yritysten toimintaa maassa. Lisäksi uutisessa kerrotaan, että yritysten vetäytyminen maasta on ollut isossa määrin myös vapaaehtoista. Talouspakotteiden ja vapaaehtoisuuden lisäksi poistumista on kiihdyttänyt paine sidosryhmiltä. The New York Times (14.10.2022) uutisoi, että sijoittajien ja kuluttajien painostuksesta monet länsimaiset yritykset ovat alkaneet purkamaan investointejaan, sulkea myymälöitä sekä keskeyttämään myyntiä Venäjällä.

Monesta suunnasta kohdistuva paine yritysten liiketoimintaan Venäjällä on laukaissut yrityksille kriisin. Yritysten kriisi juontaa juurensa hyökkäyssotaan, mutta hyökkäyssota ei itsessään ole kriisi, jonka valtaan yritykset ovat päätyneet. Sen sijaan Venäjällä liiketoiminnan harjoittaminen nähdään sosiaalisesti vastuuttomana, ja tämä on muodostunut yrityksille yhteiskuntavastuukriisiksi, vaikka yritysten oma toiminta ei ole muuttunut hyökkäyssodan alettua. Kriisiviestinnällään yritykset ovat pyrkineet viestimään sidosryhmilleen toiminnastaan ja tavoitteistaan, mutta myös selviytyäkseen kriisistä. Hyökkäyssodan laukaisema kriisi on tullut yrityksille yllätyksenä, mutta kriisitapahtumaan osalliseksi joutuminen ei ole yritykselle odottamatonta. On erittäin todennäköistä, että yritys kohtaa toimintansa aikana jonkinasteisen kriisin. Hargisin ja Wattin (2010, 82) mukaan kysymys ei ole kokeeko organisaatio kriisitapahtuman, vaan milloin kriisi tapahtuu. He jatkavat, että organisaation johtajien velvollisuuden on valmistautua ja tehdä suunnitelma kriisien varalle. Vähintäänkin organisaatiolla tulisi olla suunnitelma, miten vastata kriisiin. Greyser ym. (2009, 595) painottavat tehokkaan viestinnän olevan avainasemassa kriiseistä selviytymisessä. Yrityksen tulee siis olla varautunut kriisiin ja kriisinhallintaan, jonka olennainen osa kriisiviestintä on.

Yritysten toiminta ja viestintä Venäjän liiketoiminnan vähentämisessä ja maasta poistumisessa on osaltaan saanut paljon mediahuomiota. MTV:n (15.3.2023) uutisessa korostetaan sekä Venäjältä lähtemisen että sinne jäämisen olevan yrityksille huonoja vaihtoehtoja, joissa vaakakupissa ovat mainehaitta ja taloudelliset tappiot. Uutisessa todetaan joidenkin yritysten pyrkimyksenä olevan hämärtää omaa toimintaansa ja roolia viestinnän savuverholla. CBC (25.5.23) uutisessa kerrotaan yritysten viestivän vaikeuksista poistua maasta, vastuun paikallisista työntekijöistä sekä taloudellisen vastuun hidastavan lähtöä tai estävän poistumisen. Uutisten perusteella yritykset pyrkivät viestinnällään selvittämään tilannetta, informoimaan toimistaan ja jopa hämäämään.

Yrityksen kriisistä selviämisen kannalta kriisiviestinnän merkitys on suuri. Merkitystä korostaa kriisiviestinnän suuri näkyvyys yrityksen omissa viestintäkanavissa sekä mediassa. Tämä näkyy esimerkiksi laajassa uutisoinnissa, josta on tähänkin johdantoon otettu esimerkkejä. Näiden tekijöiden vuoksi yritysten antamat kriisitiedotteet ovat tarkoin harkittuja ja ne pyrkivät vaikuttamaan lukijaan. Kriisiviestinnän tutkimuksessa yksi tärkeistä osa-alueista on ymmärtää ja analysoida, miten yritykset kriisiviestintää harjoittavat. Tärkeää yrityksien kannalta on ymmärtää, miten he voivat parhaiten vaikuttaa tiedotteillaan sidosryhmiinsä. Yksi usein käytetyistä pohjateorioista on Coombsin (2007) tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria. Se tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen analysoida erilaisten kriisityyppien ominaisuuksia ja niitä vastausstrategioita, joita yritykset voivat hyödyntää suojautuakseen kriisin aiheuttamilta uhilta (Grappi ja Romani 2015, 23). Omassa tutkimuksessaan lentoyhtiöiden kriisiviestinnän kontekstissa Leung ym. (2023, 887) saivat tuloksia, jotka tukevat tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa, mutta löysivät myös epäyhtäläisyyksiä. Kriisien ja kontekstien ollessa erilaisia ei laajalti yleistettävissä oleva teoria usein täysin vastaa todellisuutta. Sosiaalinen vastuullisuus korostuu nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja siksi on perusteltua analysoida kriisiviestintästrategioita tähän kontekstiin sidottuna. Hyökkäyssodan laukaisema yhteiskuntavastuukriisi tarjoaa monimuotoisen kontekstin, jossa yritykset ovat joutuneet suuren mediahuomion kohteeksi. Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa viitekehyksenä hyödyntäen voidaan saada käsitys strategioista, joita yritykset viestinnässä hyödyntävät.

1.2 Tutkielman tarkoitus, osaongelmat ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi aihetta lähestytään kolmen osaongelman kautta

1. Mikä on ominaista yhteiskuntavastuukriiseille?
2. Millaisia kriisiviestinnän strategioita käytetään yhteiskuntavastuukriiseissä?
3. Miten yhteiskuntavastuukriisin ominaisuudet ja tutkittavan kriisin erityispiirteet näkyvät yritysten kriisiviestinnässä?

Analyysissä käytetään pohjana Coombsin tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa (SCCT, situational crisis communication theory, Coombs ja Holladay 2002, Coombs 2007), josta tutkimuksessa käytetään sen lyhennettä SCCT. Coombsin (1998, 183) mukaan organisaation maineella on väliä ja kriisit uhkaavat mainetta. SCCT luo yrityksille pohjan kriisiviestinnän harjoittamiselle, parantaen yrityksen mahdollisuutta organisaation maineen suojaamiseen. SCCT mallintaa kriisiprosessin kriisivastuun ja organisaation maineen kannalta ja kehittää ohjeellisen järjestelmän, jolla kriisiin vastausstrategiat sovitetaan yhteen kriisityypin kanssa. Tämän tutkielman kannalta SCCT antaa kattavan pohjan analyysille yritysten vastausstrategioista yhteiskuntavastuukriiseissä. SCCT pyrkii ensisijaisesti maineen suojaukseen, joka myös sopii hyvin Venäjän hyökkäyssodan laukaisemaan yhteiskuntavastuukriisiin, jossa yritysten maine- ja kannattavuustavoitteet korostuvat ja toimivat osittain toisiaan vastaan.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan sisältöanalyysinä yritysten nettisivuilla julkaistuista tiedotteista. Aineistoksi kerätyt tiedotteet analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Laadullisella analyysillä pyrittiin tunnistamaan ja erittelemään yritysten käyttämiä kriisiviestintästrategioita. Tutkimukseen valitut yritykset ovat suomalaisia yrityksiä, joiden nettisivuilta löytyy vähintään kaksi tiedotetta kriisiin liittyen. Lisäksi valinta kriteerinä toimi liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä ennen kriisiä. Valittujen yritysten lisäksi tutkielmassa hyödynnettiin YSM/MA-kurssilla tehdyn ryhmätyön tuloksia vertailu aineistona. YSM/MA-kurssityössä tutkittiin kansainvälisiä suuryrityksiä, joiden poistuminen Venäjältä hyökkäyssodan jälkeen on saanut paljon huomiota ja kritiikkiä riittämättömistä toimista ja liiketoimien hitaasta lopettamisesta

Venäjällä. Myös kurssityössä käytettiin Coombsin SCCT:aa aineiston analysointiin, minkä perusteella löydettiin uusia viestintästrategioita SCCT:n erittelemien lisäksi. Kurssityön tuloksia vertaillaan tämän tutkielman tuloksiin luvussa 5.3 johtopäätösten vahvistamiseksi. Kurssityön ja sen tulosten hyödyntämiseen on saatu hyväksyntä kurssityön muilta tekijöiltä. Kurssityön tekoon osallistuivat Lauri Hietanen, Viivi Keinänen, Paavo Peltomäki, Veikko Tamminiemi ja Toni Vikgren.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa 2 käsitellään tutkimuksen teoreettista osuutta. Luku koostuu useammasta alaluvusta, joissa edetään kriisin laajemmasta käsitteestä kohti tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa. Luvussa 2.1 määritellään yritysmaailman kriisi yleisesti ja yhteiskuntavastuukriisi. Samalla huomioidaan yleisimmät uhat, joita yhteiskuntavastuukriisit aiheuttavat yritykselle. Kriisin määritelmien jälkeen edetään kriisinhallintaan ja kriisiviestintään. Luvussa 2.2. syvennyttään tutkimuksen pohjana toimivaan tilannekohtaisen kriisiviestinnän strategiaan. SCCT:n jälkeen luvussa 2.3 esitellään tutkimuksen viitekehys.

Luku 3 keskittyy tutkimuksen metodologiaan. Luvussa käsitellään tutkimuksen menetelmät, empiirinen konteksti, aineiston keruu ja analyysi sekä luotettavuuden arviointi. Lisäksi luvussa käydään läpi YSM/MA-kurssityön aineiston keruuta, analyysi menetelmää sekä aineiston luonnetta.

Luvut neljä ja viisi käsittelevät tuloksia. Luvussa neljä raportoidaan analyysissa tehdyt löydökset tiedotteista. Tutkimuksen tuloksista tehtävä pohdinta ja johtopäätökset esitellään luvussa viisi. Molemmat luvut rakentuvat osaongelmien pohjalta. Ensinnä käsitellään osaongelmaa kaksi, jonka jälkeen osaongelmat yksi ja kolme käsitellään yhtenäisempänä kokonaisuutena. Luvussa viisi tutkimuksen tuloksia verrataan YSM/MA-kurssityön tuloksiin. Luvussa analysoidaan tutkimuksen kontribuutio ja rajoitteet, ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksiin. Lopuksi luvussa kuusi tehdään yhteenveto tutkimuksesta.

2 Kriisiviestintä yhteiskuntavastuukriisissä

Tässä luvussa esitellään teoria, johon tutkimus pohjautuu. Ensiksi tarkastellaan kriisin määritelmää yritysmailmassa ja tarkennetaan määritelmää yhteiskuntavastuukriisin määritelmään ja vaikutuksiin. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti kriisinhallintaa, jonka osa kriisiviestintä on. Kriisinhallinnan kautta edetään kriisiviestintään ensimmäisen vastauksen ja jatkoviestinnän avulla. Kriisiviestinnän jälkeen esitellään tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria ja sen hyödyntäminen kriisiviestinnässä. Lopuksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Kriisi yritysmailmassa

2.1.1 Kriisin määritelmästä yhteiskuntavastuukriisiin

Jokainen yritys kokee kriisin elinkaarensa jossain vaiheessa. Kriisejä on kuitenkin monenlaisia, niin kuin on kriisin määritelmiäkin. Määritelmät ovat kuitenkin usein hyvin samankaltaiset. Taulukon 1 määritelmistä voidaan todeta kriisin olevan poikkeava ja ennalta arvaamaton tapahtuma tai tapahtumasarja, joka voi vaikuttaa vakavasti yritykseen ja sen tärkeisiin tavoitteisiin. Sellnow ja Seeger (2013, 1) huomioivat kriisien olevan yhä tärkeämpiä sosiaalisia, poliittisia, taloudellisia ja ympäristöön liittyviä voimia. Kriisit ovat siis entistä merkityksellisempiä ja monimuotoisempia kuin ennen, mutta myös kriisin laukaisevat tekijät ovat monimuotoisempia.

Sellnow ja Seeger (2013, 1) mukaan kriisit voivat aiheuttaa muutoksia enemmän ja nopeammin kuin mikään muu yksittäinen ilmiö. Kriisit ovat siis odottamattomia ja vakavia voimakkaita muutoksen aiheuttajia, joiden merkitys on kasvava. Kriisit voivat aiheuttaa suurta vahinkoa, sillä ne aiheuttavat laajalle levinneitä ja järjestelmällisiä häiriöitä (Sellnow ja Seeger 2013, 1). Kriisit eivät kuitenkaan ole vain negatiivinen ja vahinkoa aiheuttava voima. Sellnow ja Seeger (2013, 1) lisäävät, että kriisi voi myös aiheuttaa rakenteellista muutosta, kasvua ja edistystä.

Taulukko 1 Kriisin määritelmiä kirjallisuudessa

Lähde	Määritelmä
Coombs (2011)	Eriytynen, odottamaton ja rutiineista poikkeava tapahtuma tai tapahtumasarja, joka uhkaa sidosryhmien tärkeitä odotuksia ja voi vaikuttaa vakavasti organisaation suorituskykyyn ja tuottaa negatiivisia tuloksia.
Coombs (2012, 2)	Kriisi on käsitys ennalta arvaamattomasta tapahtumasta, joka uhkaa sidosryhmien tärkeitä odotuksia, jotka liittyvät terveyteen, turvallisuuteen, ympäristöön ja taloudellisiin kysymyksiin, ja joka voi vaikuttaa vakavasti organisaation suorituskykyyn ja tuottaa kielteisiä tuloksia.
Seeger ym. (1998, 233)	Eriytynen, odottamaton ja rutiineista poikkeava tapahtuma tai tapahtumasarja, joka aiheuttaa suurta epävarmuutta ja merkittävän tai koetun uhan tärkeille tavoitteille.
Pearson ja Clair (1998, 66)	Organisaatiokriisi on pienen todennäköisyyden ja suuren vaikutuksen omaava tilanne, jonka kriittiset sidosryhmät kokevat uhkaavan organisaation elinkelpoisuutta ja nämä henkilöt kokevat sen subjektiivisesti henkilökohtaisesti ja sosiaalisesti uhkaavaksi.
Weick (1988, 305)	Kriisit ovat pienen todennäköisyyden ja suurien seurauksien tapahtumia, jotka uhkaavat organisaatioiden merkityksellisiä tavoitteita.

Tässä tutkimuksessa kriisin määrittelyssä hyödynnetään taulukkoon 1 kerätyistä määritelmistä Seegerin (1998, 233) ja Coombs (2011) määritelmiä. Ne ovat hyvin samankaltaisia keskenään ja huomioivat kriisien mahdollisuuden muodostaa tapahtumasarjan. Pelkkä kriisin määritelmä ei kuitenkaan täysin riitä ymmärtämään Venäjän hyökkäyssodan laukaiseman tapahtumasarjan kriisiä. Kriisin syy ja luonne on riippuvainen monesta tekijästä. Coombs (1995, 454–455) jakaa kriisin aiheuttajat neljän tekijän mukaan. Ne ovat tahaton, tahallinen, ulkoinen ja sisäinen. Alla olevan kuvion 1 mukaisen jaon perusteella kriisin perustyyppiä on neljä erehdys (faux pas), vahingot/onnettomuudet (accidents), terrorismi (terrorism) tai rikkomukset (transgressions).

	Tahaton	Tahallinen
Ulkoinen	Erehdys	Terrorismi
Sisäinen	Vahinko / onnettomuus	Rikkomus

Kuvio 1 Kriisityyppi matriisi Coombs (1995, 455)

Erehdys on tahaton ulkoisesta lähteestä syntyvä kriisi. Yritys uskoo toimivansa oikein, eikä tahallisesti toimi väärin. Jokin ulkoinen tekijä aiheuttaa kuitenkin toiminnan epäsopivuuden, kuten protesti tai boikotti. Vahingot/onnettomuudet johtuvat organisaation normaalissa toiminnassa tapahtuvasta tahattomasta teosta tai tapahtumasta, kuten tuoteviasta. Terrorismi viittaa ulkoisen tekijän tahalliseen tekoon, jonka tavoitteena on vahingoittaa yritystä tai sen mainetta, kuten tuotemanipulaatio. Rikkomus puolestaan on yrityksen sisällä tehty tahallinen teko, joka aiheuttaa vaaraa, vahinkoa tai harmia, esimerkiksi lain rikkominen (Coombs 1995, 455—457). Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena oleva kriisi on osa tapahtumasarjaa, joka on aiheuttanut odottamatonta uhkaa yritysten liiketoiminnalle. Voidaan siis todeta yritysten olevan erehdyskriisissä.

Erehdys termin alle kuuluu kuitenkin monta eri kriisityyppiä. Usein sosiaalinen vastuullisuus on erehdyskriisin keskipisteessä. Jotkut sidosryhmät syyttävät, että organisaation toiminta ei ole sosiaalisesti vastuullista (Coombs 1995, 455). Coombs (2002, 170) listaa 13 kriisityyppiä, joista *haasteet (challenges)* vastaa matriisin erehdyskriisi. *Haaste on vastakkainasettelu, jossa tyytymättömät sidosryhmät väittävät yrityksen toimivan sopimattomalla tavalla* (Coombs 2002, 170). Brändimaineen ja brändikriisin tutkimuksessa Greyser (2009, 591) listaa yhteiskuntavastuun kuilun yhdeksi kriisin aiheuttajaksi. Sosiaalinen vastuullisuus ei ole yritykselle tai organisaatiolle fyysinen toiminto tai työkalu vaan sen vaikutus näkyy enemmän yrityksen maineessa. Sohn ja Ruthann (2014, 24) tutkivat mainekriisejä ja niiden luonnetta, ominaisuuksia sekä seurauksia. Heidän määritelmänsä mukaan mainekriisit ovat merkittäviä tapahtumia, joilla on potentiaalia uhata kaikkien relevanttien sidosryhmien kollektiivisia käsityksiä ja arvioita organisaatiosta ja sen keskeisistä ominaisuuksista. Sohn ja Ruthann (2014, 25) jakavat mainekriisit kykykriiseiksi ja yhteiskuntavastuukriiseiksi. He määrittelevät *yhteiskuntavastuun kriisin merkittäväksi tapahtumaksi, joka aiheuttaa uhkaa yhteiskunnan vaalimille normeille ja arvoihin sekä yhteiskunnallisesti odotettuihin velvoitteisiin liittyvään maineeseen*.

Yhteiskuntavastuukriisien aiheuttama uhka normeille ja niiden rikkominen aiheuttaa moraalista suuttumusta, joka näkyy sidosryhmien tyytymättömyydessä (Ginther ym. 2022, 796). Yhdistävänä tekijänä näille määritelmille ovat sosiaalinen vastuullisuus, maineuhka ja sidosryhmien tyytymättömyys yrityksen toimintaan tai väite yrityksen toimimisesta vastuuttomasti. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan

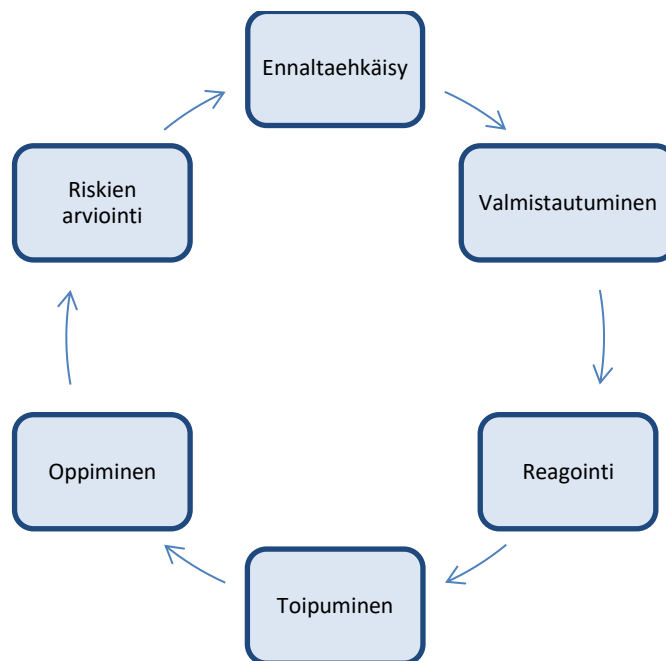
yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteitä. Tutkielmassa tutkittava Venäjän hyökkäyssodan aiheuttama tapahtumaketju on laukaissut yrityksille kriisin, johon yritykset ovat tahattomasti ulkoisista tekijöistä päätyneet. Yrityksille tämä on näyttäytynyt sidosryhmien vaatimuksena poistua Venäjältä tai merkittävästi vähentää toimintaa siellä. Yritysten aiemmin hyväksytty liiketoiminta Venäjällä on siis ulkoisten tekijöiden takia muuttunut normien ja arvojen vastaiseksi, vaikka yritysten omatoiminta ei ole mitenkään muuttunut tai ollut aiemmin kyseenalaista. Sidosryhmissä Venäjän toimet ja tämän seurauksena yritysten toiminnan jatkaminen Venäjällä aiheuttaa moraalista suuttumusta. Tästä johtuen liiketoiminnan jatkaminen Venäjällä aiheuttaa yrityksille maineellista haittaa.

2.1.2 Kriisinhallinta yrityksissä

Kriisin negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi yritykset harjoittavat kriisinhallintaa. Kriisinhallinta ei kuitenkaan ala vasta kriisin laukeamisesta. Kriisinhallinta on suunniteltu torjumaan tai vähentämään kriisin aiheuttamia uhkia antamalla suosituksia kriisien asianmukaisesta käsittelystä (Coombs 2012, 4). Tehokas kriisinhallinta edellyttää mahdollisten riskien minimoimista ennen laukaisevaa tapahtumaa ja laukaisevaan tapahtumaan vastatessa tehokas kriisinhallinta edellyttää improvisointia ja sidosryhmien kanssa kanssakäyntiä, jotta yksilöllinen ja kollektiivinen merkitysten luominen, jaetut merkitykset sekä roolit voidaan uudelleenrakentaa (Pearson ja Clair 1998, 66). Kriisinhallinta alkaa siis jo ennakkoon tehdyllä suunnitelmalla, mutta laukaisevan tapahtuman jälkeen kriisinhallintaan kuuluu oleellisesti myös improvisaatio. Pearson ja Clair jatkavat kriisinhallinnan tarkastelua kuvaamalla laukaisevan tapahtuman jälkeistä toimintaa ja tavoitteita. Laukaisevan tapahtuman jälkeen tehokas kriisinhallinta edellyttää yksilö- ja organisaatiotason perusoletusten uudelleenarviointia sekä käyttäytymis- ja tunnereaktioita, joiden tavoitteena on toipuminen ja uudelleenjärjestäytyminen (Pearson ja Clair 1998, 66). Kriisin määritelmien mukaisesti kriisi on odottamaton tapahtuma tai tapahtumasarja. Kriiseihin ei siis voi sen perusluonteen vuoksi valmistautua etukäteen siten, että yrityksellä olisi täydellinen tilanteeseen räätälöity suunnitelma kaikista toimista. McConnellin ja Drennanin (2006, 64) mukaan organisaatiot joutuvat monenlaisiin kriiseihin, jolloin yhden kaiken kattavan suunnitelman luominen on vaikeaa. He toteavat kriisien ohjaavan suunnittelua minimalistiseen suuntaan, sillä minimalistinen suunnittelu mahdollistaa yksilöiden kyvyn vastata poikkeuksellisiin ja ennalta arvaamattomiin olosuhteisiin

niiden ilmaantuessa. Toisin sanoen kriisinhallinnan suunnitteleminen mahdollisimman yleisellä tasolla ja yksinkertaisesti mahdollistaa reagoivan toiminnan ja yksilöiden vapauden toimia reaktiivisesti.

Pursiaisen (2017, 5) mukaan kriisinhallintaa kuvataan usein sykliseksi ja jakautuvan vaiheisiin ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Nämä vaiheet jaetaan osiin eri teorioissa eri tavoin. Coombs (2012, 5) jakaa vaiheet neljään osaan, jotka ovat ennaltaehkäisy, valmistautuminen, reagointi ja tarkistus. Pursiainen (2017) puolestaan jakaa vaiheet kuuteen osaan. Pursiaisen kuusi osaa ovat riskien arviointi, ennaltaehkäisy, valmistautuminen, reagointi, toipuminen ja oppiminen (kuvio 2).



Kuvio 2 Kriisinhallintasykli (Pursiainen 2017, 5)

Käytännössä kriisinhallintasykli tarjoaa kehyksen, jolla järjestetään toisiinsa liittyviä tai vuorovaikuttavia elementtejä ja käsitellään kysymyksiä siitä, kenen tulisi tehdä mitä ja milloin, jotta kriisitilanne voidaan hallita onnistuneesti (Pursiainen 2017, 5). Kuvion kaksi mukaisesti kriisinhallinta ei rajoitu vain kriisitilanteeseen, vaan se on jatkuva. Pursiaisen (2017, 5) mukaan kriisi ei ole rajoittunut ilmiö, joka on irrallaan asioiden normaalista tilasta. Sen sijaan kriisinhallinta kuuluu olennaisesti normaaliin tilaan ennen ja jälkeen kriisin. Coombs (2012, 31) toteaa ennaltaehkäisyn olevan tehokkain tapa hallita kriisejä. Kuten kuviosta kaksi voidaan havaita, on ennalta ehkäisy tärkeä osa

myös Pursiaisen kriisinhallintasykliä. Ennalta ehkäisy ei aina kuitenkaan onnistu. Näissä tilanteissa riski mahdollisesta kriisistä toteutuu ja kriisiin on reagoitava. Julkisesti näkyvin osa reagointia ja koko kriisinhallintaa on kriisiviestintä. Pursiainen (2017, 111) huomioi kriisiviestinnän kuuluvan ja tapahtuvan jokaisessa kriisinhallinnan vaiheessa, mutta luonnollisimmillaan sitä käsitellään reagoinnin/vastauksen yhteydessä. Reagointivaiheessa yritys vastaa kriisitilanteeseen ja antaa lausuntoja.

2.1.3 Kriisiviestinnän suojaava vaikutus

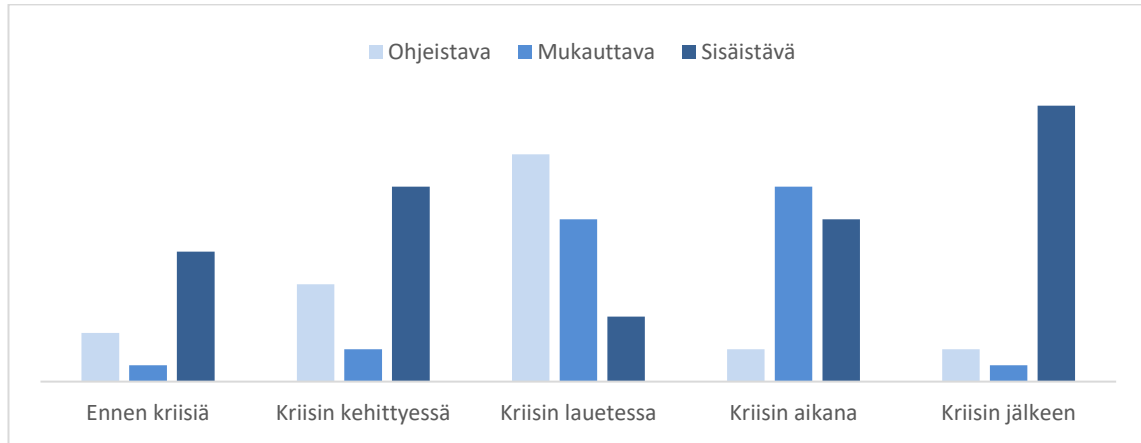
Monet havainnoitsijat ja julkisuussuhteiden/viestinnän neuvonantajat pitävät tehokasta viestintää avainasemassa kriisien voittamisessa (Greyser ym. 2009, 595). Coombs (2007, 165) painottaa, ettei kriisiviestinnän tärkein tehtävä ole suojata organisaation mainetta vaan suojata sidosryhmiä. Esimerkiksi tuotevalmistajan tiedote, joka ohjaa kuluttajia olemaan käyttämättä tuotetta ja informoimaan mahdollisesta takaisinvedosta. Sturges (1994, 308) listaa kriisiviestinnän kolme kategoriaa ohjeistava, mukauttava ja sisäistävä (taulukko 2). Termien määritelmässä Sturges on hyödyntänyt aiempien kriisiviestinnän tutkimusten määritelmiä siitä, millaista kriisiviestintää tulisi harjoittaa.

Taulukko 2 Kriisiviestinnän kategoriat ja määritelmien lähteet (Sturges 1994, 308).

Termi	Määritelmä	Alkuperä
Ohjeistava	Informaatio, joka kertoo ihmisille, kuinka heidän tulisi reagoida kriisiin fyysisesti.	Barton 1993, Quarantelli 1988
Mukauttava	Informaatio, joka auttaa ihmisiä psykologisesti selviytymään kriisistä.	Kuklan 1986, Shrivastava & Mitroff 1986
Sisäistävä	Informaatio, jota ihmiset käyttävät luodakseen mielikuvan yrityksestä.	Newsom & Carrell 1986

Jokainen kategoria tulisi olla näkyvillä kaikissa kriisin vaiheissa, mutta niiden painotusta muutettava tilanteen mukaan (kuvio 3). Viestinnän määrä ei pysy vakiona, vaan kuvion 3 painotukset ovat suhteutettuna toisiinsa sen hetkisen viestinnän mukaan. Ennen kriisiä ja kriisin kehitysvaiheessa sekä kriisin laannuttua viestinnän painotus tulisi olla sisäistävässä informaatiossa. Näin yritys luo itsestään positiivista mielikuvaa sidosryhmilleen. Ennen kriisiä ohjeistavan ja mukauttavan viestinnän harjoittaminen voi herättää ihmisissä huolta ja aiheuttaa kriisin ennakoitua. Kriisin kehitysvaiheen edetessä ja kriisin laukeamisen ollessa välitön viestinnän pääpaino voidaan vaihtaa ohjeistavaan, jolloin sidosryhmät saadaan valmistautumaan kriisiin. Kriisin lauetessa painotus ohjeistavaan viestintään kasvaa ja sisäistävää viestintää vähennetään tai

lopetetaan kokonaan. Kriisin myöhemmissä vaiheissa viestinnän painotusta voidaan siirtää ohjeistavasta viestinnästä mukauttavaan viestintään. Lopulta kriisin jälkeen voidaan siirtyä takaisin sisäistävään viestintään. (Sturges 1994, 308—309)



Kuvio 3 Havainnollistus viestinnän painotuksista (Sturges 1994, 310).

Coombsin (2015, 142) mukaan yritysten vastausstrategiat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan ohjaava informaatio, mukauttava informaatio ja maineen korjaus. Kriisinvastausstrategioita määriteltessään Coombs viittaa Sturgesin ohjeistavaan ja mukauttavaan viestintään. Valittu keino riippuu siitä, mitä vaikutuksia yritys pyrkii saamaan aikaan sidosryhmien näkemyksiin kriisitilanteessa. Ohjaavalla pyritään saamaan sidosryhmät suojaamaan itseään kriisin vaikutuksilta. Mukauttavan viestinnän tavoitteena on auttaa sidosryhmiä psykologisesti selviämään kriisistä. Maineen korjauksen tavoitteena on nimensä mukaisesti tavoitteena suojata yrityksen mainetta ja vähentää kriisin negatiivisia vaikutuksia maineeseen. (Coombs 2015, 142) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Coombsin jaottelua, joka on itsessään hyvin Sturgesin jaottelun kaltainen. Coombsin jaottelun käyttö on erityisen perusteltua maineen korjauksen painotuksen myötä. Maineenhallinta on erityisen tärkeää kriisin aikana, joka saattaa herättää kielteisiä reaktioita sidosryhmissä (Christensen ja Læg Reid 2020, 715). Yhteiskuntavastuukriiseissä maineenhallinta on korostettua suuren maineuhan vuoksi. Maineenhallinnan haasteet liittyvät johdonmukaisuuteen, luotettavuuteen ja kontekstuaalisiin tekijöihin, joten on tärkeää suunnitella ja luoda järkevää, uskottavaa ja selkeää viestintää siitä mitä tapahtuu ja miten toimitaan (Christensen ja Læg Reid 2020, 715).

Marsen (2020, 170) artikkelissaan erilaisista kriisiviestinnän tietoteorioista ja metodi tutkimuksista löysi neljä yhdistävää tekijää. Ne ovat nopea vastaus, sopiva tiedottaja,

kulttuuristen erojen huomiointi ja räätälöity vastaus. Ensiksi, nopea vastaus kriisitapahtumaan on yrityksen kannalta edullista. Tämä on entistä tärkeämpää internetin ja sosiaalisen median myötä. Tätä havaintoa tukee Coombsin (2012, 29) huomio, että internet ja sosiaalinen media ovat ennemminkin nopeuttaneet kriisiviestintää kuin mullistaneet sitä. Coombs lisää, että sosiaalista mediaa voi hyödyntää työkaluna niin viestinnässä kuin kriisien havainnoinnissa. Toiseksi, on löydettävä sopiva tiedottaja, sillä tiedottaja edustaa yritystä ja antaa sidosryhmille informaatiota, ohjeita ja rauhoittavaa viestintää. Vaikka tiedottaja edustaa yritystä, usein heiltä odotetaan myös henkilökohtaista omistautumista ja mahdollisesti tunteiden näkyvyyttä. Kolmanneksi, globaalissa toiminnassa on huomioitava alueiden kulttuurillisia eroja. Esimerkiksi suuren yrityksen toimitusjohtaja voisi muuten olla hyvä yrityksen edustaja tiedottajana, mutta voi hän olla kriisitilanteessa ulkopuolinen taho. Paikallinen edustaja voisi olla paremmin vastaanotettu sidosryhmien puolesta. Neljänneksi, räätälöity vastaus on parempi kuin geneerinen. Kriisin uhreja suoraan puhutteleva viestintä otetaan usein paremmin vastaan kuin laveammin esitetty puhuttelu. Tämä korostuu erityisesti, jos jokin sidosryhmä jätetään huomioimatta.

2.1.4 Ensimmäinen vastaus kriisiin ja reagoiva jatkoviestintä

Kriisiin vastaaminen on yleisempi kriisin hallinnasta mainittu aihe kuin mikään muu (Coombs 2012, 139). Vastaus osuu Sturgesin kategorioista ohjeistavaan viestintään kriisin lauetessa. Coombs (2012, 139) määrittelee vastauksen ensimmäiseksi julkiseksi viestinnäksi, jonka yrityksen tiedottaja antaa kriisistä joukkomedialelle tai internettiin. Ensimmäinen vastaus saa paljon huomiota mediassa. Suuri huomio johtuu ensimmäisen vastauksen merkityksestä, sillä sidosryhmät luovat sen perusteella ensivaikutelman kriisiviestinnästä sekä -hallinnasta ja ensimmäinen vastaus värittää myös myöhempää kriisiviestintää (Coombs 2012, 139). Ensimmäisen vastauksen merkitys ei kuitenkaan johdu vain sen sisällöstä. Kriisiviestinnässä on tärkeää olla nopea. Coombs (2012, 141) kuvaa kriisin luovan tyhjiön, joka täyttyy nopeasti informaatiolla. Hänen mukaansa informaation tyhjiö täyttyy niin perinteisen kuin sosiaalisen median toimesta. Mikäli yritys ei itse tarjoa informaatiota, saadaan se joltain muulta taholta. Tällöin riski tietojen epätarkkuudesta ja valheellisuudesta kasvaa. Coombsin mukaan yrityksen kannattaa antaa ensitiedote mahdollisimman nopeasti, vaikka tiedot olisivat vajaita ja sisältäisi

mahdollisia virheitä. Ensimmäisen vastauksen voi antaa myös ennen kriisin laukeamista. Ukkosen varastaminen (stealing thunder) on termi, jota käytetään tilanteesta, jossa yritys itse tuo sidosryhmilleen julki kriisin ennen kolmansia osapuolia (Beldad ym. 2018, 150). Ukkosen varastaminen on tehokas keino parantaa yrityksen uskottavuutta ja positiivisten tulosten todennäköisyyttä (Beldad ym. 2018, 161 ja Coombs 2012, 142). Yritys voi kriisitilanteessa valita olla vastaamatta kriisiin täysin. Hiljaisuus viestii tietämättömyydestä ja tilanteen olevan yritykselle hallitsematon, eikä yritys edes pyri hallitsemaan tilannetta (Coombs 2012, 142).

Nopeuden rinnalle Coombs on nostanut viestinnän johdonmukaisuuden ja avoimuuden. Johdonmukainen viestintä lisää uskottavuutta (Coombs 2012, 144). Kriisiviestinnässä yritys usein valitsee tiedottajan tai tiedottajaryhmän jakamaan virallista viestintäänsä. Johdonmukainen viestintä helpottuu tiedottajien pysyessä samoina koko kriisinhoidon läpi. Johdonmukaisuus ei tarkoita sitä, että vain yksi henkilö voi olla tiedottaja vaan ennemminkin kaikkien yrityksen edustajien tulee olla johdonmukaisia ja yhtenäisiä tiedotteissaan ja kannoissaan (Coombs 2012, 143—144). Tämän huomion merkitystä lisää yrityksen epävirallinen viestintä ja muiden kuin virallisten edustajien kommentit. Coombs (2012, 144) huomioi yrityksen työntekijöiden usein kommentoivan asiaa perheelle ja tuttaville, mutta myös media saattaa tiedustella työntekijöiltä kommentteja. Johdonmukaisuuden laajentaminen kattamaan kaikkia yrityksen edustajia ja työntekijöitä vaatii avoimuutta ja tiedottamista yrityksen sisällä. Sisäisen avoimuuden lisäksi ulkoinen avoimuus on tärkeää. Coombsin (2012, 144) mukaan yrityksen tulee olla median käytettävissä, valmiudessa jakamaan informaatiota ja rehellinen. Rehellisyyden ja avoimuuden osana on, jos yritys ei kykene antamaan vastausta on kerrottava miksi vastausta ei voi antaa. Tietämättömyys on parempi kuin valhe (Coombs 2012, 144). Tietämättömyyden lisäksi vastauksen antamatta jättämiselle voi olla muitakin syitä. Vastaus voi esimerkiksi sisältää arkaluontoista yrityksen kannalta arkaluontoista sisältöä tai olla viranomaisten toimesta kiellettyä. Läpinäkyvyyden taso on valittava tilannekohtaisesti, mutta mikäli tiedonantamatta jättäminen aiheuttaa uhkaa tai vaaraa muille on se jaettava julkisesti (Coombs 2012, 144).

Ensimmäisen vastauksen lisäksi kriisiviestintää jatketaan kriisin edetessä. Coombs (2012, 166) mukaan kriisiviestinnän tulisi jatkua koko kriisin elinajan. Ensimmäisen vastauksen ollessa massa media orientoitunutta voi jatkoviestintä olla räätälöidymppää. Räätälöidymppi jatko viestintä mahdollistaa eri sidosryhmille kohdennetun viestinnän

harjoittamisen. Jatkoviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat tiedottaa tilanteesta, kriisin ja kriisinhallinnan etenemisestä, vastata kysymyksiin ja tarkentaa tai korjata aikaisempaa tietoa (Coombs 2012, 166). Jatkoviestinnän pyrkimyksenä on siis pitää sidosryhmät tilanteen tasalla ja korjata mahdollista väärää tai virheellistä tietoa. Osaltaan jatkoviestintä täyttää kriisin muodostamaa informaation tyhjiötä.

2.2 Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria

2.2.1 Teoria lyhyesti

Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria (SCCT) tarjoaa kriisijohtajille ohjeita löytämään parhaan kriisiin vastausstrategian tietyille kriisityypille ja näin parhaiten suojata yritystä kriisin aiheuttamilta vahingoilta (Coombs 2007, 163, Coombs ja Holladay 2002, 180). SCCT:n kuvauksessa Coombs käyttää yrityksen kriisinhallinnan päätöksentekijöistä nimitystä kriisijohtaja (crisis manager). SCCT:n kriisitilannemalli pohjaa ideaansa attribuutioteoriaan. Attribuutioteorian mukaan ihmiset etsivät tapahtumien syytä erityisesti negatiivisissa ja yllättävissä tilanteissa (Weiner 1985). Kriisit ovat luonteeltaan ennalta-arvaamattomia ja vaikutuksiltaan negatiivisia. Weinerin (2006, 122—123) mukaan viha ja sympatia ovat attribuutioteorian ydintunteita. Vastuun attribuutiot ja tunteet voivat olla toiminnan motivaattoreina. Käyttäytymisreaktiot ovat negatiivisia ja vihan tunne herää, kun henkilö on vastuullinen tapahtumaan. Sympatia herää ja käyttäytymisreaktio on positiivinen, kun henkilö ei ole vastuussa. Vastaavasti kriisissä olevan yrityksen vastuu tapahtumiin vaikuttaa sidosryhmien reaktioihin. SCCT:ssä kriisijohtajat pyrkivät tilannekohtaisesti sopeuttamaan kriisiviestinnän vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla juuri siihen tilanteeseen, johon yritys on kriisin vuoksi joutunut.

2.2.2 Kriisin vaikutusten kontekstisidonnaisuus

SCCT laajentaa attribuutioteorian perustaa ennustaakseen kriisin aiheuttaman maineuhan ja määrittääkseen kriisivastausstrategiat, jotka on suunniteltu suojaamaan maineresursseja. Yrityksen ollessa vastuussa kriisiin johtaneista tapahtumista maine kärsii ja sidosryhmät suuttuvat. Kriisitilanteen ymmärtämällä kriisijohtajat voivat määrittellä mikä vastausstrategia tai strategiat toimivat parhaiten maineen suojaamiseksi. Keskeinen tekijä SCCT:ssä on kriisijohtajien tutkimus siitä, miten vakavaa uhkaa kriisi aiheuttaa yrityksen maineelle. Vakavuus päätellään arvioimalla vahingon määrää, jonka

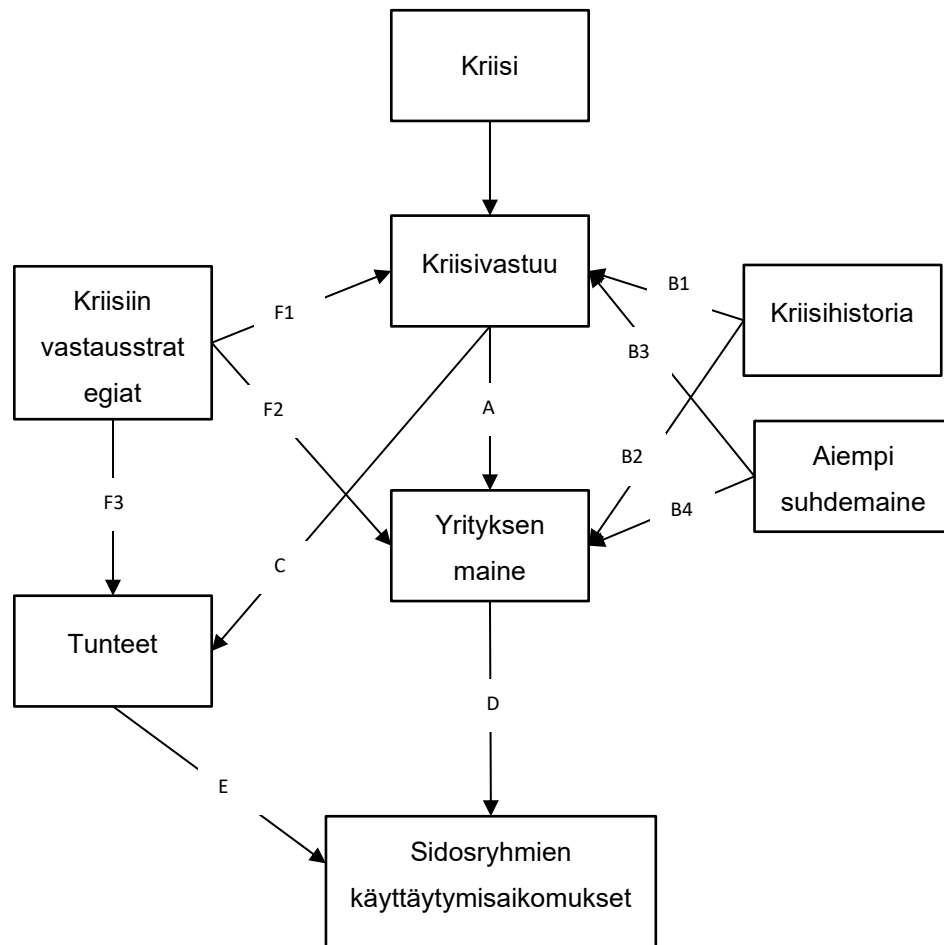
kriisi aiheuttaa ilman minkäänlaista yrityksen tekemää kriisinhallintaa. Kolme kriisitilanteen aiheuttamaa maineuhan tekijää ovat kriisivastuu, kriisihistoria ja aiempi suhdemaine. Mitä enemmän yritys on vastuussa kriisistä, sitä suurempi on maineuhka. SCCT:ssä kriisivastuun arvioinnin helpottamiseksi kriisit on jaoteltu kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät ovat Uhrikriisit, Vahinkokriisit ja Estettävissä olevat kriisit (taulukko 3). (Coombs 2007, 166—167)

Taulukko 3 SCCT kriisiryhmät ja kriisityypit (Coombs 2007, 166)

Kriisiryhmä	Kriisityyppi	Selite
Uhrikriisit: Myös organisaatio on kriisin uhri Heikot kriisivastuun attribuutiot = lievä maineuhka	Luonnonkatastrofi	Esimerkiksi maanjäristys
	Huhu	Kiertävä virheellinen ja vahingoittava informaatio yrityksestä
	Työpaikkaväkivalta	Nykyinen tai entinen työntekijä hyökkää työntekijän kimppuun työpaikalla
	Tuotteen peukalointi/pahantahtoisuus	Ulkoinen tekijä aiheuttaa vahinkoa yritykselle
Vahinkokriisit: Organisaation tarkoituksettomat teot johtavat kriisiin Pienet kriisivastuun attribuutiot = kohtalainen maineuhka	Haasteet	Sidosryhmä väittää yrityksen toimivan epäsopivalla tavalla
	Teknisen virheen aiheuttama tapaturma	Teknologia- tai laitevika aiheuttaa toimiala tapaturman/vahingon
	Teknisen virheen aiheuttama tuotevika	Teknologia- tai laitevika johtaa tuotteen takaisinvetoon
Estettävissä olevat kriisit: Organisaatio tietoisesti asettaa ihmisiä uhan alle, tekee sopimattomia tekoja tai rikkoo lakia/säädöksiä Suuret kriisivastuun attribuutiot = vakava maineuhka	Ihmisvirheen aiheuttama tapaturma	Ihmisvirhe aiheuttaa toimialalla tapaturman/vahingon
	Ihmisvirheestä johtuva tuotevika	Ihmisvirhe johtaa tuotteen takaisinvetoon
	Organisaation väärinteko ilman loukkaantumista	Sidosryhmien harhaanjohtaminen ilman loukkaantumista
	Organisaation johdon väärinteko	Johto rikkoo lakia tai säädöksiä
	Organisaation väärinteko johtaa loukkaantumiseen	Sidosryhmien asettaminen uhan alle, mikä johtaa loukkaantumiseen

Uhrikriiseissä kriisivastuun attribuutiot ovat hyvin heikkoja ja näin ollen myös yritys nähdään kriisin uhrina. Vahinkokriiseissä yrityksen vastuu kriisin syntymiseen on pieni, eikä yrityksen katsota pystyneen estämään kriisin syntymistä. Estettävissä olevissa kriiseissä kriisivastuun attribuutiot ovat suuria ja yrityksen katsotaan olevan vastuussa tapahtumista. (Coombs 2007, 166—167) Tämän tutkimuksen yhteiskuntavastuukriisissä kyseessä on Vahinkokriisi. Yritysten toiminta Venäjällä on sosiaalisesti vastuutonta, mutta yritys ei omalla toiminnallaan ole aiheuttanut kriisiä. Taulukon 3 kriisityypeistä tämänkaltainen kriisi on *haaste*. Yrityksille muodostuu kriisiryhmän mukaisesti kohtalaista maineuhkaa.

Kriisin vaikutuksien selittämiseksi Coombs on muodostanut kuvion 4 mukaisen mallin. Yrityksen joutuessa kriisiin eri tekijöillä on vaikutuksia sidosryhmien käyttäytymisaikomuksiin. Näiden tekijöiden välisiä suhteita mallissa kuvataan nuolilla. Mallin tarkoituksena on havainnollistaa eri tekijöiden, kuten kriisivastuun, kriisiviestinnän, kriisihistorian, suhdemaiseen ja yrityksen maineen välisiä suhteita. (Coombs 2007, 166)



Kuvio 4 SCCT kriisitilannemalli (Coombs 2007, 166)

Kriisitilannemallissa kriisivastuun negatiivista vaikutusta yritysmaineeseen kuvaa yhteys A. Tämän jälkeen kriisijohtajan on harkittava miten yrityksen kriisihistoria ja aiempi suhdemaine vaikuttavat kriisivastuuseen ja yrityksen maineeseen. Kriisihistorian vaikutuksia kuvaavat nuolet B1 ja B2. Yritykset, joilla on ollut vastaavanlaisia kriisejä aiemmin, kokevat suurempaa maineuhkaa ja katsotaan olevan enemmän vastuussa tapahtumista. Toisaalta, jos yrityksellä ei ole historiassaan aiempia kriisejä, on maineuhka ja vastuu pienemmät. Yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta kuviossa nimitetään aiemmaksi suhdemaineeksi. Kuviossa 4 aiemman suhdemaineen vaikutuksia kuvaa nuolet B3 ja B4. Negatiivinen suhde sidosryhmiin lisää vastuun attribuutioita ja pahentaa maineuhkaa, kun taas neutraali ja positiivinen suhde vähentävät näitä vaikutuksia. Onkin hyvä huomioida, että kriisihistoria ja aiempi suhdemaine vaikuttavat

yrittäjän maineeseen suoraan, mutta myös epäsuorasti kriisivastuun kautta. (Coombs 2007, 168—169)

Yrittäjän maineeseen vaikuttamisen lisäksi kriisivastuu laukaisee myös tunnereaktion. Mitä suuremman kriisivastuun attribuutiot sitä vahvempia negatiivisia tunteita sidosryhmissä herää. Tätä vaikutussuhdetta kuvaa nuoli C. Kriisin vaikutusten yhteys sidosryhmien käyttäytymisaikomuksiin kulkee mallin mukaisesti tunteiden ja yrittäjän maineen kautta (nuolet E ja D). Ilman kriisin yhteyttä sidosryhmien käyttäytymisaikomuksiin ei olisi syytä harjoittaa kriisinhallintaa. Mitä negatiivisempia tunteita sidosryhmissä herää ja mitä enemmän mainehaittoja kriisitilanne on yrittäjälle aiheuttanut, sitä vähemmän sidosryhmien käyttäytymisaikomukset ovat yritystä tukevia. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakkaiden siirtymisenä kilpailijoiden asiakkaiksi. (Coombs 2007, 169)

2.2.3 Vastausstrategiat ja niiden valinta

SCCT:n mukaan viestintä vaikuttaa ihmisten käsitykseen kriisitilanteesta.

Vastausstrategia valitaan arvioimalla, miten sidosryhmät reagoivat kriisiin ja valittuun strategiaan/strategioihin. Vastausstrategioilla on kolme tavoitetta, joita kuvaa kuvion 4 nuolet F1, F2 ja F3. Nämä tavoitteet ovat (F1) muokata kriisivastuun attribuutioita, (F2) muokata kuvaa kriisissä olevasta yrityksestä ja (F3) vähentää kriisin luomia negatiivisia tunteita. Yhteyksien F3 ja C yhteydessä SCCT:ssa mainitaan vain negatiiviset tunnereaktiot. Huomioon tulisi ottaa myös empatia yritystä kohtaan, johon voidaan vaikuttaa kriisiviestinnän keinoin (Schoofs ym. 2019, 8).

Kriisiin vastausstrategioiden avulla yritys voi korjata mainettaan, vähentää negatiivisia vaikutuksia ja ehkäistä sidosryhmien negatiivisia käyttäytymisaikomuksia. Taulukkoon 4 on koottu SCCT:n ensisijaiset vastausstrategiat, jotka koostuvat kolmesta ryhmästä: kieltämis-, vähättely- ja jälleenrakentamisstrategiat. (Coombs 2007, 170)

Taulukko 4 SCCT kriisiin vastausstrategiat (Coombs 2007, 170)

Vastausstrategia		Sisältöluokka	Tunniste-elementti
Ensisijaiset kriisiin vastausstrategiat	Kriisin kieltämisstrategiat	Hyökkäys syyttäjää vastaan	Kriisijohtaja haastaa henkilön tai ryhmän, joka väittää, että organisaatiossa on jotain vialla
		Kiistäminen	Kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolon
		Syntipukki	Kriisijohtaja syyttää kriisistä jotakin organisaation ulkopuolista henkilöä tai ryhmää
	Kriisin vähättelystrategiat	Puolustaminen	Kriisijohtaja minimoi organisaation vastuun kieltämällä aikomuksen aiheuttaa vahinkoa ja/tai väittää, ettei ole kykeneväinen hallitsemaan kriisiin johtaneita tapahtumia
		Oikeuttaminen	Kriisijohtaja vähättelee kriisin aiheuttamaa vahinkoa
	Jälleenrakentamisstrategiat	Korvaus	Kriisijohtaja tarjoaa uhreille rahaa tai muita lahjoja
		Anteeksipyyntö	Kriisijohtaja ilmoittaa organisaation ottavan täyden vastuun kriisistä ja pyytää sidosryhmiltä anteeksi
	Toissijaiset kriisiin vastausstrategiat	Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat	Muistutus
Mielistely			Kriisijohtaja ylistää sidosryhmiä ja/tai muistuttaa heitä organisaation aiemmista hyvistä teoista
Uhriutumisen			Kriisijohtaja muistuttaa sidosryhmiä siitä, että organisaatio on myös kriisin uhri

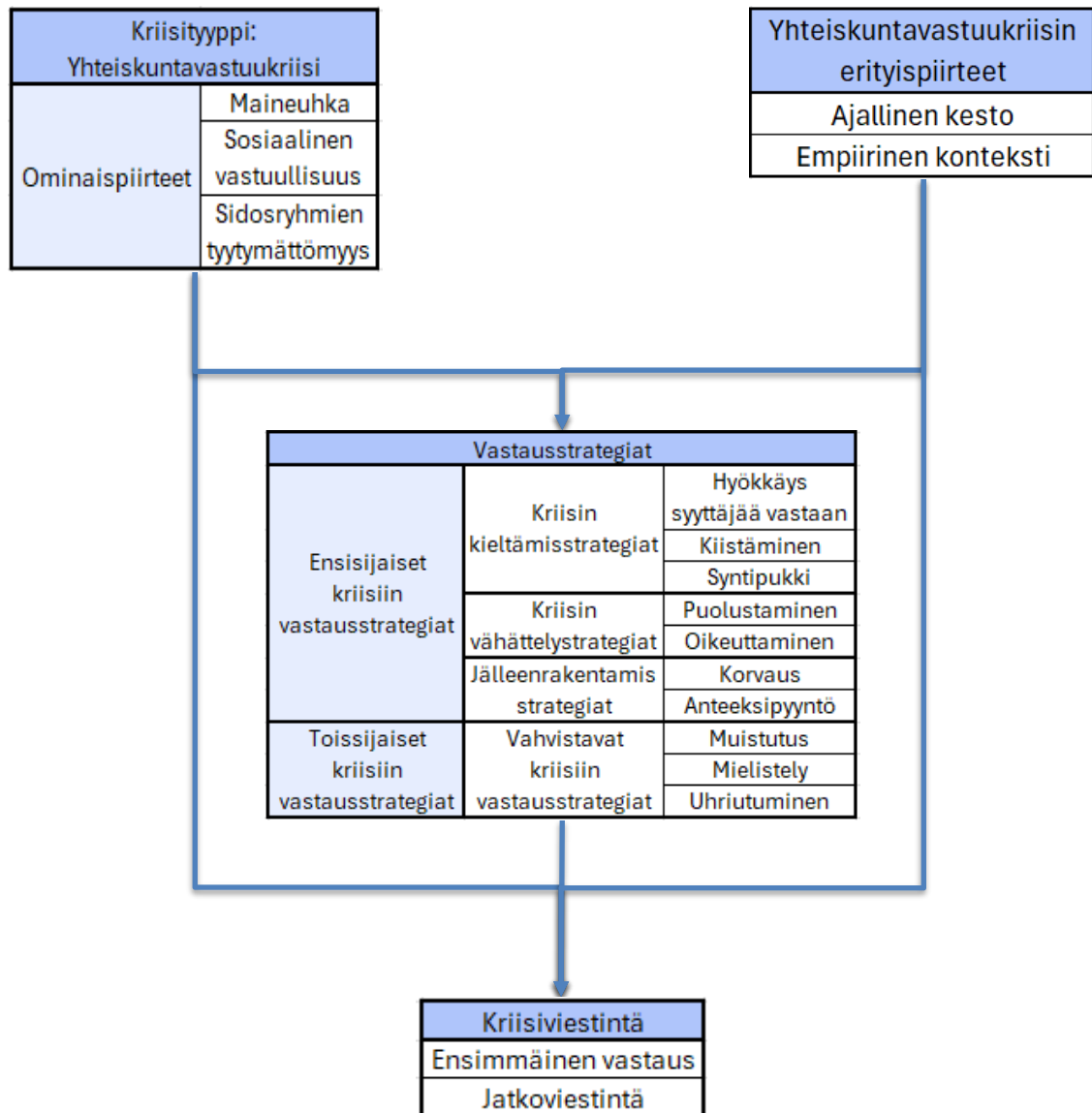
Strategian valintaan vaikuttaa tavoiteltu vaikutuksen peruste. Leung ym. (2023, 886–887) tutkimuksessa kriisiviestinnästä vähäisen kriisivastuun kriiseissä liittyen lentoyhtiöiden kriisiin COVID-19 johtuen vahvistavat SCCT:n ajatusta vastausstrategioiden sovittamisesta kriisiin. Tutkimus tukee SCCT:n yleisiä käsityksiä ja lisäksi vahvistavien vastausstrategioiden todettiin tutkimuksessa olevan erityisen tehokkaita vähäisen kriisivastuun kriiseissä (Leung ym. 2023, 886).

Kieltämisstrategioilla yritys pyrkii viestimään, ettei sillä ole mitään tekemistä kriisin kanssa. Tavoitteena on katkaista yhteys kriisin ja yrityksen välillä, jolloin kriisillä ei ole negatiivisia vaikutuksia. Vähättelystrategioiden tavoitteena on vähätellä kriisin vakavuutta tai yrityksen vastuuta kriisistä. Vähättelystrategian avulla voidaan pienentää kriisin negatiivisia vaikutuksia, mutta kriisin olemassaoloa tai yhteyttä yritykseen ei kielletä. Jälleenrakentamisstrategian tavoitteena on yrityksen maineen kohentaminen vastauksena kriisin negatiivisiin vaikutuksiin. Jälleenrakentamisstrategiaa hyödynnetään erityisesti kriiseissä, joissa negatiiviset mainevaikutukset ovat suuret. Toissijaisia eli vahvistavia vastausstrategioita voi hyödyntää, mikäli yrityksellä on positiivinen aiempi suhdemaine ja hyvä maine sidosryhmien keskuudessa. Toissijaisia strategioita käytetään ensisijaisten yhteydessä tukemaan yrityksen viestintää. (Coombs 2007, 170—172)

Yhteiskuntavastuukriiseissä, jotka kuuluvat vahinkokriiseihin, maineuhka on kohtalainen. Samalla kriisivastuun attribuutiot ovat pienet. Lähtökohtaisesti voitaisiin siis olettaa yritysten vastausstrategioiden painottuvan vähättely- ja jälleenrakennusstrategioihin. Kieltämisstrategian käyttö on myös mahdollista, mutta haasteiden luonteen vuoksi sidosryhmät tiedostavat kriisin olemassaolon. Kriisin kieltämisstrategian käyttö sotisi vastaan sidosryhmien väitettä yrityksen kriisissä olemisesta.

2.3 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä. Osaongelmat auttavat jäsentämään, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen kriisiviestinnän vastausstrategioihin. Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat kriisitiedotteiden sisältöön (kuvio 5). Viitekehys hyödyntää kriisiviestinnän pohjateorian tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa.



Kuvio 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet maineuhka, sosiaalinen vastuullisuus ja sidosryhmien tyytymättömyys vaikuttavat yrityksen kriisiviestintään suoraan, mutta vaikuttaa myös olennaisesti yrityksen valitsemiin vastausstrategioihin. Samoin kriisikohtaisilla erityispiirteillä ajallinen kesto ja empiirinen konteksti on paljon vaikutusta niin kriisiviestintään kuin valittaviin vastausstrategioihin. Erityispiirteet vaihtelevat kriisin mukaan ja jopa yrityskohtaisesti. Tämän tutkimuksen kriisin erityispiirteet kuvataan luvussa 3.2. Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteiden ja

kriisikohtaisten erityispiirteiden lisäksi yritysten kriisiviestintään vaikuttaa Coombsin (2007) mukaisesti vastausstrategioiden tavoiteltu vaikutus vähentää kriisin luomia negatiivisia tunteita, muokata kriisivastuun attribuutioita ja muokata kuvaa yrityksestä. Lisäksi jatkoviestintään vaikuttaa Ensimmäisen vastauksen sisältö ja vastaanotto sekä myöhemmin aiempi jatkoviestintä.

Aiemmassa yrityskriisien tutkimuskirjallisuudessa on kuvailtu miten erilaiset kriisit muodostuvat ja miten ne vaikuttavat yrityksiin. Yleinen kriisiviestinnän tutkimus ja tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria osoittaa, miten yritys voi parhaiten kriisityyppiin suhteutettuna vastata kriisin aiheuttamiin negatiivisiin vaikutuksiin. Coombs ja Tachkova (2023) nostavat esille SCCT:n puutteita moraaliseen suuttumukseen liittyvissä kriiseissä ja korostavat tarvetta tutkimukselle näihin kriiseihin liittyen. Tutkimuksen yhteiskuntavastuukriisiin liittyy moraalinen suuttumus olennaisesti. Moraalisen suuttumuksen kriisit ovat kriisiviestinnässä kartoittamatonta aluetta, eikä ole selkeää käsitystä sopivimmista vastausstrategioista organisaatioiden ja sidosryhmien auttamiseen (Coombs ja Tachkova 2023, 815).

3 Metodologia

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus voidaan toteuttaa määrällisin (kvantitatiivisin) ja laadullisin (kvalitatiivisin) menetelmin. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Tämän tutkimuksen kontekstissa luonnollisena ja todellisena kontekstina toi yhteiskuntavastuukriisi ja aineistona yritysten viralliset kriisitiedotteet. Laadullinen tutkimus perustuu todellisuuden ymmärtämiseen sosiaalisesti rakentuneena, sekä tuotettuna ja tulkittuna kulttuuristen merkitysten kautta. Laadullisissa lähestymistavoissa keskitytään tulkintaan ja ymmärtämiseen. Lisäksi useissa laadullisen tutkimuksen lähestymistavoissa aineiston keruu ja sen analysointi on hyvin herkkä asiayhteydelle. (Eriksson ja Kovalainen 2008, 4). Kriisiviestinnän tutkimuksessa asiayhteyden merkitys on suuressa roolissa esim. kriisityypin, kriisivastuun ja yritysten erilaisuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää käytettyjä kriisiviestintästrategioita yhteiskuntavastuukriisin kontekstiin sidottuna.

Tutkimus toteutettiin sisällönanalyysina, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji. Krippendorff (2019, 24) määrittelee sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä johtopäätöksiä teksteistä tai muista merkityksellisistä aineistoista niiden käyttökonteksteihin. Hsieh ja Shannon (2005, 1281) toteavat aiemman teorian tai tutkimuksen joskus olevan keskeneräistä tai hyötyvän tarkemmasta tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa tämä näkyy kriisin kontekstin kautta, mutta myös avoimuutena aiemman teorian muokkaamiseen ja uusien löydöksien kautta teorian laajentamiseen. SCCT:n tarkentaminen erilaisiin kriisityyppeihin voi mahdollisesti paljastaa kriisityyppikohtaisia vastausstrategioita tai tarkentaa kehotettuja käytettäviä strategioita. Sisällönanalyysi sopii tämänkaltaiseen tutkimukseen hyvin. Sisällönanalyysi on hienovarainen menetelmä, jonka avulla tutkija voi analysoida suhteellisen jäsentymätöntä aineistoa sen merkitysten, symbolisten ominaisuuksien ja ilmaisevien sisältöjen näkökulmasta sekä tarkastella aineiston lähteille tärkeää viestinnällistä roolia (Krippendorff 2019, 51).

Tämä tutkimus hyödyntää pragmatismia lähestymistapaa tutkimukseen. Pragmatismia eri suuntauksissa on kolme yleisesti jaettua pääideaa. Ensimmäinen on, että tapahtumia ei voida irrottaa tilanteesta tai kontekstista, jossa ne tapahtuvat. Toiseksi kaikki teot ja tapahtumat ovat linkittyneet seurauksiin siten, että ne ovat avoimia muutoksille. Tämä tarkoittaa tekojen kontekstien muutoksen vaikuttavan seurauksiin. Kolmanneksi teot ovat riippuvaisia maailmankuvista, jotka ovat sosiaalisesti jaettuja uskomuksia. Lisäksi pragmatistit uskovat, ettei kahdella ihmisellä voi olla identtisiä kokemuksia maailmasta, joten heidän maailmankuviansakaan eivät ole identtiset. Tästä huolimatta ihmisillä on aina tietyn verran samankaltaisia kokemuksia ja uskomuksia, joten heidän toimintansa samankaltaisissa tilanteissa voi olla yhtenäistä. (Morgan 2014)

Kriisiviestinnän tutkimus on tilannesidonnaista, sillä kriisit ovat aina kontekstisidonnaisia kriisiin ja tutkittaviin yrityksiin. Kriisin, yrityksen tai sidosryhmien osalta tapahtuvat muutokset vaikuttavat olennaisesti kriisin seurauksiin. Tulkittaessa kriisitiedotteita myös lukijoiden välillä voi olla tulkintaeroja perustuen heidän maailmankuvaansa. Pragmatistien mielestä tieteellinen tieto on hyödyllistä, kun se auttaa ihmisiä selviytymään paremmin maailmassa tai luomaan parempia organisaatioita (Fendt ym. 2008, 478).

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida käytettyjä kriisiviestintäkeinoja yhteiskuntavastuukriisissä. Keinoja tunnistamalla voidaan havaita yleisimmät keinot ja arvioida niiden tehokkuutta. Näin tutkimuksen tuloksista saadaan hyötyä yrityksille kriiseihin valmistautumiseen ja kriisinhallintaan. Tarkempi tutkimus kriisiviestinnästä auttaa myös teorian kehityksessä ja kriisiviestinnän jatkotutkimuksessa.

Lähestymistapana pragmatismi sopii hyvin SCCT:n perusideaan kriisiviestinnän kontekstisidonnaisuudesta.

3.2 Empiirinen konteksti

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 5) yhteiskuntavastuukriisin erityispiirteet ovat yksi kriisiviestintään vaikuttavista tekijöistä. Nämä erityispiirteet ovat kriisikohtaisia kontekstitekijöitä. Tämän tutkimuksen kriisin kontekstitekijöitä ovat geopolitiikka, yrityksen sidokset Venäjälle, yrityksen sidokset Ukrainaan, Venäjän toimet, EU ja pakotteet sekä ketjuuntunut kriisi. Kontekstitekijöiden lisäksi tiedotteissa on annettu laajasti tietoa ja selitystä yritysten tilanteista, joita on hyödynnetty erityispiirteiden havainnoinnissa ja määrittelyssä.

Tutkimuksen kriisi on ketjuluonteinen. Se sai alkunsa Venäjän hyökkäyssodasta Ukrainaan, jonka johdosta yritysten toiminta Venäjällä muodostui kyseenalaiseksi. Yrityksille kriisiksi näin ollen muodostui yhteiskuntavastuukriisi, jossa sidosryhmät vaativat yrityksiä lopettamaan liiketoimintansa Venäjällä tai Venäjän kanssa. Tilanteessa yritysten aiemmin hyväksytty toiminta on siis muuttunut epäeettiseksi ja aiheuttaa sidosryhmissä moraalista suuttumusta. Tämänkaltaiset kriisit aiheuttavat yrityksen maineelle merkittävää uhkaa, mutta myös liiketoiminnan lopettaminen Venäjällä luo yrityksille taloudellisia seurauksia. Tutkittavien yritysten tilanteeseen ja kriisiin vakavuuteen vaikuttaa merkittävästi Venäjän liiketoiminnan merkitys yritykselle ja toiminnan laajuus Venäjällä. Lisäksi yritysten liiketoimintaan vaikuttaa monet lait ja pakotteet.

24.2.2022 Venäjä aloitti täysmittaisen hyökkäyssodan Ukrainaan. Sotatoimet ovat jatkoa vuonna 2014 alkaneelle konfliktille. Vuoden 2014 konfliktin seurauksena Venäjää vastaan on asetettu pakotteita, joita on täydennetty hyökkäyssodan alettua. Pakotteet ovat henkilöpakotteita, talouspakotteita, diplomaattisia toimia sekä viisumitoimenpiteitä. Näistä pakotteista tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä ovat talouspakotteet, joiden tarkoituksena on heikentää Venäjän edellytyksiä jatkaa hyökkäystä. (Eurooppa-neuvosto)

Tämän tutkimuksen yritykset ovat suomalaisia yrityksiä, joten ne noudattavat EU:n asettamia pakotteita. EU on asettanut Venäjälle useita vienti- ja tuontipakotteita, mutta pakotteet eivät ensisijaisesti koske kulutukseen tarkoitettuja tuotteita, terveystuotteita, lääkinnällisiä tuotteita, elintarvikkeita ja maataloustuotteita, jottei Venäjän väestö kärsi (Eurooppa-neuvosto). Vienti- ja tuontirajoitteet on lueteltu taulukossa 6.

Taulukko 5 EU vienti- ja tuontirajoitteet (Eurooppa-neuvosto)

Vientirajoitteet	Tuontirajoitteet
huipputeknologia (esim. kvanttietokoneet ja kehittyneet puolijohteet, elektroniset komponentit ja ohjelmistot)	raakaöljy (joulukuusta 2022) ja jalostetut öljytuotteet (helmikuusta 2023 alkaen), muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta
tietyntyypiset koneet ja kuljetusvälineet	hiili ja muut kiinteät fossiiliset polttoaineet
öljynjalostuksessa tarvittavat erityiset tuotteet ja teknologia	teräs, terästuotteet ja rauta
energiateollisuuden laitteet, teknologia ja palvelut	kulta ja timantit, myös korut
ilmailu- ja avaruusteollisuuden tuotteet ja teknologia (esim. ilma-alukset, ilma-alusten moottorit, lentokoneiden ja helikoptereiden varaosat tai muut varusteet, lentopetroli)	sementti, asfaltti, puu, paperi, synteettinen kumi ja muovi
merenkulkuun liittyvät tuotteet ja radioviestintäteknologia	kalat ja äyriäiset sekä alkoholi (esim. kaviaari, vodka)
useat kaksikäyttötuotteet (eli tuotteet, joita voidaan käyttää sekä siviili- että sotilastarkoituksiin), kuten miehittämättömät ilma-alukset ja niiden ohjelmistot ja salausratkaisut	tupakka ja kosmetiikka
ylellisyystuotteet (esim. luksusautot, kellot, korut)	
siviilikäyttöön tarkoitetut ampuma-aseet, niiden osat ja muut armeijan tarvikkeet	
kemikaalit, litiumakut ja termostaatit	
muut tavarat, jotka voisivat edistää Venäjän teollisten valmiuksien kehittämistä	

Näiden lisäksi rajoitteita on asetettu jälleenvientiin eli vientiyritysten toimijoille kolmannen osapuolen tuotteiden viemiseksi Venäjälle ja palveluille (Eurooppa-neuvosto). Näitä ei tutkimuksessa tarkenneta, sillä tutkittavien yritysten pääasiainen toiminta liittyy valmistukseen Venäjällä ja yrityksen valmistamien tuotteiden vientiin.

Virallisten pakotteiden lisäksi sidosryhmät ovat vaatineet yrityksiä poistumaan Venäjältä (nytimes 14.10.2022). Lisäksi yritysten toiminnan ja viestinnän seuraamiseen on avattu leave-russia.org-sivusto. Sivustoa ylläpitää sen perustanut KSE instituutti ja joukko ukrainalaisia IT-vapaaehtoisia. KSE-instituutti on Kiovan kauppakorkeakoulun analytiikkakeskus. Sivusto kuvaa toimintaansa seuraavasti: ”Venäjä aloitti hyökkäyksen Ukrainaa vastaan vuonna 2014. Helmikuun 24. päivänä 2022 se aloitti täysimittaisen sotilaallisen hyökkäyksen Ukrainan alueelle. Tämä raaka sota ja venäläisjoukkojen sotarikokset aiheuttivat Ukrainassa humanitaarisen kriisin, jossa tuhansia siviilejä

kuoli ja miljoonat joutuivat pakolaisiksi. Reaktiona tähän hyökkäykseen monet kansainväliset yritykset päättivät poistua Venäjän markkinoilta, kun taas jotkut muut jatkavat liiketoimintaa siellä entiseen tapaan. Seuraamme yritysten päätöksiä ja kehotamme niitä lopettamaan sodan rahoittamisen” (leave-russia).

Vastaiskuna alasajoille ja maasta vetäytymiselle Venäjä on aloittanut toimet yritysten poistumisen hidastamiseksi. HS.fi (24.2.2023) uutisoi Venäjän kiristäneen yrityskauppojen viranomaisvalvontaa ja lupaprosesseja. Uutisessa kerrotaan, kuinka useat yritykset odottavat erillisen viranomaiskomission hyväksyntää yrityskaupoilleen. Yritykset ovat löytäneet itsensä tilanteessa, jossa sidosryhmät vaativat poistumista tai vähintään toimintojen radikaalia vähentämistä Venäjällä. Samaan aikaan suurten toimintojen alasajon hitaus ja hankaluus on Venäjän valtion toimesta hidastunut entisestään.

3.3 Aineiston keruun menetelmä

Tutkimuksen aineisto kerättiin yritysten omilla verkkosivuilla julkaisemista kriisitiedotteista. Tekstit ovat sekundaaridata, joka tarjoaa hyviä mahdollisuuksia kvalitatiiviselle tutkimukselle (Eriksson ja Kovalainen 2016, 85). Yritysten valinta tehtiin tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotantaa käyttäen. Tällainen otanta on ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2015, 164). Valintatapaa puoltaa tutkimuksen tarve yritysten julkaisemalle viralliselle kriisiviestinnälle. Yritysten omilla sivuilla olevat viralliset tiedotteet ovat tutkimuksen kannalta hedelmällisin lähde, sillä niitä ei ole muokattu kolmannen osapuolen kuten median edustajan toimesta. Aineistoa kerätessä hyödynnettiin leave-russia.org-sivustoa, jonne on kerätty yritysten keskeiset tiedot koskien hyökkäyssodan aiheuttamaa kriisiä. Itse tiedotteet on kuitenkin haettu yritysten omilta verkkosivuilta. Lisäksi joidenkin yritysten kohdalla tiedotteet olivat päivittyviä. Tämä johti tilanteeseen, jossa alkuperäinen ensimmäinen tiedote ja ensimmäiset vastaukset eivät olleet enää yrityksen sivuilta löydettävissä. Näiden yritysten kohdalla hyödynnettiin web.archive.org-sivustoa, jonka avulla voidaan katsoa päivitettyjen sivujen aiempia versioita. Näin pystyttiin tutkimaan yritysten kaikkia vastauksia muokkaamattomina.

Tutkimuksen keskeiseksi aineistoksi valittiin tiedotteet suomalaisilta yrityksiltä, joilta löytyy vähintään kaksi kriisitiedotetta niiden omilta sivuilta. Näin voitiin analysoida ensimmäistä vastausta ja jatkoviestintää. Ensisijainen yrityksen valintakriteeri oli, että

yrityksellä tuli olla toimintaa Venäjällä kriisin alkaessa. Suurimmalla osalla yrityksistä on ollut myös valmistavaa toimintaa Venäjällä, joten kyseisiin yrityksiin kriisi osui voimakkaasti. Valmistavaa toimintaa oli seitsemällä yrityksellä kymmenestä. Kolmella yrityksellä toiminta Venäjällä rajoittui tuotteiden hankintaan tai tuotteiden ja palveluiden tarjontaan Venäjällä. Näitä yrityksiä ovat Hesburger, Konecranes ja Rovio. Yritysten toiminnan laajuus Venäjällä on kerätty taulukkoon 6. Toiminta Venäjällä on katsottu välttämättömäksi määrittäväksi tekijäksi, jotta yritys voitiin valita tutkimukseen mukaan. Ilman toimintaa Venäjällä yritys ei vastaisi kriisiin, johon on osallisena, vaan kommentoisi kriisiä ulkopuolisena. Yrityksillä on myös toimintaa Ukrainassa, joka käy ilmi tiedotteissa ja on vaikuttanut yritysten kriisiviestintään.

Tiedotteet kerättiin yritysten omilta verkkosivuilta rajaten relevantteihin tiedotteisiin aiheesta. Osa yrityksistä on myös koonnut useamman tai kaikki antamansa tiedotteet yhteen julkaisuun, jolloin kaikki kootut tiedotteet otettiin huomioon. Tällaisissa tapauksissa esimerkiksi osavuosisikatsauksessa kriisistä kertova osuus on otettu osaksi tutkimusaineistoa, sillä yritys on nostanut sen itse osaksi näkyvintä kriisiviestintäänsä. Lisäksi kriisin kontekstista on etsitty tietoa esimerkiksi Eurooppa-neuvoston sivuilta ja valtamedian uutisista. Tutkimuksessa käytetyt uutiset ovat julkaistu CBC:n, Helsingin Sanomien, MTV Uutisten, The New York Timesin ja Turun Sanomien verkkosivuilla.

Tietoja tutkituista yrityksistä on kerätty taulukkoon 6. Taulukossa on yritysten julkaisemien tiedotteiden määrä ja tekstisivujen määrä. Lisäksi taulukkoon on kerätty tiedotteissa kerrottu toiminta Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Yritysten tiedotteissa tarjoama laaja selonteko toiminnan laajuudesta Venäjällä katsottiin riittäväksi määräksi tietoa yrityksen toiminnasta. Näin ollen tutkimuksessa ei nähty tarpeelliseksi etsiä tietoa muualta yritysten verkkosivuilta.

Taulukko 6 Yritysten toiminta Venäjällä ja Valko-Venäjällä (Liitteet 1)

Yritys	Tiedotteet (kpl.)	Sivuja (yht.)	Toiminta Venäjällä ja Valko-Venäjällä kriisin alussa
Fortum	16	11	Energiatuotantoa Venäjällä sekä energia ja energiaraaka-aine hankintaa Venäjältä. Yhdessä tytäryhtiö Uniperin kanssa noin 7000 työntekijää ja 12 voimalaitosta Venäjällä (Fortum 7 ja Uniper 5).
Hesburger	7	3	38 ravintolaa Venäjällä (omia ja sopimusravintoloita) ja 4 Valko-Venäjällä.
Kiilto	7	7	Venäjällä toimii tytäryhtiöitä, joilla kolme tuotantolaitosta ja 200 työntekijää.
Kone	3	1,5	Vientiä Venäjälle ja tuotteiden valmistus (noin 650 työntekijää).
KoneCranes	3	3,5	Vienti Venäjälle ja Valko-Venäjälle. Tuontia Venäjältä sekä 200 työntekijää pääasiassa myynnissä ja palveluissa.
Neste	4	3,5	Raaka-aineiden hankintaa Venäjältä.
Nokia Renkaat	15	10,5	Tuotteiden tuonti, vienti ja valmistus Venäjällä (2021 80 % henkilöautojen renkaiden valmistuksesta Venäjällä. Venäjä 20 % yrityksen liikevaihdosta).
Olvi	4	1	Vientiä Venäjälle ja Valko-Venäjälle sekä tytäryhtiö Valko-Venäjällä (noin 480 työntekijää).
Rovio	2	1	Ladattavia pelejä Venäjän ja Valko-Venäjän alueella sovelluskaupoissa.
Valio	6	2,5	Tuotteiden vienti Venäjälle ja Valko-Venäjälle, raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien tuonti Venäjältä Suomeen sekä tuotantotehdas Venäjällä, sopimusvalmistuskumppaneita sekä myyntikonttoreita (yhteensä 400 työntekijää Venäjällä).
Yhteensä	64	44,5	

Tutkimuksessa pohjana sisällönanalyysille käytettiin Coombsin (2007, 170) mallia kriisiviestinnän vastausstrategioista (taulukko 4). Mallia hyödyntämällä muodostettiin sisältöluokkataulukko, joka koostuu sisältöluokista ja niiden tunniste-elementeistä (taulukot 7 ja 8). Tunniste-elementit helpottivat koodattavan tekstin tulkintaa ja sisältöluokkien löytämistä tekstistä. (Potter ja Levine-Donnerstein 1999, 265—266)

Tutkimuksen osaongelmat yksi ja kolme (taulukko 8) kohdistuvat ennemminkin tutkimuksen kontekstiin kuin itse sisällönanalyysin luokkiin. Vaikka sisältöluokkataulukko on jaettu osaongelmakohtaisesti, analyysissa erottelu ei ole yhtä selkeää. Pragmatismiselle ajattelutavalle ominaisesti ovat kaikki osaongelmat sidoksissa vahvasti toisiinsa. Osaongelmaan yksi vastataan teorian avulla ja se toimii taustavaikuttajana valittaville vastausstrategioille ja näkyy tutkittavissa tiedotteissa

yleisenä teemana ja tiedotteiden luonteessa. Osaongelmaan kolme vastataan joko suoraan tiedotteissa ottamalla kantaa kriisiin ja huomioimalla sen erityispiirteitä tai merkitys on tulkittava koko tiedotteen sanomasta. Tulkinta voidaan tehdä yleisemmällä tasolla koko tiedotteesta ja perustuen käytettyihin vastausstrategioihin, joita tutkitaan osaongelman kaksi kautta (taulukko 7).

Taulukko 7 Sisältöluokkataulukko osaongelmaan 2 (mukaillen Coombs 2007, 170)

Tutkimuksen tarkoitus: analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä				
	Vastausstrategia		Sisältöluokka	Tunniste-elementti
	2. Millaisia kriisiviestinnän strategioita käytetään yhteiskuntavastuukriiseissä?	Ensisijaiset kriisiin vastausstrategiat	Kriisin kieltämisstrategiat	Hyökkäys syyttäjää vastaan
Kiistäminen				Kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolon
Syntipukki				Kriisijohtaja syyttää kriisistä jotakin organisaation ulkopuolista henkilöä tai ryhmää
Kriisin vähättelystrategiat			Puolustaminen	Kriisijohtaja minimoi organisaation vastuun kieltämällä aikomuksen aiheuttaa vahinkoa ja/tai väittää, ettei ole kykeneväinen hallitsemaan kriisiin johtaneita tapahtumia
			Oikeuttaminen	Kriisijohtaja vähättelee kriisin aiheuttamaa vahinkoa
Jälleenrakentamisstrategiat			Korvaus	Kriisijohtaja tarjoaa uhreille rahaa tai muita lahjoja
		Anteeksipyyntö	Kriisijohtaja ilmoittaa organisaation ottavan täyden vastuun kriisistä ja pyytää sidosryhmiltä anteeksi	
Toissijaiset kriisiin vastausstrategiat		Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat	Muistutus	Sidosryhmille muistutetaan organisaation aiemmista hyvistä teoista
			Mielistely	Kriisijohtaja ylistää sidosryhmiä ja/tai muistuttaa heitä organisaation aiemmista hyvistä teoista
			Uhriutumisen	Kriisijohtaja muistuttaa sidosryhmiä siitä, että organisaatio on myös kriisin uhri

Taulukko 8 Sisältöluokkataulukko osaongelmiin 1 ja 3

Tutkimuksen tarkoitus: analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä			
<u>Osa-ongelmat</u>	<u>Teoriakäsitteet</u>		<u>Käsitteiden ilmentyminen</u>
1. Mikä on ominaista yhteiskuntavastuukriiseille?	<u>Yhteiskuntavastuukriisi</u>	<u>Ominaispiirteet</u>	<u>Käsitteiden ilmentyminen</u>
	Luonne	Maineuhka	Kriisityypille ominaista erityisen korostunut uhka yrityksen/brändin maineelle
		Sosiaalinen vastuullisuus	Kriisi on peräisin sosiaalisesti vastuuttomasta toiminnasta
		Sidosryhmien tyytymättömyys	Sidosryhmät ovat ilmaisseet tyytymättömyytensä yrityksen toimintaan
	Potentiaaliset vaikutukset	Mainehaitta	Korostunut uhka maineelle, sillä vaikutukset osuvat ensisijaisena maineeseen (mainehaitta vs. taloudelliset menetykset)
		Toiminnan jatkamisen/lopettamisen liiketaloudelliset menetykset	Sosiaalisesti vastuuttoman toiminnan jatkamisesta/lopettamisesta aiheutuvat tappiot
		Sidosryhmien menetys	Tyytymättömät sidosryhmät boikotoivat yritystä tai lopettaa yhteistyön yrityksen kanssa kriisin takia
3. Miten yhteiskuntavastuukriisin ominaisuudet ja tutkittavan kriisin erityispiirteet näkyvät yrityksen kriisiviestinnässä?	<u>Käsitteet</u>	<u>Kriisityypin huomiointi</u>	<u>Tunniste-elementti</u>
	Maineuhka	Suora huomiointi	Yritys huomioi suoraan haastetyypin yhteiskuntavastuukriisin.
	Sosiaalinen vastuullisuus		
	Sidosryhmien tyytymättömyys	Epäsuora	Vastausstrategioilla ja tekstissä viitataan kriisityyppiin/kriisityypille ominainen vastaus.
	Geopolitiikka		
	Yritysten sidokset Venäjälle		
	Yrityksen sidokset Ukrainaan	Ei tunnistettavissa	Kriisiviestinnästä ei voida tunnistaa vastauksen kohdistuvan juuri haaste/yhteiskuntavastuukriisiin.
Venäjän toimet			
EU ja pakotteet	Yritys ei tunnista kriisiä tai vastaa eri kriisiin	Yrityksen kriisiviestintä vastaa eri kriisityyppiin tai yritys kieltää kriisin.	
Ketjuuntunut kriisi			

3.4 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää ja tiivistää aineistoa, ja siten tuottaa uutta tietoa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Eskola ja Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen kriisiviestintä tiedotteet ovat hyvin asiatiivistä tekstiä ja vaativat vain vähän tiivistämistä. Tiedotteissa ei harjoiteta täytesanoja tai yleistason puhetta vaan pyritään selkeästi artikuloimaan ja välittämään haluttu viesti. Analysoinnissa keskeisempää oli pystyä selkeästi tunnistaa ja koodata eri vastausstrategiat niiden ilmetessä. Analyysin tarkoituksena onkin aineiston selkeyttäminen, mielekkyyden kasvattaminen ja informaation lisäys (Eskola ja Suoranta 1998).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78—79) ovat jakaneet sisällönanalyysin neljään vaiheeseen, jotka ovat:

1. Selvitetään, mikä sisällönanalyysiä varten kerätyssä aineistossa on tutkimuksen kannalta relevanttia.
2. Aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta relevantti aineisto.
3. Aineiston luokittelu sisältöluokkiin.
4. Laaditaan yhteenveto sisällönanalyysista.

Sisällönanalyysi toteutettiin ohjatun sisällönanalyysin (directed content analysis) keinoin. Ohjatun sisällönanalyysin tavoitteena on validoida tai laajentaa käsitteellisesti teoreettista viitekehystä tai teoriaa (Hsieh ja Shannon 2005, 1281). Tämän tutkimuksen osalta tavoitteena on tarkentaa SCCT koskemaan tarkemmin yhteiskuntavastuukriisejä.

Ohjatun sisällönanalyysin voi tehdä kahdella eri tavalla. Yksi tapa on korostaa tutkittavasta tekstistä kaikki kohdat, joissa ilmenee tutkittavaa ilmiötä. Tämän jälkeen korostetut kohdat käydään läpi ennalta määrätyn koodin perusteella ja merkitään koodin mukaisesti. Lopuksi kaikki koodaamaton korostettu teksti, jota ei voitu kategorisoida alkuperäisellä koodauksella, koodataan uusien koodien avulla. Tässä tutkimuksessa tiedotteista korostettaisiin kaikki viestintä, jolla pyritään jotenkin vaikuttamaan lukijaan. Korostetut kohdat tulkittaisiin SCCT:n avulla ja koodauksen ulkopuolelle jääneet korostetut kohdat koodattaisiin uusien koodien avulla. Toinen tapa on heti koodata teksti ennalta määritellyllä koodilla. Kaikki mikä jää koodaamatta identifioidaan ja

analysoidaan, jotta voidaan tunnistaa, onko ne uusia kategorioita vai alaluokkia. (Hsieh ja Shannon 2005, 1281—1282) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jälkimmäistä lähestymistapaa ohjattuun sisällönanalyysiin. Kriisitiedotteiden vastausstrategiat koodattiin SCCT:n olemassa olevien strategioiden pohjalta ja koodaamattomat kohdat analysoitiin mahdollisten uusien strategioiden ja alaluokkien löytämiseksi. Hsieh ja Shannon (2005, 1282) lisäävät, että tutkijan tulee olla huolellinen, ettei heti aloitettu koodaus vääristä tekstin tulkintaa ja hankaloita uusien kategorioiden löytämistä. Tiedotteiden ja tutkimuksen aiheen luonteen vuoksi on luontevampaa aloittaa koodaaminen heti SCCT:n pohjalta. Lisäksi tiedotteita analysoidaan kokonaisuutena ja havainnoidaan, miten kriisin erityispiirteet näkyvät tiedotteissa.

3.5 Kurssityön käyttö tutkimuksessa ja aineiston luonne

YSM/MA-kurssityö päätettiin tuoda tutkimukseen mukaan aineistoksi, sillä siinä tutkittiin suurten kansainvälisten yritysten kriisiviestintää samassa yhteiskuntavastuukriisissä. Kurssityön tuloksia voidaan tämän vuoksi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja kasvattaa aineiston määrää. Kurssityön tuloksia hyödynnetään johtopäätösluvussa vertailuaineistona tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Tutkimusten tulosten vertailulla voidaan vahvistaa tai haastaa saatuja tuloksia. Mahdollisia eroja tuloksissa voidaan myös pyrkiä selittämään aineistojen erilaisen kontekstin perusteella.

YSM-MA-kurssityön tutkittu aineisto oli tämän tutkimuksen kaltaisesti yritysten verkkosivuilta löytyvät tiedotteet. Poikkeuksena kuitenkin on, ettei tutkimuksessa analysoitu ensimmäistä tiedotetta, vaan vastausta tähän ensimmäiseen tiedotteeseen. Tämä keskittyminen jatkoviestintään tehtiin kurssin ajallisten rajoitusten vuoksi. Näin mahdollistettiin laadukas analysointi pienemmästä aineistosta. Aineisto analysoitiin tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa pohjana käyttäen. Lisäksi jokaisen tiedotteen analysoi kaksi tutkijaa erikseen, jonka jälkeen tutkijoiden joukosta valittiin kaksi kokoamaan tulokset yhteen. (Hietanen ym. 2023, 21—23)

Aineistona YSM/MA-tutkimuksessa käytettiin kuuden yrityksen kriisitiedotteita. Yrityksiksi valikoituivat Coca-Cola HBC, Heineken, Mars, Mondelez, Nestlé ja Unilever. Valintakriteereinä yrityksille oli tiedotteen löytyminen yrityksen verkkosivuilta, toiminta elintarvike- tai juomateollisuudessa sekä noussut kohu yrityksen kriisiviestinnästä. Kaikilla valituilla yrityksillä tuli olla kriisin alkaessa toimintaa Venäjällä. Toiminta oli vähintään tuontia Venäjälle ja tuotteiden tarjontaa

Venäjällä, mutta sisälsi myös valmistavaa toimintaa Venäjällä ja vientiä Venäjältä. Taulukkoon 9 on kerätty kaikki tutkitut yritykset, toimialat, ensimmäisessä tiedotteessa tehty lupaus ja tehdyt toimet. Tehdyt toimet kertovat yritysten toimista ensimmäisen tiedotteen jälkeen, mikä on johtanut kohtaan. Kohdalla viitattiin tilanteeseen, jossa yrityksen sanat ja teot ovat olleet ristiriidassa. Tällä tarkoitettiin tilanteita, joissa yritys on luvannut poistua Venäjältä, mutta jatkanut toimintaansa lupauksista huolimatta tai vetäytyminen on viivästynyt. Poiketen YSM/MA-kurssityön aineistosta tässä tutkimuksessa ei ollut vastaavaa rajoitetta. YSM/MA-kurssityön yritysten ja tutkittavien tiedotteiden vähyyden takia kriteeriksi otetun kohdan kautta pyrittiin varmistamaan laajempi hajonta eri vastausstrategioiden käyttöön. Näin määrää rajoittavalla kriteerillä voitiin samalla pyrkiä rikastamaan tutkittavien tiedotteiden sisältöä. (Hietanen ym. 2023, 16—17)

Taulukko 9 YSM/MA -tutkimuksen yritysten tiedot (Hietanen ym. 2023, 17—18)

Yritys	Toimiala	Lupaus	Tehdyt toimet
Coca-Cola HBC	Juomateollisuus	Lopettaa liiketoiminta Venäjällä.	Tuotteiden uudelleen brändäys Multon Partneriksi.
Heineken	Panimoteollisuus	Tuotanto, vienti, mainonta ja myynti lopetetaan Venäjällä.	Lopettaminen viivästyi puolitoista vuotta erinäisistä syistä.
Mars	Elintarvikkeet	Vähentää toiminta Venäjällä vain välttämättömien tuotteiden tarjontaan. Venäjän liiketoiminnan voitot humanitaarisiin toimiin, lopettaa tuonti, vienti ja mainonta Venäjällä ja Valko-Venäjällä.	Liikevaihto ja tulos Venäjällä kasvoi, myytävien tuotteiden välttämättömyys kyseenalaistettu ja aktiivinen rekrytointi Venäjällä kriisin aikana.
Mondelez	Elintarvikkeet	Vähennetään kaikki ei välttämätön toiminta Venäjällä. Lopetetaan sijoittaminen Venäjälle ja mainonta maassa.	Ei todennettavia muutoksia kaikkien lupauksen mukaisesta toiminnasta.
Nestle	Elintarvikkeet	Luvattu tukea niin ukrainalaisia kuin Venäläisiä työntekijöitä. Lopettaa kaikki ei välttämätön liiketoiminta Venäjällä sekä keskeytetty ei välttämättömien tuotteiden vienti ja tuonti.	Ukraina listannut yritykseksi, joka sponsoroi Venäjän sotatoimia. Kaupoissa laajat valikoimat Nestlen tuotteita, joiden välttämättömyys kyseenalaistettu.
Unilever	Elintarvikkeet, kodinhoito- ja energiatuotteet	Lopettaa viennin, tuonnin ja mainonnan Venäjällä sekä investoinnin Venäjälle. Ilmoittanut ettei hyödy toiminnasta Venäjällä.	Jatkanut toimintaa lähes muuttumattomana ja kasvattanut liikevoittoa.

3.6 Luotettavuuden arviointi

Yksi kvalitatiivisen sisällönanalyysin tutkimusten luotettavuuteen liittyvä haaste on havaita punainen lanka, joka kulkee läpi koko työn (Graneheim ym. 2017, 33).

Yhtenäinen, jatkuva ja hyvin jäsenneilty teksti auttaa luomaan kuvan luotettavuudesta.

Tärkeää on myös ilmaista selkeästi, kenen ajatuksia ja ääntä missäkin vaiheessa

käytetään, samoin kuin kirjoitusasun selkeys. Graneheimin ym. (2017, 33) mukaan

kirjoittajan tehtävä on esittää raportti siten, että se saa lukijan vakuuttuneeksi

luotettavuudesta. He lisäävät luotettavuuden olevan yleiskäsite, jolla voidaan kuvata

laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökohtia. Näitä näkökohtia ovat uskottavuus,

vakuuttavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja aitous (Graneheim ym. 2017, 33).

Tutkimuksen aitouteen liittyy tekoälyn käyttö tutkimuksessa, josta avoimesti kerrottaessa käyttö ei tuota ongelmia. Tässä tutkimuksessa tekoälyä käytettiin ideointiin ja käännöstyökaluna. Ideoinnin osalta tekoälyä käytettiin antamaan esimerkkejä ja erilaisia näkökulmia tutkimuksen eri aiheista. Tekoälyä käytettiin käännöstyökaluna, sillä tekoäly ymmärtää paremmin kontekstitekijöitä käännöksiä tehdessään. Liitteessä 3 on tarkemmin käyty läpi tekoälyn käyttöä myös esimerkkien avulla.

Eri luotettavuuden näkökohdat ovat jatkuvasti tutkimuksen etu- ja taka-alalla koko tutkimuksen ajan. On tärkeää löytää riittävän monta relevanttia tutkimuskohdetta. Tämän tutkimuksen kohdalla merkityksellistä oli löytää useita yrityksiä, jotka ovat joutuneet hyökkäyssodan aiheuttamaan yhteiskuntavastuukriisiin. Tutkijan on pystyttävä itse arvioimaan, kuinka monta tutkimuskohdetta on riittävästi. Tärkeintä on saada riittävästi ja mahdollisimman monimuotoista dataa, jotta saadaan riittävästi vaihtelevuutta. Riittävä määrä tutkittavia yrityksiä pystyttiin todentamaan tutkimuksen kohdalla, kun pystyttiin identifioimaan erilaisia vastausstrategioita ja nähtiin niiden toistuvan eri yritysten viestinnässä. Tutkimuksen tavoite ja kerättävän datan laatu vaikuttavat myös tarvittavaan määrään tutkimuskohteita. Tämän tutkimuksen kohdalla oli myös merkityksellistä huomioda, että valituilla yrityksillä on useampi kuin yksi kriisitiedote, jotta jatkoviestintää voitiin tutkia kaikilta yrityksiltä. (Graneheim ym. 2017, 33) Aineiston analyysiin ei liity tutkimuseettisiä kysymyksiä, sillä kerätty aineisto on yritysten verkkosivuilla julkaistuja julkisia tiedotteita. Tiedotteiden tutkimuksellisen analysoinnin ei katsota vahingoittavan yrityksiä tai niiden toimintaa.

Sisällönanalyysissä on myös tärkeää ottaa huomioon mahdolliset tulkinnalliset ongelmakohdat. Kriisitiedotteiden teksti on hyvin voimakasta ja tulkinta on herkkää. Lukiessaan eri henkilöt voivat tulkita tekstiä eri tavoin. Tutkijoiden aikaisemman tietämyksen ja kokemuksen rooli tulkinnoissa on suuri, ja toiset tutkijat saavat hieman eri tulokset saman aineiston perusteella (Eriksson ja Kovalainen 2008, 14). Myös pohjateorian merkitystä tulkintaa tehdessä ei voida täysin sivuttaa. Kuten Hsieh ja Shannon (2005, 1282) totesivat, voi heti analysoinnin alussa aloitettu koodaus vääristää tekstin tulkintaa. Tutkijan on pystyttävä pitämään mieli avoinna uusille kategorioille. Lisäksi ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa tekstin tulkintaan. Nämä tekijät vaikuttavat etenkin uskottavuuteen ja aitouteen (Graneheim 2017,33). Tässä tutkimuksessa ennakkokäsityksiä muodosti mahdollisesti ennakkokäsitykset kriisistä, tutkittavista

yrittäjistä ja osallisuus YSM/MA-kurssityöhön. Tutkimuksessa pyrittiin lähestymään aihetta mahdollisimman objektiivisesti ja faktatietoihin pohjautuen. Tutkittaviin yrityksiin suhtauduttiin samoin objektiivisesti, eikä yrityksiin ole tutkimuksen tekijällä sidoksia. Osallisuus YSM/MA-kurssityöhön antoi pohjaa ennakkotiedoille kriisistä ja kriisiviestinnästä. Kurssityötä ja sen tuloksia hyödynnettiin vasta johtopäätöksissä luvussa 5.3 vertailuaineistona, eikä kurssityötä käytetty pohjana analyysille. Mahdolliset samankaltaisuudet tuloksissa selittyvät sillä, että sama henkilö on tehnyt analyysiä molemmissa tutkimuksissa. Tämä on johtanut tekstien samankaltaiseen tulkintaan. Kurssityön tekeminen ryhmätyönä mahdollisti triangulaation hyödyntämisen analysoinnissa. Kurssityön tulokset ovat siis useamman analysoijan tuottamia.

Siirrettävyys viittaa tutkimuksen samankaltaisuuteen kokonaan tai osittain muiden tutkimusten kanssa, jotta yhteys aiempien tutkimusten tuloksiin on perusteltu (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294). Eriksson ja Kovalainen lisäävät, ettei tällä viitata toistettavuuteen. Tämän tutkimus vahvistaa jo tehtyjen tutkimusten siirrettävyyttä. Mahdollisesti tukee myös YSM/MA-kurssityön siirrettävyyttä. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyden vahvistaminen vaatisi tutkimuksen tuloksien toistamista jossain toisessa kontekstissa. Toistettavuus voidaan julistaa vasta kun kaksi tai useampi tutkimus tukee samaa teoriaa (Eriksson ja Kovalainen 2008, 294).

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa tehdyt löydökset siitä, millaista kriisiviestintää yritykset ovat käyttäneet yhteiskuntavastuukriisin kriisiviestinnässään. Ensimmäiseksi esitellään yritysten käyttämiä vastausstrategioita osaongelman kaksi mukaisesti.

Osaongelma kaksi käsitellään ensimmäisenä, jotta saadaan käsitys tiedotteiden sisällöstä ja käytetyistä strategioista. Vastausstrategioita käsitteleviä lukuja ovat luvut 4.1—4.6.

Lisäksi luvussa 4.6.4 käsitellään tiedotteissa ilmenevää tilanteen selvittämistä, joka liittyy vastausstrategioihin. Vastausstrategioiden jälkeen tuloksissa käydään läpi, miten yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet ja tutkimuksen kriisin erityispiirteet näkyvät tiedotteissa. Nämä tulokset liittyvät osaongelmiin yksi ja kolme. Ne ovat osaltaan suoraan vaikuttaneet kriisiviestintään, mutta myös valittuihin kriisiviestintästrategioihin.

4.1 Yritysten käyttämät vastausstrategiat yhteiskuntavastuukriisissä

Vastausstrategiat koostuvat tilannekohtaisen kriisiviestinnän vastausstrategioista.

Tuloksissa tuodaan myös esille mahdollisia uusia vastausstrategioita, joille ei löydy suoraa vastinetta tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriasta. Tuloksissa esiintuotavat vastausstrategiat koostuvat uudesta toissijaisesta kriisiin vastausstrategiasta nimeltä uudelleenohjausstrategiat, uusista sisältöluokista ja uusista alaluokista. Myös olemassa olevia sisältöluokkia on jaettu uusiin ehdotettuihin alaluokkiin. Vastausstrategiat ja niiden alaluokat esitellään tarkemmin luvuissa 4.2—4.6. Alla olevaan taulukkoon 10 on kerätty kaikki strategiat ja niiden esiintymismäärät tiedotteissa.

Taulukko 10 Käytetyt vastausstrategiat ja määrät yhteensä sekä yrityskohtaisesti

Vastausstrategiat	Sisältöluokka	Alaluokka	Yhteensä	Fortum	Hesburger	Kiitto	Kone	KoneCranes	Neste	Nokia Renkaat	Olvi	Rowio	Valio	
Kriisin kieltämisstrategiat	Hyökkäys syyttäjää vastaan		6	2	1	0	0	0	0	3	0	0	0	
	Kiistäminen	Suora	14	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	
		Argumentatiivinen		11	2	0	4	0	0	0	5	0	0	0
	Syntipukki			19	14	1	0	0	0	0	3	0	0	1
Kriisin vähättelystrategiat	Puolustaminen	Moraalinen	90	31	3	2	8	1	3	4	7	2	0	1
		Aikomuksen kieltäminen		8	3	0	1	0	1	1	2	0	0	0
		Toimintakyvyttömyys		51	15	4	8	1	0	12	9	1	0	1
	Oikeuttaminen			7	4	0	0	0	0	1	2	0	0	0
Jälleenrakentamisstrategiat	Korvaus		39	0	7	13	1	4	4	2	1	3	4	
	Anteeksipyyntö		1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Myötäily			1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Uudelleenohjausstrategiat	Harhauttaminen	Harhautus	21	19	9	0	7	0	0	3	0	0	0	
		Tunteisiin vetoava harhautus		2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Läpinäkyvyys			37	5	0	9	5	2	3	12	0	0	1
	Epämääräisyys			14	8	0	0	1	0	0	5	0	0	0
Vahvistusstrategiat	Muistutus		15	3	0	0	5	1	4	1	0	0	1	
	Mielistely		18	1	3	0	0	1	8	4	0	0	1	
	Uhriutuminen			7	6	0	1	0	0	0	0	0	0	
	Sympatiahakuisuus	Sympatian osoittaminen	74	47	2	7	6	1	3	11	6	3	3	5
		Sympatian hakeminen		27	6	2	7	1	4	0	6	0	0	1

Taulukosta voidaan havaita käytetyimpien vastausstrategioiden olevan puolustaminen, korvaus, läpinäkyvyys ja sympatiahakuisuus. Vastausstrategioista ainoastaan sympatiahakuisuuden alaluokkaa sympatian osoittamista käyttivät kaikki tutkimuksen yritykset. Strategioista suoraan syyllistäviä tai synn kontolleen ottavia strategioita käytettiin selkeästi muita vähemmän. Näitä strategioita ovat hyökkäys syyttäjää vastaan, suora kiistäminen, anteeksipyyntö, myötäily ja uhriutuminen. Taulukossa kuitenkin esitellään vain käytettyjen strategioiden esiintymiskerrat. Esiintymiskerroista ei voida suoraan päätellä käytetyimpiä strategioita. Sama yritys on voinut käyttää strategiaa useammin ja näin yleistää strategian esiintyvyyttä. Samalla toista strategiaa on voinut käyttää useampi yritys, vaikka kokonaismäärä olisi pienempi. Esimerkiksi Nokia Renkaat tai Fortum voivat pitkittyneissä kriiseissään toistaa samaa strategiaa useammin. Tästä esimerkkinä toimii syntipukki ja mielistely. Syntipukki on esiintynyt 19 kertaa, joista 14 Fortumilla ja kokonaisuudessaan neljällä yrityksellä. Mielistelyä on esiintynyt kuudella yrityksellä ja yhteensä 18 kertaa. Yleisintä mielistelyä oli Nesteellä, jolla se esiintyi kahdeksan kertaa. Joissain tapauksissa päivittyvät tiedotteet ovat vaikuttaneet

strategian toistuvuuteen. Sama tekstiosuus on voinut esiintyä useamman kerran päivittyvän tiedotteen eri versioissa, jolloin tekstissä ollut strategia on laskettu mukaan uudelleen. Seuraavissa luvuissa 4.2–4.6 raportoidaan tulokset vastausstrategiakohtaisesti.

4.2 Syyllisyyden kiisto kriisin kieltämisstrategioilla

Kriisin kieltämisstrategiat ovat voimakkain vastaus kriisiin kriisiviestinnässä. Kieltämisstrategialla pyritään poistamaan kaikki yhteydet organisaation ja kriisin välillä, jotta organisaatio ei kokisi kriisistä vahinkoa (Coombs 2007, 171). Coombsin (2007, 171) kriisin kieltämisstrategioita ovat hyökkäyssyyttäjää vastaan, syntipukki ja kiistäminen.

4.2.1 Hyökkäys syyttäjää vastaan

Hyökkäys syyttäjää vastaan on strategia, jossa kriisijohtaja haastaa henkilön tai ryhmän, joka väittää, että organisaatiossa on jotain vialla (Coombs, 2007. 170). Strategian käyttö oli tutkimuksen yritysten osalta vähäistä. Hyökkäys syyttäjää vastaan on suora ja voimakas strategia, jonka käyttö vaatii yritykseltä vahvat perusteet. Strategiaa käytettiin vain kuusi kertaa, joista kolme oli Nokia Renkaiden toistuva viesti useassa tiedotteessa.

”Nokian Renkaat ei ole koskaan myynyt renkaita Venäjän armeijalle, eikä Venäjän valtio ole yhtiön asiakas” Nokia Renkaat 8. ja 11.4.22 sekä 29.4.22

Syytös ei ole suora vaan ilmenee voimakkaana retoriikkana ja lähes irrallisena lauseena kumoamaan mahdollista väitettä Nokia renkaiden suorasta tuesta tai kaupankäynnistä Venäjän valtion tai armeijan kanssa. Sen sijaan Fortumin kohdalla kyseessä on suora hyökkäys syyttäjää vastaan tilanteessa, jossa Fortumia syytetään sopimusrikkeestä.

”Fortum kiistää täysin entisen liikekumppaninsa Vestasin julkisuudessa esittämät virheelliset väitteet” Fortum 12.4.23

4.2.2 Syntipukki

Syntipukki strategiassa kriisijohtaja syyttää kriisistä jotakin organisaation ulkopuolista henkilöä tai ryhmää (Coombs 2007, 170). Kuten hyökkäys syyttäjää vastaan syntipukki on suora ja voimakas strategia. Tutkimuksessa syytöksien kohteena on usein Venäjän valtio toiminnallaan tai syytetään yrityksen tilanteesta EU:ta ja sen asettamista

pakotteista. Syntipukki ilmeni tiedotteissa 19 kertaa, joista 14 oli Fortumin käyttämiä. Tätä selittää Fortumin pitkittynyt kriisi, jossa yhtiö on painunut Venäjän valtion ja sen asettamien lakien kanssa.

”Toimillaan Venäjän valtio on aiheuttanut PAO Fortumin toimitusjohtajan erottamisen ja estää Fortumia käyttämästä sille kuuluvia osakkeenomistajan oikeuksia” Fortum 5.5.23

”Venäjän hyökkäys Ukrainaan teki toimintamme jatkamisesta Venäjällä mahdotonta niin eettisesti kuin liiketoiminnan kannalta” Valio 26.4.22

Valio omassa syytöksessään perustelee myös poistumisen syytä liiketoiminnan jatkamisen epäeettisyydellä, joka vastaa täysin yhteiskuntavastuukriisin eettisyyden ja normienvastaisen toiminnan ominaisuutta. Vaikka syntipukki strategiana ilmenee tutkimuksessa kohtalaisen useasti, ei sen merkitys kokonaisuudessa ole merkittävä. Strategiaa käyttää lähinnä yksi yritys pitkittyneessä kriisissään. Valion tapauksessa syytös toimii lähinnä viestinnän tehokeinona yrityksen viimeiseksi kriisiä käsitelleeksi jääneessä tiedotteessa.

4.2.3 Kiistäminen

Tiedotteiden analyysin aikana huomattiin tarve jakaa kiistäminen kahteen alaluokkaan. Luokiksi muodostui suora ja argumentatiivinen kiistäminen. Tutkimuksen yritysten kiistäminen näyttäytyy Coombsin määritelmää monimuotoisempana. Coombsin (2007, 170) määritelmässä kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolon. Tutkimuksessa havaittiin kiistämisen tapahtuvan suoraan, kuten kriisin määritelmässä sekä epäsuoraan määritelmästä poiketen.

Suora kiistäminen vastaa Coombsin aiempaa kiistämisen sisältöluokkaa. Määritelmää on kuitenkin muokattu kuvastamaan kiistämisen suoruutta ja huomioimaan paremmin jatkaviestintää. Suorassa kiistämisessä kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolon tai sen, että toiminnat ovat ristiriidassa lupauten kanssa. Eli yrityksen kriisiviestinnässä kiistetään yrityksen olevan kriisissä tai etteivät yrityksen toimet ole ristiriidassa tehtyjen lupauten kanssa. Toimien ristiriitaisuus ilmenee useammin jatkaviestinnässä vastauksena sidosryhmien kritiikkiin lupauten ja toimien ristiriidoista. Tutkimuksen yrityksistä Kiillon havaittiin käyttävän suoraa kiistämistä. Kiillon tiedotteissa esiintyy kriisi-sana, mutta sillä viitataan yhteiskuntavastuukriisin taustalla vaikuttavaan sotaan.

”Jos kriisi jää lyhytaikaiseksi, emme näe sillä olevan vaikutuksia tuotteidemme saatavuuteen ETA-maissa. Kriisin pitkittyessä vaikutukset alkavat näkyä toimitusketjussa” Kiilto 1.3.22

Kiilto tiedotteessaan myöntää sodan olevan kriisi, joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan, mutta kiistää yrityksen olevan kriisissä. Tiedotteessa kuitenkin huomioidaan pitkittyneen sodan mahdolliset vaikutukset yrityksen toimintaan.

Argumentatiivinen kiistäminen perustuu samaan ideaan, kuin suora kiistäminen. Sen sijaan, että kiistäminen ilmaistaan suoraan, argumentoidaan sitä epäsuorasti. Kriisijohtaja argumentoi kriisiä vastaan tai toimintojen olevan ristiriidassa lupauten kanssa. Tämä kuten aiemmat kieltämisstrategiat olivat tunnistettavissa Fortumin ja Nokia renkaiden tiedotteissa.

”Raaka-aineiden saatavuus ja niiden logistiikka tulevat vaikuttamaan merkittävästi yhtiön kykyyn jatkaa tuotantoa Venäjällä” Nokia Renkaat 11.4.22

Nokia renkaat eivät myönnä yrityksen toiminnassa Venäjällä olevan muita rajoitteita tai ongelmia kuin raaka-aineiden saatavuus ja logistiikka, jotka ovat peräisin EU:n asettamista pakotteista. Samassa tiedotteessa yhtiö hyökkää syyttäjää vastaan ja syyttää EU:ta pakotteiden aiheuttamista ongelmista ja vaikeuksista liiketoiminnassa.

4.3 Kriisin vaikutusten vähättely vähättelystrategioilla

Coombsin (2007, 171) mukaan vähättelystrategioissa oikeuttaminen ja puolustaminen kriisin vaikutusta vähätellään ja väitetään, ettei yritys ole voinut kontrolloida tilannetta. Näiden strategioiden voidaan siis katsoa sopivan hyvin yhteiskuntavastuukriisiin ja tilanteisiin, joissa ulkoset tekijät laukaisevat kriisin.

4.3.1 Oikeuttaminen

Oikeuttamisessa kriisijohtaja vähättelee kriisiä ja kriisin aiheuttamaa vahinkoa ja oikeuttaa näin toimintaansa (Coombs 2007, 170). Vaikka vähättelystrategiat sopivat hyvin yhteiskuntavastuukriiseihin, ei oikeuttamista ilmennyt kuin kuusi kertaa analyysissa. Esimerkiksi Fortum yli vuoden kriisin hoidon jälkeen pyrkii viestimään, ettei Venäjältä poistuminen vaaranna yrityksen strategiaa.

”Keväästä 2022 lähtien Venäjä ei ole ollut osa Fortumin tulevaisuutta, eikä sieltä poistuminen millään tavalla vaaranna uuden strategiamme toimeenpanoa” Fortum 11.5.23

Tämä viesti pyrkii rauhoittelemaan ja vähentämään kriisin aiheuttamaa vahinkoa sidosryhmien silmissä. Toisaalta kyseessä on yritys, jonka kriisi on kestänyt tiedotteen tullessa jo yli vuoden ja liiketoiminnan laajuus Venäjällä on ollut mittavaa. Fortumin lisäksi oikeuttamista esiintyi Nokia Renkailla ja Nesteellä. Nokia Renkaiden ja Nesteen osalta oikeuttaminen liittyi pakotteisiin sekä raaka-aineiden hankinnan ja logistiikan vaikeutumisen vaikutuksiin liiketoiminnassa.

”Raaka-aineiden saatavuus ja niiden logistiikka tulevat vaikuttamaan merkittävästi yhtiön kykyyn jatkaa tuotantoa Venäjällä” Nokia renkaat 29.4.22

”Neste on vallitsevasta tilanteesta ja epävarmoista markkinoista johtuen korvannut suurimman osan venäläisen raakaöljyn hankinnastaan muilla raakaöljylaaduilla... Seuraamme pakotteiden ja mahdollisten vastapakotteiden kehittymistä tarkasti ja varaudumme erilaisiin vaihtoehtoihin hankinnassa, tuotannossa ja logistiikassa” Neste 1.3.22

Nokia renkaat ja Neste keskittyvät taustatekijöiden vaikutukseen, eivätkä puhu yhteiskuntavastuukriisin vaikutuksista. Neste on kuitenkin jo tiedotteessaan ryhtynyt toimiin venäläisen raakaöljyn hankinnan vähentämiseksi.

4.3.2 Puolustaminen

Analyysin edetessä huomattiin tarve muokata puolustamista vastaamaan moninaisia keinoja, joita yritykset käyttivät viestinnässään. Puolustaminen jaettiin kolmeen alaluokkaan moraalinen, aikomusten kieltäminen ja toimintakyvyttömyys.

Kokonaisuudessaan puolustaminen oli käytetyin vastausstrategia tutkimuksen yrityksien tiedotteissa. Tämä johtuu osittain tilanteesta, jossa yritykset kohtasivat paljon lakeja, pakotteita ja byrokratiaa, joka hidasti ja vaikeutti poistumista Venäjältä. Samalla yritysten vastuu työntekijöistään vaikutti puolustuksen käytön määrään.

Moraalinen puolustautuminen määriteltiin strategiaksi, jossa kriisijohtaja puolustautuu vetoamalla moraalisesti huonompaan vaihtoehtoiseen toimintatapaan.

Yhteiskuntavastuukriisin ollessa vahvasti eettisyyteen, normeihin ja moraaliiin linkittyvä

tämän kaltainen alaluokka on erityisen tarpeellinen. Luvussa 4.5.1 esitellään vahvistava strategia muistutus, jota käytettiin yhteensä 15 kertaa kuuden eri yrityksen tiedotteissa. Muistutuksessa eettisyyteen vedoten sidosryhmiä muistetaan yrityksen aiemmista hyvistä teoista. Eettisyys ja moraalit voimakas rooli kriisiviestinnässä johti moraalisen puolustamisen kehittämiseen strategiana. Moraalisessa puolustautumisessa puolustuksen yhteydessä sidosryhmiä ikään kuin muistutetaan yrityksen eettisestä toiminnasta ja moraaleista.

Tutkimuksen yritykset käyttivät moraalista strategiaa selittämään liiketoiminnan alasajon ja vetäytymisen hitautta sekä korostivat vastuutaan työntekijöistä. Yritykset painottivat myös seuraavansa paikallisia lakeja ja säädöksiä.

”Venäjän liiketoimintamme alasajo tulee olemaan asteittaista ja tapahtuu paikallisten lakien ja säädösten mukaisesti, ja venäläisten työntekijöidemme turvallisuus ja hyvinvointi asetetaan etusijalle” Konecranes 21.2.22

”KONE arvioi, että paikallinen omistajuus tarjoaa pitkällä aikavälillä nykyistä kestävämmän ratkaisun niin työntekijöille kuin asiakkaillekin” Kone 28.6.22

”Luopumiset toteutetaan sovellettavia pakotteita ja lainsäädäntöä noudattaen sekä varmistuen henkilöstömme turvallisuuden. Prosessia eivät ohjaa taloudelliset motiivit, vaan se on laillinen tapa vetäytyä Venäjän markkinoilta” Kiilto 4.10.22

Moraalinen oikeutus on yksi käytetyimpiä strategioita ja toiseksi käytetyin puolustautumisen alaluokka. Esimerkki sitaateista Konecranes ja Kiilto perustavat argumenttinsa vahvasti henkilöstön turvallisuuden ja vastuullisen tavan poistua Venäjältä. Koneen strategia on vedota kestäväan ja moraalisesti oikeaan ratkaisuun.

Aikomuksen kieltämisessä kriisijohtaja minimoi organisaation vastuuta kieltämällä aikomuksen aiheuttaa vahinkoa. Yritykset tukeutuivat tähän vain harvoin. Aikomusten kieltämisellä perusteltiin toiminnan jatkamista tilanteessa vedoten siihen, ettei toiminnan jatkamisella ole tarkoitus aiheuttaa vahinkoa vaan pitää kiinni sovitusta tai yrityksen tehtävästä. Toisin kuin moraalisisessa puolustamisessa aikomuksia kieltäessä ei oteta kantaa tekojen moraalisiin puoliin vaan todetaan, ettei tarkoituksena ole ollut aiheuttaa vahinkoa.

”Tehtävämme on turvata energian toimitusvarmuutta, sillä asiakkaamme ovat riippuvaisia heille toimittamastamme sähköstä, lämmöstä ja kaasusta” Fortum 24.2.22

”Yhtiöiden myynissä ei ole kysymys taloudellisen voiton tavoittelusta, vaan laillisesta tavasta poistua Venäjän markkinoilta” Kiilto 3.8.22

”Konecranes on nyt aloittanut viimeisen nosturitilauksensa toimittamisen Venäjälle. Tilaus – nosturit Moskovan ulkopuolella sijaitsevalle jätteenpolto- ja kierrätyslaitokselle – tehtiin vuonna 2019 eurooppalaisen yrityksen toimesta, mutta se viivästy Venäjän hyökkäyksen Ukrainaun vuoksi” Konecranes 15.3.23

Fortum perustelee toimintansa jatkamista Venäjällä vastuullaan omista asiakkaistaan. Näin ollen kieltämällä aikomus aiheuttaa vahinkoa. Vastaavasti Konecranes perustelee toiminnan jatkamista tilauksen teko vuoteen ja eurooppalaiseen tilaajaan vedoten. Kiillon 3.8.22 tiedotteen esimerkki vastaa lähes 4.10.22 annetussa tiedotteessa ollutta sitaattia, joka on esimerkkinä moraalisisessa puolustautumisessa. Poiketen tästä myöhemmin annetusta tiedotteesta 3.8.22 Kiilto ei perustele toimiaan moraalisiin keinoihin. Kiilto perustaa argumenttinsa lailliseen poistumiseen, eikä voiton tavoitteluun.

Toimintakyvyttömyydessä kriisijohtaja väittää, ettei yritys kykene hallitsemaan kriisiin ja/tai eskaloituneeseen tilanteeseen johtaneita tapahtumia. Tämä puolustautumisen alaluokka on käytetyin strategia tutkimuksen tiedotteissa. Sen yleisyyttä puoltaa kriisin luonne. Kriisi on kohdistunut yrityksiin niiden toiminnasta riippumatta ja jatkuvasti muuttuneet pakotteet ja lait ovat aiheuttaneet yrityksille tilanteita, jossa ne eivät ole voineet hallita tapahtumia.

”Kaupan toteutuminen vaatii venäläisten viranomaisten hyväksynnän ja muiden edellytysten täyttymisen, mikä aiheuttaa huomattavia epävarmuuksia liittyen kaupan lopulliseen ajankohtaan, hintaan, ehtoihin ja toteutumiseen” Nokia Renkaat 28.10.22

”Venäjältä poistuminen tässä tilanteessa on osoittautunut vaikeaksi Venäjän alati muuttuvan paikallisen lainsäädännön ja molemminpuolisten pakotteiden vuoksi” Valio 26.4.22

Toimintakyvyttömyys tuodaan esille useimmiten jatkoviestinnän aikana. Tämä johtuu useimmiten esimerkki sitaattien kaltaisista tilanteista, joissa toiminnan alasajo vaatii hyväksyntää ja lakien seuraamista.

4.4 Maineen rakennus jälleenrakentamisstrategioita hyödyntäen

Jälleenrakentamisstrategiat keskittyvät luomaan uusia maineellisia resursseja (Coombs 2007, 172). Kuten vähättelystrategiat nämä sopivat hyvin yhteiskuntavastuukriiseihin, niiden voimakkaiden maineuhkien vuoksi. Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian kaksi jälleenrakennusstrategiaa korvaus ja anteeksipyyntö pysyivät muuttumattomina, mutta saivat rinnalleen myös uuden myötäilyn strategian.

4.4.1 Korvaus

Korvausta käyttävä yritys viestii tarjoavansa uhreille rahaa tai muita lahjoja (Coombs 2007, 170) Tämän strategian käyttö tutkimuksen kriisin yhteydessä tulkittiin kattavan myös yrityksen tarjoamat raha- ja tavaralahjoitukset sodan uhreille. Yritysten kohtaaman yhteiskuntavastuukriisin luonne itsessään on hyvin uhrin ollessa lähtöisin sidosryhmien tyytymättömyydestä epäeettiseen toimintaan Venäjällä. Kriisin laukaisijana olevalla sodalla on kuitenkin paljon uhreja. Sodan uhrin eivät siis suoraan ole saman yrityksen kohtaaman kriisin uhreja, mutta kriisit ovat vahvasti toisiinsa kytköksissä. Tämän yhteyden vuoksi lahjoitukset sodan uhreille tulkittiin tutkimuksessa korvausstrategian käytöksi. Korvaus ilmeni tiedotteissa 33 kertaa ja sitä käytti kaikki yritykset Fortumia lukuun ottamatta. Yleisimmin korvaus ilmeni erillisenä kappaleena tai lauseena, jolla pyritään rakentamaan yritykselle parempaa mainetta ja osoittamaan tukea sodan uhreille. Samalla huomiota kiinnitettiin vakavampaan asiaan kriisin taustalla.

”KONE on tehnyt lahjoituksen Suomen Punaiselle Ristille ja jatkaa avustustoimintaa ja tukensa antamista heille, joita sota koskettaa” Kone 3.3.22

Yritykset myös jakavat tuotteitaan paikallisille ja antavat korvausta työntekijöille, jotka ovat uhrina sodassa ja menettävät työpaikkansa sodan seurauksena.

”Hesburger jakaa ravintoloidensa ruoan ukrainalaisille” Hesburger 7.3.22

”Tietojemme mukaan kaikki työntekijämme ovat elossa. Toistaiseksi ravintolamme ovat suljettuina Ukrainassa, mutta maksamme kaikille paikallisille työntekijöille edelleen palkkaa” Hesburger 7.3.22

Hesburgerin tiedote 7.3.22 keskittyy suurimmalta osin yrityksen lahjoituksiin. Samankaltaisen tiedotteen on julkaissut myös Valio yhteistyöstään Pelastakaa Lapset ry:n kanssa.

”Valio ja Pelastakaa Lapset käynnistävät pitkäjänteisen yhteistyön Ukrainan sodasta kärsivien lapsiperheiden auttamiseksi” Valio 30.3.22

”Valion kolmivuotinen sitoutuminen Pelastakaa Lapsen kumppaniksi ja 250 000 euron lahjoitus Ukrainan sodasta kärsivien auttamiseen on erittäin merkittävä” Valio 30.3.22

Näiden yhtiöiden lisäksi korvausta paljon käyttänyt yritys on Kiillo. Kiillon päivittyvässä tiedotteessa on pitkä osuus yrityksen lahjoituksista ja tuesta Ukrainaan.

”Tällä hetkellä kartoitamme heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja avuntoiveitaan nykyisessä tilanteessa, pyrkien löytämään konkreettisia tapoja auttaa näissä vaikeissa olosuhteissa... Ensimmäisen vaiheen apuna maksamme ukrainalaisille työntekijöillemme ennakoon kahden kuukauden palkan ja tavoitepalkkion vuoden 2022 osalta... Olemme lahjoittaneet 50 000 euroa Kirkon Ulkomaanavulle konfliktista kärsivien ihmisten auttamiseksi kriisialueella... Olemme lähettäneet kriisialueelle hygieniatuotelahjoituksia Suomesta, Tanskasta, Ruotsista ja Norjasta” Kiillo 17.3.22

Kiillon ja Hesburgerin osalta korvausten käyttö maineen jälleenrakennuksessa esiintyy vahvasti jatkoviestinnässä. Molempien yritysten ensimmäinen vastaus kriisiin ei ottanut vastuuta toiminnasta tai myöntänyt yrityksen kriisiä. Jo seuraavissa tiedotteissa on tunnistettavissa selkeä kannan muutos ja painotus jälleenrakentaviin ja tukeviin strategioihin.

4.4.2 Anteeksipyyntö

Kriisijohtaja ilmoittaa organisaation ottavan täyden vastuun kriisistä ja pyytää sidosryhmiltä anteeksi (Coombs 2007, 170) Määritelmän mukainen täyden vastuun ottaminen tilanteessa, jossa yritys ei omalla toiminnallaan ole aiheuttanut kriisiä, on tutkimuksen yritysten kohdalla harvinaista. Anteeksipyyntö ilmeni kuitenkin kerran. Anteeksipyyntöä käytti Hesburger johtuen sen kivikkoisesta alusta kriisin viestinnässä.

Toimitusjohtaja Salmelan kommentti medialle. ”Minulta kysytään, että miksi sinä rosvo myyt hampurilaisia Venäjällä, kun kuukausi sitten siihen vielä kannustettiin. Mutta

meillä on siellä töissä ihmisiä, jotka tarvitsevat palkkaa ja ruokaa. Venäjän kansa on tässä vähiten rikollista”. (Honkanen & Tuomola 2022)

Kommentti ajoi yrityksen entistä pahempaan kriisiin ja yritys oikaisi ja pahoitteli kommenttia jo samana päivänä tiedotteessa.

”Pahoittelen samalla ristiriitaista kommenttiani Turun Sanomissa, mutta Hesburger teki jo viime viikolla päätöksen siitä, että se suunnittelee vetäytymistä” Hesburger 3.3.22

Korvauksen ja anteeksipyyntöä lisäksi jälleenrakentamisstrategioihin luotiin uusi luokka myötäily. Sen tarkoituksena on täyttää aukkoa anteeksipyyntöä rinnalla.

4.4.3 Myötäily

Kriisijohtaja myötäilee sidosryhmien mielipiteitä ja väittää ymmärtävänsä kritiikin. Yritys ei myötäilyssä pyydä anteeksi, mutta hyväksyy sidosryhmiltä vastaanottamansa kritiikin ja väitteet. Tämän kaltaiselle strategialle huomattiin tarve analyysiä tehdessä ja tätä aukkoa myötäily täyttää uutena strategiana. Tutkimuksessa vain Hesburger havaittiin käyttävän tätä strategiaa.

”Ymmärrämme todella hyvin, että hidas poistuminen Venäjän ja Valko-Venäjän markkinoilta on aiheuttanut keskustelua” Hesburger 29.3.22

Muista yrityksistä poiketen Hesburger huomioi ja nostaa esille sidosryhmiltä saadun palautteen poistumisen hitaudesta. Samalla on huomioitava, että Hesburger lopetti Venäjän liiketoimintansa vain kaksi kuukautta kriisin alkamisen jälkeen, joka on suhteellisen nopea aikataulu verrattuna muihin yrityksiin.

4.5 Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat maineen ja suhteiden korjaamisessa

Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat kuuluvat toissijaisiin kriisiin vastausstrategioihin. Toissijaiset kriisiin vastausstrategiat on luotu tukemaan ensisijaisia strategioita, eikä ne toimi itsenäisinä vastausstrategioina (Coombs 2007, 170). Coombs (2007, 172) kuvaa vahvistavien strategioiden tarjoavan yrityksille, joilla on positiivinen suhde sidosryhmiin, vähäisen mahdollisuuden kehittää mainepääomaa. Samoin kuin

jälleenrakennusstrategioissa suuren maineuhan kriiseissä vahvistavien vastausstrategioiden käyttö on tehokastapa vähentää maineuhkaa.

4.5.1 Muistutus

Muistutuksessa sidosryhmiä muistutetaan yrityksen aiemmista hyvistä teoista (Coombs 2007, 170). Tutkimuksen yrityksistä alle puolet tukeutui muistutukseen. Muistutuksia oli kahdenlaisia. Ensimmäinen tapa on muistuttaa yrityksen hyvistä ekologisista ja uusiutuvista tavoista. Tämän voidaan todeta liittyvän yrityksen eettisyyden painottamiseen aiempiin hyviin tekoihin vedoten.

”Olemme yksi maailman johtavista uusiutuvien ja kiertotalousratkaisujen tarjoajista, mikä on myös yhtiön strateginen kasvusuunta.” Neste 20.7.22

Toinen tapa on jatkoviestinnässä muistuttaa sidosryhmiä jo kriisinhallinnan aikana tehdyistä hyvistä teoista. Sitaatissa Kone muistuttaa, että yrityksen jo tekemistä hyvistä toimista, vaikka yritys ei ole vielä täysin lopettanut liiketoimiaan Venäjällä tai vetäytynyt Venäjältä.

”KONE keskeytti toimitukset Venäjälle 3. maaliskuuta 2022 lähtien Venäjän Ukrainaan kohdistuvien sotatoimien seurauksena. KONE myös lopetti uusien tilausten vastaanottamisen Venäjällä” Kone 28.6.22

4.5.2 Mielistely

Mielistelyä käyttävän yrityksen viestinnässä kriisijohtaja ylistää sidosryhmiä ja voi samalla muistuttaa heitä yrityksen aiemmista hyvistä teoista (Coombs 2007, 170). Mielistelyä kuten muistutusta tunnistettiin alle puolella yrityksistä ja yrityksistä kaksi oli samoja kuin muistutuksessa. Mielistelyä on tiedotteissa osoitettu kahdella eri tavalla. Sidosryhmiä on ylistetty heidän tuestansa Ukrainalle ja ukrainalaisille. Hesburgerin tapauksessa kehutut työntekijät ovat ukrainalaisia, jotka ovat vapaaehtoisesti palanneet töihin.

”Olemme saaneet todistaa työntekijöidemme, asiakkaidemme ja kansainvälisen yhteisön vahvaa tukea Ukrainalle” Neste 5.3.22

”Rohkeat työntekijät ovat palanneet vapaaehtoisesti töihin valmistamaan suljetuissa ravintoloissa ruokaa” Hesburger 7.3.22

Toinen tapa mielistellä on keskittyä tiedotteissa työntekijöiden kehumiseen yritykselle vaikeana aikana.

”Haluan kiittää kaikkia työntekijöitämme joustavuudesta, vankkumattomasta sitoutumisesta sekä kovasta työstä viime kuukausien aikana” Fortum 12.5.22

”Haluan erityisesti kiittää kaikkia Nokian Renkaiden työntekijöitä sinnikkydestä ja sitkeydestä näinä vaikeina aikoina” Nokia Renkaat 29.4.22

Tavoista ensimmäisenä mainittu ottaa selkeästi kantaa taustalla vaikuttavaan kriisiin ja vetoaa enemmän tunteisiin, sekä toimii paremmin yleisesti sidosryhmiin ja tiedotteiden lukijoihin. Jälkimmäinen tapa ei ota kantaa taustalla vaikuttavaan sotaan ja on kohdennettu yrityksen työntekijöille. Tämän kaltainen mielistely voi myös antaa kuvaa yrityksestä uhriutujana.

4.5.3 Uhriutuminen

Yritys voi myös muistuttaa sidosryhmiä olevansa itse kriisin uhri (Coombs 2007, 170). Yritykset ovat voineet kriisin aikana uhriutu liiketoiminnan vaikeutumisen ja taloudellisten tappioiden nojalla tai menettämällä omaisuutensa Venäjän valtiolle.

“Our operations in Kiev are currently interrupted. Our operations in Russia and Belarus are affected by the sanctions” Kiillo 1.3.22

Kiillon ensimmäisessä vastauksessa yritys asettaa itsensä uhriksi ja poikkeaa näin ollen merkittävästi muiden yritysten vastaavista tiedotteista. Uhriutumista on tunnistettavissa vain Kiillon ensimmäisessä tiedotteessa.

”presidentin uusi asetus on astunut voimaan ja Fortumin tytäryhtiön omaisuus on otettu väliaikaisesti viranomaisten hallintaan” Fortum 26.4.23

Fortumin tapauksessa uhriutuminen ilmenee pitkälti pitkittyneen kriisin myöhemmissä vaiheissa. Yrityksen mittavat kytkökset Venäjälle ovat vaikeuttaneet ja hidastaneet yrityksen poistumista Venäjältä. Samalla Fortum korostaa Venäjän toimien merkityksellisyyttä kriisin pitkittämisessä.

4.5.4 Sympatiahakuisuus

Uutena vahvistavana kriisiin vastausstrategiana erottui sympatiahakuisuus. Sitä käytetään vahvistamaan kriisiin joutuneen yrityksen suhdetta sidosryhmiin ja vähentää maineuhkaa. Sympatiahakuisuus jakautuu kahteen alaluokkaan sympatian osoittaminen ja sympatian hakeminen. Luokkien erona on sympatiaviestinnän kohteessa.

Sympatian osoittamisessa osoitetaan sympatiaa kriisin/kriisien uhreille. Tämä alaluokka on esillä jokaisella yrityksellä. Sen käytön yleisyys perustuu yritysten osoittamaan sympatiaan sodan uhreille. Näin yritykset saavat huomiota pois omasta kriisistään ja pystyvät vetoamaan tunteisiin. Samalla yritys parantaa kuvaansa ja mainetta sidosryhmien silmissä.

”Me roviolaiset tuemme ukrainalaisia ja olemme solidaarisia heidän kanssaan ja olemme syvästi huolissamme Ukrainasta, sen kansasta” Rovio 28.2.22

”Ajatuksemme ovat sodasta kärsivien puolella. Tuomitsemme väkivallan käytön ja toivomme rauhanomaista ratkaisua mahdollisimman pian” Olvi 3.3.22

Sympatian hakemisessa haetaan sympatiaa kriisin negatiivisilla vaikutuksilla yrityksen henkilöstöön asettamatta yritystä itseään uhriksi. Uhriutumuksesta poiketen yritys kantaa huolta vain sen henkilöstöstä asettamatta itse yritystä uhriksi.

”Meille tärkeintä on työntekijöidemme ja heidän perheidensä turvallisuus kaikilla alueilla, joihin sota Ukrainassa vaikuttaa” Kone 3.3.22

”Yli puolet Ukrainan työntekijöistämme on miehiä, joten he eivät saa poistua Ukrainasta, mutta autamme heitä kaikin mahdollisin tavoin tässä tilanteessa” Nokia Renkaat 22.3.22

Näin tehdessään yritys kykenee parantamaan mainettaan sidosryhmien silmissä välittävänä ja huolehtivana tahona.

4.6 Huomion ja ajatusten ohjaus uudelleenohjausstrategioilla

Uudelleenohjausstrategiat ovat uusi toissijaisiin kriisiin vastausstrategioihin kuuluva ryhmä. Aiemmin toissijaisiin strategioihin kuului vain vahvistavat kriisiin vastausstrategiat, joiden rinnalle uudelleenohjausstrategiat luotiin.

Uudelleenohjausstrategioiden tavoitteena on ohjata viestinnän vastaanottajan huomiota

ja hallita mielikuvaa. Toissijaisina kriisiin vastausstrategioina ne on luotu tukemaan ensisijaisiastrategioita. Strategiat ei luonteeltaan sovi olemassa oleviin strategioihin, eivätkä ne yksinään toimi kriisiin vastausstrategioina. Uudelleenohjausstrategioihin kuuluu harhauttaminen, läpinäkyvyys ja epämääräisyys. Näistä harhauttaminen jakautuu kahteen alaluokkaan harhautus ja tunteisiin vetoava harhautus.

4.6.1 Harhauttaminen

Harhauttaminen on lähellä kriisin kieltämisstrategioita. Se on luonteeltaan kuitenkin samankaltainen kuin muut uudelleenohjausstrategiat. Tämän vuoksi se on tutkimuksessa ryhmitelty uudelleenohjausstrategiaksi.

Harhautuksessa kriisijohtaja ohjaa keskustelun kriisin kannalta epäolennaisiin asioihin. Harhautuksen tavoitteena on saada huomio pois kriisistä ja sen perimmäisistä syistä sekä yrityksen mahdollisesta väärintoiminnasta.

”Jos tilanne jatkuu, arvioimme sillä olevan suuria vaikutuksia myös kemianteollisuuden kustannuksiin” Kiilto 1.3.22

Kiillon tapauksessa sodan pitkittyneen jatkumisen nähdään mahdollisesti vaikuttavan kemianteollisuuden kustannuksiin, mikä ei vastaa yrityksen kyseenalaistettuun toimintaan Venäjällä.

”Euroopan omavaraisuus energia-asioissa on noussut yhtä tärkeäksi kuin energian puhtaus, kohtuuhintaisuus ja toimitusvarmuus” Fortum 3.3.22

Fortum vastaavasti ohjaa keskustelua Euroopan omavaraisuuteen ja puhtauden tärkeyteen energian osalta kriisin laukeamisen jälkeen. Samalla kuitenkin jättää huomioimatta yrityksen omat laajat investoinnit Venäjällä.

Tunteisiin vetoavassa harhautuksessa kriisijohtaja ohjaa keskustelun kriisin kannalta epäolennaisiin asioihin tunteisiin vedoten. Poiketen harhautuksesta tunteisiin vetoava harhautus pyrkii vahvistamaan viestiä vetoamalla tunteisiin. Tunteisiin vetoaminen vaikuttaa viestin vastaanottajan ajatteluun.

”Eurooppalaisina tiedämme historiastamme, että sotiminen on huonoin mahdollinen tapa ratkaista poliittisia kiistoja, sillä se aiheuttaa aina suurta kärsimystä ihmisille” Fortum 24.2.22

Fortum pyrkii vetoamaan ihmisten tunteisiin ja kärsimykseen heti ensimmäisen vastauksen alussa ohjatakseen ajatuksia pois yrityksen omasta toiminnasta.

4.6.2 Läpinäkyvyys

Kriisijohtaja vetoaa läpinäkyvyyteen uskottavuuden lisäämiseksi. Tämä on tehokeino, jonka avulla yritys pyrkii parantamaan uskottavuuttaan ja kuvaa itsestään viestin vastaan ottajan silmissä. Mir ym. (2022, 36–38) mukaan läpinäkyvyys on yhtä tehokas sovinnonteko keino kuin korvaukset ja ohjaa tehokkaasti sidosryhmien asenteita yritystä kohtaan. He lisäävät, että korvausten ollessa täysin reaktiivinen toimi on läpinäkyvyys reaktiivisuuden lisäksi ennaltaehkäisevä keino. Yang ym. (2025, 659) löysivät läpinäkyvyydelle viestinnässä kolme ulottuvuutta. Ensimmäiseksi korkea läpinäkyvyyden taso kriisiviestinnässä lisää anteeksiantoa ja sidosryhmien tunnepohjaista toipumista, vaikka kriisinhallintaan ei panostettaisi enempää kuin pienemmän läpinäkyvyyden kriisiviestintä tilanteessa. Toiseksi läpinäkyvyys lisää koettua vaivannäköä kriisinhallinnassa ja näin muovaa sidosryhmien käsitystä tehdyistä toimista. Kolmanneksi narratiivinen ja läpinäkyvä viestintä vaikuttaa entistä voimakkaammin koettuun vaivannäköön ja sidosryhmien anteeksiantavuuteen. Tutkimusten tulosten pohjalta läpinäkyvyyden voidaan havainnoida olevan tehokas keino kriisiviestinnässä. Yritysten voidaan näin ollen nähdä hyödyntävän läpinäkyvyyttä muovaamaan sidosryhmien käsitystä yrityksestä ja sen toimista kriisin aikana.

Läpinäkyvyys voi ilmetä yrityksen kertoessa sen toiminnasta. Yritys väittää kertovansa asioista mahdollisimman avoimesti ja toimintaa salaamatta.

”Lopettamis päätökseen ja toiminnan alasajoon liittyy paljon yksityiskohtia, joita olemme jo työstäneet ja nyt pääsimme kertomaan asiasta” Valio 7.3.22

Toinen keino on julkaista tiedotteet muodossa, joka viittaa läpinäkyvyyteen.

”Q&A Ukrainan sodasta” Konecranes 21.2.22

”Seuraa tätä päivitettävää artikkelia saadaksesi viimeisimmät tiedot tilanteesta” Kiilto 1.3.22

Konecranes implikoi tiedotteensa olevan sidosryhmien usein kysymiä kysymyksiä muotoillessa tiedotteen kysymys ja vastaus formaattiin. On kuitenkin hyvä huomioida,

että yritys on itse valinnut kysymykset, joihin vastaa. Kysyjän henkilöllisyys ei myöskään ole tiedossa. Kiillo puolestaan on tehnyt tiedotteestaan päivitettävän, jota seuraamalla sidosryhmät saavat tiedon tapahtumista. Päivityvän tiedoston ongelmana kuitenkin on, ettei Kiillon omilla sivuilla ole enää alkuperäistä tiedotetta saatavilla. Näin yritys voi peittää aikaisempaa viestintäänsä ja naamioida sen läpinäkyvyyttä edistäväksi. Aikaisemmat versiot saadaan kuitenkin näkyviin web.archive.com kaltaisilla sivustoilla, jotka mahdollistavat nettisivujen aikaisempien versioiden tarkkailun.

4.6.3 Epämääräisyys

Kriisijohtaja käsittelee tilannetta yleisellä tasolla ja/tai kiertoilmauksilla. Strategian tarkoituksena on vähentää kriisin negatiivisia vaikutuksia ja pyrkiä hämärtämään viestin vastaanottajan kuvaa kriisistä. Tutkittavista yrityksistä vain Fortum käytti epämääräisyyttä.

”Viime kuukausina olemme tehneet myös valtavasti työtä pienentääksemme konsernin Venäjä-riskejä” Fortum 12.5.22

Yritys ei anna tiedotteessa tietoa selkeistä toimista vaan epämääräisesti puhuu Venäjä-riskleistä.

4.6.4 Selvitykset tukemassa vastausstrategioita

Vastausstrategioiden lisäksi yritysten tiedotteet sisälsivät faktapohjaista viestintää kriisin vaikutusten näkymisestä yrityksen toiminnassa. Tutkimuksessa tämän viestinnän ei nähty olevan strategista tai pyrkivän vaikuttaa sidosryhmiin. Näiden selvitysten tavoitteena on puhtaasti informoida sidosryhmille kriisin vaikutuksista yrityksen toimintaan ja miten yritys vielä mahdollisesti näkyy Venäjän markkinoilla.

”Valio brändi tulee näkymään Venäjällä vielä jonkin aikaa kaupoissa, kunnes pakkausmateriaalit on käytetty loppuun ja säilyvyysajat päättyneet” Valio 26.4.22

”Osana kaupan ehtoja KONE toimittaa varaosia Venäjälle kolme kuukautta kestävästä siirtymäkauden ajan kaupan toteutumisen jälkeen” Kone 28.6.22

Valio informoi brändin näkyvän Venäjällä vielä markkinoilta vetäytymisen jälkeen. Näin yritys pyrkii asiasta informoimalla välttää mahdolliset epäselvyydet siitä, miksi yritys näkyy vielä Venäjällä tuotteidensa kanssa. Kone selittää toimintansa jatkumista

kaupan ehtoina ja näin informoimalla välttää mahdolliset syytökset toiminnan jatkamisesta. Yritykset eivät pyri vaikuttamaan viestinnällään sidosryhmiin ja lukijaan vaan antaa faktapohjaista informaatiota välttääkseen epäselvyyttä ja ristiriitoja viestinnän ja tekojen välillä.

4.7 Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet ja erityispiirteet

Tämän tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuukriiseihin liittyy maineen menettämisen uhka, sosiaalisen vastuullisuuden osoittamisen tarve sekä sidosryhmien ilmaisema tyytymättömyys. Nämä ominaispiirteet esiintyvät yhteiskuntavastuukriisin ja haasteen määritelmässä.

Yhteiskuntavastuukriisi on merkittävä tapahtuma, joka aiheuttaa uhkaa yhteiskunnan vaalimiin normeihin ja arvoihin sekä yhteiskunnallisesti odotettuihin velvoitteisiin liittyvään maineeseen (Sohn ja Ruthann 2014, 25).

Haaste on vastakkainasettelu, jossa tyytymättömät sidosryhmät väittävät yrityksen toimivan sopimattomalla tavalla (Coombs 2002, 170).

Sidosryhmät ovat viestineet tyytymättömyyttään, mediassa aihe on saanut suurta huomiota, Venäjää vastaan on asetettu pakotteita (taulukko 6) ja toiminnan Venäjällä on katsottu olevan vastuutonta nykyisessä tilanteessa. Nämä kaikki tekijät aiheuttavat yrityksille maineuhkaa, mikäli ne jatkavat toimintaansa Venäjällä. Muiden lähteiden lisäksi, nämä yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet näkyvät myös yritysten kriisitiedotteissa. Jo itse kriisitiedotteiden olemassaolo viittaa sidosryhmien tyytymättömyyteen yritysten toiminnasta.

Normaalien yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteiden, eli maineuhan, sosiaalisen vastuullisuuden ja sidosryhmien tyytymättömyyden lisäksi kriisin erityispiirteet vaikuttivat viestintään. Näitä erityispiirteitä ovat geopolitiikka, sidokset Venäjälle, sidokset Ukrainaan, Venäjän toimet, EU ja pakotteet sekä kriisin ketjuuntunut luonne. Näiden tekijöiden lisäksi, ja osittain niistä johtuen yritysten kyky tunnistaa heitä kohdannut kriisi vaikutti myös viestintään.

4.7.1 Ominaispiirteiden huomiointi tiedotteissa

Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet maineuhka, sosiaalinen vastuullisuus ja sidosryhmien tyytymättömyys välittyvät tiedotteista selkeästi. Yritysten käytetyimmät vastausstrategiat - puolustautuminen, korvauksen tarjoaminen, läpinäkyvyyden korostaminen ja sympatian hakeminen sidosryhmiltä - ovat mainetta korjaavia ja *maineuhkaa* pienentäviä. Strategiat viittaavat yritysten ymmärtävän kriisin aiheuttavan suurinta uhkaa yrityksen maineelle. Yritykset ovat myös valmiita lopettamaan liiketoimintansa Venäjällä maineensa pelastamiseksi, vaikka se aiheuttaisi taloudellisia tappioita. Maineen korjausta yritykset eivät suoraan tiedotteissa tuo esille, sillä se olisi maineen kannalta vahingollista.

Sidosryhmien tyytymättömyyteen yritykset viittasivat enimmäkseen epäsuorasti. Samalla tyytymättömyys ilmeni tiedotteista epäsuorin keinoin, sillä yritykset eivät suoraan maininneet asiasta tiedotteissa. Esimerkiksi Hesburger viittaa 29.3.2022 julkaistussa tiedotteessa sidosryhmien viestintään liittyen yrityksen hitaaseen poistumiseen Venäjältä ja Valko-Venäjältä.

”Ymmärrämme todella hyvin, että hidas poistuminen Venäjän ja Valko-Venäjän markkinoilta on aiheuttanut keskustelua” Hesburger 29.3.22

Yritykset ovat myös tuottaneet Q&A-tiedotteita ja ohjaavat sidosryhmiä olemaan yhteydessä, mikäli heillä on kysyttävää. Nostaen esiin läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta, joilla pyritään samalla muovaamaan sidosryhmien käsitystä yrityksestä paremmaksi.

Sosiaaliseen vastuuttomuuteen yritykset vastasivat usein suoraan ja tunnistivat toimintaympäristön muuttuneen vastuuttomaksi.

”Valiolla ei ole eettisiä toimintaedellytyksiä jatkaa Venäjällä” Valio 7.3.22

Valio tunnistaa toiminnan Venäjällä muuttuneen eettisten arvojensa vastaiseksi ja näin ollen lopettaa toiminnan maassa. Sosiaalinen vastuuttomuus oli näkyvin ominaispiirre ja sitä käytettiin hyödyksi arvioitaessa yritysten kykyä tunnistaa kriisityyppi. Kriisin tunnistamisen osalta kuusi kymmenestä yrityksestä huomioi suoraan kriisityypin. Tutkimuksessa suoraksi huomioinniksi tulkittiin tilanteet, joissa yritykset tunnistivat Venäjällä toiminnan ongelmalliseksi ja kertoo lopettavansa liiketoiminnan Venäjällä

Venäjän toiminnan vuoksi. Yritykset eivät suoraan nimeä yhteiskuntavastuukriisiä tai vastaavaa kriisiä syyksi.

”Tilanne Ukrainassa on äärimmäisen vakava ja ajatuksemme ovat sodasta kärsivien ukrainalaisten puolella. Tuomitsemme jyrkästi hyökkäyksen Ukraina. Olemme sitoutuneet toimimaan Olvin arvojen mukaisesti, ja tämä on ainoa järkevä päätös pitkäjänteisen ja vastuullisen toiminnan varmistamiseksi” Olvi 5.3.22

Suoraan huomiointiin erona epäsuorassa kriisin huomioinnissa yritykset viittaavat ongelmallisuuteen ja käytetyt strategiat viittaavat vahvasti yhteiskuntavastuukriisiin ja maineen suojeleluun.

”KONE myy Venäjän liiketoimintonsa paikalliselle johdolle... KONE arvioi, että paikallinen omistajuus tarjoaa pitkällä aikavälillä nykyistä kestävämmän ratkaisun niin työntekijöille kuin asiakkaillekin” Kone 28.6.22

Epäsuoraa huomiointia oli kahdeksalla yrityksellä kymmenestä, joista neljä olivat yrityksiä, jotka eivät suoraan huomioineet viestinnässään yhteiskuntavastuukriisiä. Yritykset, joilla oli sekä suora että epäsuoraa huomiointia, siirtyivät viestinnässään epäsuorasta suoraan.

Fortumin ja Hesburgerin ensimmäisissä tiedotteissa yritykset eivät tunnistettavasti vastaa kriisityyppiin. Hesburgerin kohdalla ensimmäinen tiedote korjaa jo medialle annettua kommenttia. Korjauksesta ei kuitenkaan ole itsessään tunnistettavissa erityisesti yhteiskuntavastuukriisille tyypillisiä piirteitä.

”Pahoittelen samalla ristiriitaista kommenttiani Turun Sanomissa, mutta Hesburger teki jo viime viikolla päätöksen siitä, että se suunnittelee vetäytymistä” Hesburger 3.3.22

Nokia renkaiden, Olvin ja Kiillon ensimmäisissä vastauksissa yritykset eivät tunnista kriisiä.

”Teemme kaikkemme vaikutusten minimoimiseksi. Toimintamme kriisialueen ulkopuolella ei ole riippuvainen venäläisistä, valkovenäläisistä tai ukrainalaisista raaka-aineista” Kiilto 1.3.22

Fortum, Hesburger, Nokia renkaat, Olvi ja Kiilto kuitenkin myöhemmin joko epäsuoraan tai suoraan huomioi yhteiskuntavastuukriisin. Näiden lisäksi tiedotteita, joista ei ole tunnistettavissa yhteiskuntavastuukriisiä ovat tiedotteet, jotka yritykset ovat antaneet ilmoittaakseen virallisesti lopettaneen toimintansa Venäjällä. Näissä tiedotteissa ei ole enää otettu kantaa poistumisen syille. Valio on lisäksi julkaissut tiedotteen, josta ei ole tunnistettavissa yhteiskuntavastuukriisin huomiointia. Tiedotteessa hyödynnetään lähes täysin jälleenrakennusstrategioita ja tiedote on muita tiedotteita tukeva, sekä yrityksen toimista lisäinformaatiota antava. Tiedote koskee yrityksen lahjoituksia Ukrainaan yhdessä Pelastakaa Lapset ry:n kanssa. Se on yrityksen mainetta korjaava.

”Osana vetäytymisprosessia Venäjältä Nokian Renkaat kirjasi vuoden 2022 toisella vuosineljänneksellä -280,7 miljoonaa euroa Venäjän varoihin liittyviä arvonalentumisia” Nokia Renkaat 28.10.22

Osa yrityksistä on myös nostanut esille kustannuksia ja tappioita, joita yritys vetäytymisestä kärsii. Nämä tappiot kuitenkin nähdään pienempänä pahana kuin jääminen Venäjälle.

4.7.2 Erityispiirteiden huomiointi tiedotteissa

Kriisin ketjuuntunut luonne vaikuttaa merkittävästi yritysten tiedotteisiin ja kriisiviestintään itsessään. Tiedotteissa on selvästi havaittavissa, että yritykset tunnistavat sodan aiheuttaneen tilanteen, jossa toiminta Venäjällä on lopetettava. Ongelmana yrityksille on ollut tunnistaa, miten tämä on johtanut tilanteeseen, jossa heidän toimintansa Venäjällä on muuttunut ongelmalliseksi. Yritykset usein vastaavat tiedotteissa sotaan kriisinä, eikä niinkään yhteiskuntavastuukriisiin, jossa sidosryhmien tyytymättömyys ja yrityksen oma sosiaalinen eettisyys on syynä kriisille.

”Seuraamme kriisiä [sotatilannetta] tiiviisti ja päivitämme tätä artikkelia tilanteen muuttuessa” Kiilto 17.3.22

Kaikki yritykset kuitenkin lopulta joko tunnistivat kriisin tai onnistuivat vastaamaan oikeaan kriisiin täysin tilannetta tunnistamatta. Yritykset, jotka eivät tunnistaneet kriisiä, ikään kuin ajautuivat vastaamaan oikeaan kriisiin sen edetessä. Näissä tilanteissa mainitessaan kriisin yritykset viittaavat sotaan, mutta tiedotteessa silti vastaavat yhteiskuntavastuukriisiin.

Suomalaiset yritykset ovat tutkimuksen kriisissä geopolitiikan osalta hyvin länsimaisessa asemassa. Yrityksiä vaaditaan poistumaan Venäjältä ja tukemaan Ukrainaa. Tämä on suurin vaikuttaja huolimatta aiemmista vahvoistakin sidoksista Venäjälle ja Venäjän talouteen. Useilla yrityksillä on myös toimintaa Ukrainassa. Ukrainassa oleva toiminta on kuitenkin huomattavasti pienempää kuin Venäjällä.

Venäjän toimet kriisin laukeamisen jälkeen on vaikuttanut yrityksiä toiminnan alasajoon ja Venäjältä vetäytymiseen hidastavasti. Yritykset usein kommentoivat tai viittaavat tiedotteissaan Venäjän säädösten ja muuttuvien lakien hidastavan yrityskauppoja ja vetäytymistä. Vakavimmillaan tämä on näkynyt yritysten omaisuuden haltuunottona Venäjän valtion toimesta.

”Koska paikallinen lainsäädäntö muuttuu nykyisen tilanteen vallitessa päivittäin, tässä prosessissa on monia haasteita” Kiilto 17.3.22

”Asetuksen perusteella Venäjän viranomaiset estävät Fortumia käyttämästä sille kuuluvia osakkeenomistajan oikeuksia, ottivat haltuunsa Fortumin venäläisen tytäryhtiön PAO Fortumin ja erottivat PAO Fortumin toimitusjohtajan” Fortum 13.7.23

Fortumin tiedotteesta voidaan myös havaita kriisin pitkittymistä, sillä tiedote on annettu lähes puolitoista vuotta kriisin alun jälkeen. Myös EU on omalla toiminnallaan vaikuttanut yritysten toimintaan kriisissä asettamalla pakotteita Venäjää vastaan.

”Nokia Renkaat Oyj on saanut tiedon, että EU on asettanut uusia pakotteita Venäjää vastaan” Nokia Renkaat 9.4.22

Yritysten noudattaessa näitä pakotteita on heidän pitänyt ajaa toimintaansa alas jo ennen oma-aloitteista päätöstä.

Yritykset ovat tunnistaneet kriisin olevan peräisin Venäjän aloittamasta hyökkäyssodasta Ukrainaan. Haasteellisempi osuus yrityksille on ollut tunnistaa yhteiskuntavastuukriisi, joka on yritysten kohtaama kriisi. Tämä tapahtumien ketjuuntuminen on luonut kriisille erityispiirteen, joka on aiheuttanut yrityksille ongelmia. Kriisin muut erityispiirteet ovat olleet yrityksille helpompia tunnistaa tai ne toimivat taustatekijöinä kriisissä. Yritysten kotimaan ollessa Suomessa on geopolittiset tekijät taustavaikuttajina ja näkyvät konkreettisemmin pakotteiden ja sidosryhmien tyytymättömyyden kautta. Pakotteet ovat ohjanneet yritysten toimia samoin kuin

Venäjän valtion toimet, jotka ovat osaltaan hidastaneet ja vaikeuttaneet yritysten toimia Venäjältä poistuessa. Sidokset Venäjälle ja Valko-Venäjälle ovat yrityskohtaisesti vaikuttaneet yritysten toimintaan riippuen sidoksien vahvuudesta. Tutkimuksen havaintojen pohjalta vahvemmat sidokset ja laajempi liiketoiminta Venäjällä vaikutti liiketoiminnan lopettamisen aloittamiseen ja nopeuteen. Vahvemmat sidokset omaavien yritysten reagointi tilanteeseen oli hitaampaa ja toiminnan lopetus halukkuus pienempi. Tähän vaikuttaa olennaisesti toiminnan lopettamisen kustannukset ja vaikeus laajuuden takia. Vahvemmat sidokset usein myös pitkittivät kriisiä johtuen toiminnan alasajon hitaudesta ja Venäjän hidastavista toimista. Yritysten sidokset Ukrainaan näkyi vahvimmin tukena työntekijöille ja ukrainalaisille. Yritykset, joilla oli enemmän sidoksia Ukrainaan, toivat asiaa useammin ja suuremmin esille.

5 Johtopäätökset

5.1 Tilannekohtaiset kriisiviestinnän vastausstrategiat yhteiskuntavastuukriiseissä

Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta luotiin päivitetty versio tilannekohtaisen kriisiviestinnän vastausstrategioista. Taulukkoon 11 on kerätty yhteen kaikki 4.2–4.6 luvuissa esiteltyt vastausstrategiat ja niiden alaluokat. Taulukko on päivitetty versio taulukosta 4, joka mukailee Coombsin taulukkoa. Taulukossa 11 sinisellä värillä on korostettu tutkimuksen analyysin perusteella vastausstrategiat, sisältöluokat ja alaluokat sekä niiden tunniste-elementit. Uudet luokat ja vastausstrategiat täyttävät analyysin aikana havaittuja aukkoja tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriassa ja täsmentävät olemassa olevia. Näiden tulosten pohjalta saatiin käsitys vastausstrategioista, joita yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä osaongelman kaksi mukaisesti.

Kiistäminen ja puolustaminen jaettiin analyysissä alaluokkiin, jotta ne vastaisivat paremmin yritysten käyttämien strategioiden monimuotoisuutta. Suora kiistäminen on lähes täysin vastaava aiempaan kiistämistä. Argumentatiivinen kiistäminen tuotiin täyttämään aukko tilanteissa, joissa kiistäminen ei tapahtunut suoraan vaan argumentoinnin kautta. Näissä tapauksissa kiistäminen oli kuitenkin selvästi havaittavissa argumenttien kautta. Puolustaminen jaettiin kolmeen alaluokkaan moraalinen, aikomuksen kieltäminen ja toimintakyvyttömyys. Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteiden ja kriisin erityispiirteiden vuoksi puolustamisen määrä vastausstrategiana korostui, ja havaittavissa oli kolmea erityyppistä puolustamista. Erityisesti vetoaminen moraalisen puolustamisen vaihtoehtoihin huonompiin skenaarioihin ja moraaliin sekä toimintakyvyttömyydelle ominaiseen tilanteen hallitsemattomuuteen oli yleistä yritysten tiedotteissa.

Taulukko 11 Päivitetty vastasstrategioiden taulukko

Vastausstrategiat	Sisältöluokka	Alaluokka	Tunniste-elementti	
Ensisijaiset kriisiin vastausstrategiat	Kriisin kieltämisstrategiat	Hyökkäys syyttäjää vastaan		Kriisijohtaja haastaa henkilön tai ryhmän, joka väittää, että organisaatiossa on jotain vialla
		Kiistäminen	Suora	Kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolo ja/tai toimintojen olevan ristiriidassa lupauksen kanssa
			Argumentatiivinen	Kriisijohtaja argumentoi kriisiä vastaan ja/tai toimintojen olevan ristiriidassa lupauksien kanssa
		Syntipukki		Kriisijohtaja syyttää kriisistä jotakin organisaation ulkopuolista henkilöä tai ryhmää
	Kriisin vähättelystrategiat	Puolustaminen	Moraalinen	Kriisijohtaja puolustautuu vetoamalla huonompaan vaihtoehtoiseen skenaarioon ja moraaleihin
			Aikomuksen kieltäminen	Kriisijohtaja minimoi organisaation vastuuta kieltämällä aikomus aiheuttaa vahinkoa
			Toimintakyvyttömyys	Kriisijohtaja väittää, ettei yritys kykene hallitsemaan kriisiin ja/tai eskaloituneeseen tilanteeseen johtaneita tapahtumia
	Oikeuttaminen		Kriisijohtaja vähättelee kriisin aiheuttamaa vahinkoa	
	Jälleenrakentamisstrategiat	Korvaus		Kriisijohtaja tarjoaa uhreille rahaa tai muita lahjoja
		Anteeksipyyntö		Kriisijohtaja ilmoittaa organisaation ottavan täyden vastuun kriisistä ja pyytää sidosryhmiltä anteeksi
Myötäily		Kriisijohtaja myötäilee sidosryhmien mielipiteitä ja väittää ymmärtävänsä kritiikin		
Toissijaiset kriisiin vastausstrategiat	Vahvistavat kriisiin vastausstrategiat	Muistutus		Sidosryhmille muistutetaan organisaation aiemmista hyvistä teoista
		Mielistely		Kriisijohtaja ylistää sidosryhmiä ja/tai muistuttaa heitä organisaation aiemmista hyvistä teoista
		Uhriutuminen		Kriisijohtaja muistuttaa sidosryhmiä siitä, että organisaatio on myös kriisin uhri
		Sympatiahakuisuus	Sympatian osoittaminen	Kriisijohtaja osoittaa sympatiaa kriisin/kriisien uhreille
	Sympatian hakeminen		Kriisijohtaja hakee sympatiaa kriisin negatiivisilla vaikutuksilla yrityksen henkilöstöön asettamatta yritystä itseään uhriksi	
	Uudelleenohjausstrategiat	Harhauttaminen	Harhautus	Kriisijohtaja ohjaa keskustelun kriisin kannalta epäoleellisiin asioihin
			Tunteisiin vetoava harhautus	Kriisijohtaja ohjaa keskustelun kriisin kannalta epäoleellisiin asioihin vetoamalla tunteisiin
		Läpinäkyvyys		Kriisijohtaja vetoaa läpinäkyvyyteen uskottavuuden lisäämiseksi
Epämääräisyys		Kriisijohtaja käsittelee tilannetta yleisellä tasolla ja/tai kiertoilmauksilla		

Jälleenrakentamisstrategian alle luotiin myötäilyn sisältöluokka, jonka tavoitteena on täydentää anteeksipyyntöä. Myötäilyn tavoitteena on täyttää aukko tilanteessa, jossa yritys myötäilee sidosryhmien mielipiteitä ja väittää ymmärtävän kritiikin, mutta ei pyydä anteeksi.

Vahvistavien kriisiin vastausstrategioiden alle luotiin uusi sisältöluokka. Tämän luokan nimi on sympatiahakuisuus. Sympatiahakuisuus on jaettu kahteen alaluokkaan: sympatian osoittaminen ja sympatian hakeminen. Näiden alaluokkien erona on sympatian kohde. Osoittaessa sympatiaa yritys kohdentaa sympatian kriisin uhreihin, jotka ovat kriisissä olevan yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Haettaessa sympatiaa yritys hakee sympatiaa sidosryhmiltä yrityksen henkilöstöön kohdistuvien negatiivisten vaikutusten esiintuomisella. Luokan luomista tukee aiempi kriisiviestinnän tutkimus. Schoofs ym. (2019, 7) huomioivat aiempien tutkimusten osoittavan uhrikriisien aiheuttavan yrityksille vähemmän mainehaittaa sidosryhmien organisaatioita kohtaan osoittaman affektiivisen empatian myötä. Affektiivisen empatian merkitys kriisityypin ja maineen välisessä suhteessa on suuri ja affektiivisten reaktioiden tulisi olla integroituna kriisiviestinnän teoriaan (Schoofs ym. 2019, 7). Sympatian hakemisen erona uhriutumiseen on yrityksen laajempi kanta. Uhriutuminen nähdään tutkimuksessa tilanteena, jossa koko yritys asetetaan uhriksi. Toisin kuin uhriutumisessa, sympatian hakemisessa koko yritystä ei aseteta tilanteessa uhriksi. Sen sijaan uhriksi esitetään osa henkilöstöstä, johon kriisin negatiiviset vaikutukset kohdistuvat.

Toissijaisten vastausstrategioiden alle luotiin uusi uudelleenohjausstrategioiden kokonaisuus. Näiden tavoitteena on ohjata viestinnän vastaanottajan huomiota harhauttamisen, läpinäkyvyyden ja epämääräisyyden keinoin. Harhauttaminen on jaettu harhautukseen ja tunteisiin vetoavaan harhautukseen. Molemmissa yritys ohjaa huomiota kriisin kannalta epäoleellisiin asioihin, mutta tunteisiin vetoavassa harhautuksessa tunteita käytetään tehokeinona. Ero alaluokkien välillä todettiin analyysiä tehtäessä riittävän suureksi perustelemaan jako. Vastaavan kaltaisia löydöksiä on kriisiviestinnässä tehty aiemminkin. Chen ja Lee (2019, 8) tunnistivat kiinalaisten yritysten käyttäneen strategioina huomion harhautusta, huhujen kiistämistä, tekaistuja juttuja, söpöilyä ja sisällön sensurointia sekä muita keinoja.

Käytetyimmät vastausstrategiat puolustaminen, korvaus, läpinäkyvyys ja sympatiahakuisuus ovat strategioina suhteellisen neutraaleja. Kriisin kieltämisstrategioita havaittiin tutkittavissa tiedotteissa huomattavasti vähemmän kuin muita vastausstrategioita. Kieltämisstrategiat ovat luonteeltaan paljon voimakkaampia, ja jyrkempiä, kuin muut strategiat. Näiden tekijöiden vuoksi kieltämisstrategioiden käyttö oli vähäisempää. Muut strategiat eli vähättely-, jälleenrakentamis-, vahvistavat kriisiin vastaus- ja uudelleenohjausstrategiat sopivat paremmin

yhteiskuntavastuukriiseihin ja mainehaitan pienentämiseen. Näin ollen niiden käyttö oli yleisempää. Käytetyt strategiat pyrkivät siis puolustelemaan yritystä ja sen toimintaa, ohjaamaan sidosryhmien huomiota ja ajattelua sekä parantamaan yrityksen mainetta.

5.2 Ominaispiirteiden ja erityispiirteiden vaikutus kriisiviestintään

Osaongelmaan yksi eli, mikä on ominaista yhteiskuntavastuu kriiseille, ja kolme, miten yhteiskuntavastuukriisin ominaisuudet ja tutkittavan kriisin erityispiirteet näkyvät yrityksen kriisiviestinnässä. Vastaukset löytyivät teoriasta ja tiedotteista.

Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet: sidosryhmien tyytymättömyys, maineuhka ja sosiaalinen vastuullisuus koottiin kriisin määritelmien kautta (Coombs 2002, 455; Greyser 2009, 591; Sohn ja Ruthann 2014, 25). Erityispiirteet kerättiin ja tunnistettiin empiirisen kontekstin ja tiedotteiden avulla. Erityispiirteiksi tunnistettiin geopolitiikka, yrityksen sidokset Venäjälle ja Ukrainaan, Venäjän toimet, EU ja pakotteet sekä ketjuuntunut kriisi.

Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteiden ja tutkimuksen kriisin erityispiirteiden näkyminen tiedotteissa vaihteli ja usein yleistyi kriisin edetessä. Tälle selityksenä voi olla yritysten käsityksen muutos kriisistä ja sen vaikutuksista. Ensimmäisten vastausten vahva painottuminen sotaan on ymmärrettävää sotakriisin suuremman merkityksellisyyden vuoksi. Se oli myös suuri yllätys länsimaisille yrityksille ja ensimmäiset tiedotteet olivat reagointi tähän yllättävään tapahtumaan. Sota on myös toiminut lähtölaukauksena tapahtumaketjulle, jossa yritysten toiminta Venäjällä on muuttunut sosiaalisesti epäkorrektiksi ja vastuuttomaksi. Tämän muutoksen ja yrityksiä kohtaaman kriisin tulkinta ja sen nopeus vaihteli yrityksillä.

Kaikki tutkimuksen yritykset näkivät Venäjällä toiminnan jatkamisen muuttumattomana niin suureksi maineuhaksi, että päättivät lopettaa toiminnan Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Yritykset toivat esille liiketoimintansa laajuutta Venäjällä ja taloudellisia menetyksiä liiketoiminnan lakkauttamisesta. Nämä menetykset ja toiminnan siirtämisen muualle yritykset näkivät kuitenkin välttämättömäksi mainehaitan minimoimiseksi. Samalla vetäytyminen ja liiketoiminnan lakkauttaminen perusteltiin sosiaalisen vastuullisuuden keinoin.

Huolimatta yritysten osittaisesta kyvyttömyydestä tunnistaa kriisiä, johon ovat joutuneet vahvistivat tiedotteet käsitystä siitä, että yhteiskuntavastuukriisit ovat lähtöisin

sidosryhmien tyytymättömyydestä. Tutkimuksen tulokset puoltavat ajatusta sidosryhmien kyvystä aiheuttaa muutosta yritysten toiminnassa ilmaisemalla tyytymättömyyttään, joskin lait ja pakotteet osittain painostivat yrityksiä lopettamaan Venäjän liiketoiminnan. Pakotteet voidaan myös nähdä EU:n ilmaisuna tyytymättömyydestä yrityksiä kohtaan, jotka jatkavat toimintaansa Venäjällä. EU on omien kykyjensä mukaan luonut tyytymättömyytensä noudattamiselle vahvistus keinoja pakotteilla. Yhteiskuntavastuukriisin ominaispiirteet näkyvät selvästi myös yritysten valitsemisissa vastausstrategioissa.

Ominaispiirteiden tapaan erityispiirteet näkyivät tiedotteissa erikseen, mutta vaikuttivat myös valittuihin vastausstrategioihin. Kriisien ketjuuntuminen tai lähinnä kriisien linkittyminen toisiinsa näkyi tiedotteissa. Yritykset tunnistivat oman tilanteensa olevan sidoksissa Ukrainan sotaan, joka myös aiheutti yrityksille vaikeuksia tunnistaa kohtaamaansa kriisiä. Tiedotteissa kriisistä puhuttaessa usein tarkoitettiin juuri sotaa, eikä yritysten yhteiskuntavastuukriisiä. Kriisit nähtiin enemmänkin yhtenä suurena kokonaisuutena eli yhtenä kriisinä.

Yritysten sidoksia niin Venäjälle kuin Ukrainaan käytettiin hyödyksi kuvaamaan kriisien vaikutuksia yritykseen. Samalla sidoksia käytettiin perusteluna tehdyille toimille. Osittain nostamaan esille yritysten vastuuta, mutta myös korvausten yhteydessä toiminnan hitauden selityksenä. Vetäytymisen hitautta tai pitkittymistä perusteltiin myös pakotteiden ja lakimuutosten avulla. Suomalaisten yritysten asemaa vaikeuttaa geopolitiikka. Suomalaiset yritykset fyysisen sijaintinsa vuoksi ovat olleet vahvasti sidonnaisia Venäjälle. Sodan tilanteessa Suomi kuitenkin EU:n jäsenmaana ja länsimaisesti vahvasti sitoutuneena on asettunut tukemaan Ukrainaa. Suomessa tilanne saa myös paljon huomiota Venäjän rajanaapuruuden vuoksi. Muiden länsimaalaisten yritysten kohdalla tilanne on osittain erilainen. Tätä eroa käsitellään luvussa 5.3, jossa tämän tutkimuksen tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen kansainvälisistä yrityksistä.

5.3 Tutkimuksen tulosten vertailu kansainvälisiin yrityksiin

YSM/MA-kurssin kansainvälisistä yrityksistä toteutettu tutkimus samaan yhteiskuntavastuukriisiin tarjosi samankaltaisia tuloksia tämän tutkimuksen kanssa. Alla kuviossa kuusi on esimerkki tutkimuksissa tuotetuista uusista sisältöluokista. Tutkimusten uudet luokat ovat hyvin vastaavanlaiset, mutta eroavaisuuksia on.

Tutkimuksissa tehdyt havainnot tukevat toisiaan. Tämän tutkimuksen tiedotteita analysoidessa tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian avulla löydettiin uusia vastausstrategioita. Tilanteissa, joissa tämän tutkimuksen uudet strategiat vastasivat YSM/MA-tutkimuksen strategioita, käytettiin samoja nimiä strategioille. Tämän tutkimuksen tekijän ollessa yksi YSM/MA-tutkimuksen tekijöistä olivat nämä nimet jo tuttuja, vaikkei YSM/MA-tutkimusta käytetty analyysin pohjana. Jo annetut nimet todettiin strategioita hyvin kuvaaviksi. Näin ollen luokkien nimien uudelleen keksiminen ei ole tarkoituksenmukaista.

Suora kiistäminen	Kiistetään suoraan, että toimet olisivat ristiriidassa lupauksen kanssa	Suora	Kriisijohtaja kiistää kriisin olemassaolo ja/tai toimintojen olevan ristiriidassa lupauksen kanssa
Sympatian osoittaminen	Osoitetaan sympatiam ottamalla kantaa kriisin aiheuttaneeseen kriisiin, eli tässä sotaan	Sympatian osoittaminen	Osoitetaan sympatiam kriisin/kriisien uhreille
Sympatian hakeminen	Haetaan sympatiam asettumalla kriisin aiheuttaneeseen kriisiin, eli tässä sodan, uhriksi	Sympatian hakeminen	Haetaan sympatiam kriisin negatiivisilla vaikutuksilla yrityksen henkilöstöön asettamatta yritystä itseään uhriksi

Kuvio 6 Esimerkkejä tutkimusten luokkien vastaavuudesta (mukaillen liite 2)

Verratessa tämän tutkimuksen ja YSM/MA-tutkimuksen luotuja luokkia (kuvio 6) voidaan havaita eroja. Kuviossa 6 vasemmalla on YSM/MA-tutkimuksessa luotuja luokkia ja oikealla tämän tutkimuksen luokat. Luokkien nimiä ja tunniste-elementtejä on muokattu. Tunniste-elementtien muokkaus on tehnyt niistä yleistävämpiä ja yhtenäisempiä Coombsin luokkien kanssa. Suurin muutos on kuitenkin täysin uuden vastausstrategian uudelleenohjausstrategian luonti (taulukko 10). Tähän strategiaan kerättiin luokat harhauttaminen, läpinäkyvyys ja epämääräisyys. Uudelleenohjausstrategioita vastaavia luokkia löydettiin jo YSM/MA-tutkimuksessa, mutta niitä ei tunnistettu yhtenäiseksi ryhmäksi vastausstrategioita vaan ne lisättiin Coombsin luomien strategioiden joukkoon sopivaksi havaittuihin kohtiin. Tässä tutkimuksessa harhauttaminen, läpinäkyvyys ja epämääräisyys tunnistettiin saman luonteisiksi ja kerättiin yhteen uuden luokan alle.

Kuten tämän tutkimuksen kohdalla käytetyimpiä sisältöluokkia YSM/MA-tutkimuksen osalta olivat puolustaminen, korvaus, sympatiahakuisuus ja läpinäkyvyys. Samalla kuitenkin oikeuttaminen nousi vahvasti esille YSM/MA-tutkimuksessa. Tätä

oikeuttamisen suurempaa käyttöä selittää tutkimuksen yritysten verrattain yleinen jääminen Venäjälle. Tutkituista yrityksistä, joita olivat Coca-Cola HBC, Heineken, Mars, Mondelez, Nestlé ja Unilever, osa ilmoitti jatkavansa toimintaansa Venäjällä ainakin osittain. Toiminnan jatkamista perusteltiin puolustuksen ja oikeuttamisen keinoin vedoten välttämättömien tuotteiden tarjontaan Venäjän kansalle.

Samalla voidaan havaita, miten suuret monikansalliset yritykset ovat pystyneet jatkamaan toimintaansa Venäjällä toisin kuin suomalaiset yritykset. Syitä tähän voi olla monia, mutta tiedotteissa ilmenevän välttämättömien hyödykkeiden tarjoamisen lisäksi sidosryhmien tyytymättömyyden paine ja mainehaitta Venäjälle jäämisestä ovat voineet vaikuttaa suomalaisiin yrityksiin voimakkaammin. Tälle syyt voivat löytyä erityisesti kriisin erityispiirteistä juuri, kuten geopolitiikasta. Suomen fyysinen sijainti Venäjän rajanaapurina on asettanut suomalaiset yritykset erittäin hankalaan tilanteeseen ja voimakkaan sidosryhmiltä lähtöisin olevan paineen alle.

5.4 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä. Teoreettisena pohjana analyysille toimi tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria. Tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian tarkoituksena on mallintaa kriisitilanne ja tarjota ohjeistus kriisinhallintastrategioiden käyttämiseen, jotka voivat hyödyttää kriisijohtajia ja heidän yrityksiään (Coombs 2007, 174). Teorian tuominen monimutkaiseen ja mahdollisesti uudenlaiseen kriisiympäristöön teki tutkimuksesta mielekkään. Sota- ja konfliktitilanteista lähtöisin olevat yhteiskuntavastuukriisit ovat hyvinkin todennäköinen ja yrityksistä riippumaton kriisin lähde. Kuluttajien tullessa tietoisemmiksi yritysten yhteiskuntavastuutoimista ja niiden taustalla olevista motiiveista korostuu yhteiskuntavastuun merkitys kuluttajien asenteissa yritystä kohtaan (Ham ym. 2019, 367–368). Yleisestikin vastuullisuuteen keskittyvät ja vastuullisuudesta lähtöisin olevat kriisit tuntuvat yleistyneen, kun yritysten vastuulliselle toiminnalle on annettu enemmän vaatimuksia. Vastuullisuus on entistä suuremmassa merkityksessä yrityksille ja sidosryhmille, mutta myös kriisin eri osa-alueilla yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut (Ham ym. 2019, 355–356). Tämä merkityksen kasvu tarjoaa vastuullisesti toimiville yrityksille mahdollisuuden kasvattaa hyvää mainetta, jota voi hyödyntää kriisitilanteissa. Samalla vastuullisuuskysymykset

voivat muodostua kriisin laukaisijaksi yrityksestä riippumattomastakin syystä. (Janssen ym. 2015, 184)

Tutkimuksen kriisissä havaittiin yritysten vaikeus tunnistaa kriisin luonne ja syyt kriisille. Tämä johti kriisin pitkittymiseen näiden yritysten kohdalla ja vaati pidempää kriisiviestintää sekä viestinnän muutosta kriisin aikana. Muutos johtui tilanteen paremmasta tunnistamisesta ja näin ollen vastausstrategioiden vaihtamisesta. Kriisijohtajien on tärkeää tunnistaa mainekriisin luonne ja ominaisuudet, sekä tunnistaa vaikuttaako kriisi enemmän yrityksen kyvylliseen vai moraaliseen maineeseen (Sohn ja Ruthann 2014, 37–38). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Sohnin ja Ruthannin havaintoa. Erilaisten kriisien ominaispiirteiden tunnistamiseen tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoria tarjoaa pohjan, mutta erityispiirteiden tunnistamiseen mallin luominen on haastavampaa. Tässä tutkimuksessa erityispiirteiden tunnistuksen avuksi erityispiirteet jaettiin kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat ajallinen kesto ja empiirinen konteksti (kuvio 5).

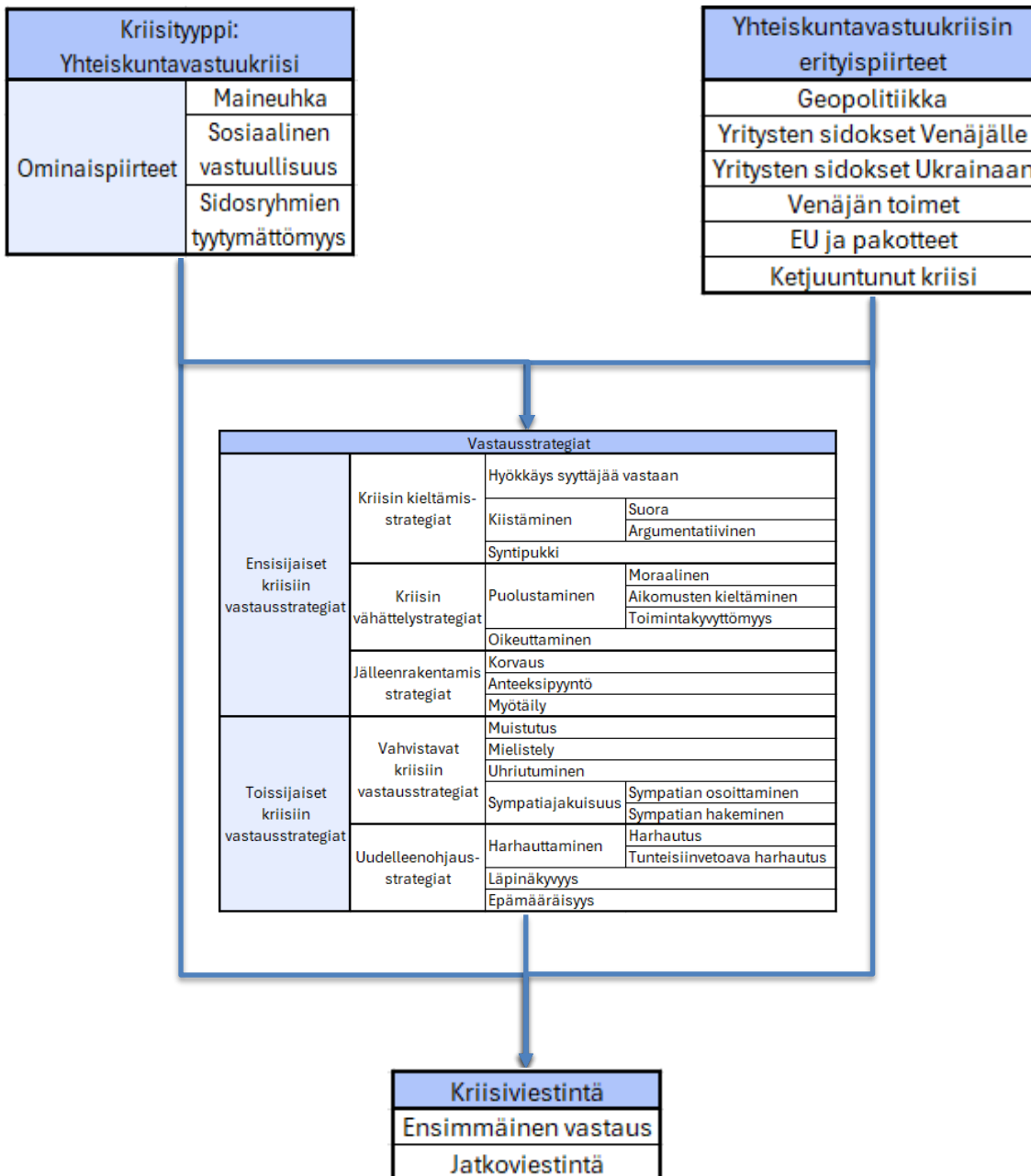
Tutkimuksen tulokset tukevat tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa, mutta myös laajentavat sitä. Laajennukset tarkentavat SCCT:n valmiita strategioita ja uudet strategiat täyttävät mahdollisia aukkoja SCCT:ssä. Etenkin sympatian osoittaminen ja hakeminen sekä viestin vastaanottajan huomion uudelleenohjaus korostuivat tutkimuksen tuloksissa. Schoofs ym. (2019, 8) havaitsivat sidosryhmien empatian helpottavan maineen korjausta. Samalla he nostavat esille tarpeen lisätutkimukselle, miten korvausten tarjoaminen ja sympatian viestiminen vaikuttavat sidosryhmien empatiaan. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta korvausten ja sympatian viestimisen olevan yleinen keino yhteiskuntavastuukriiseissä. Vaikkei tutkimuksessa suoraan saada tuloksia vaikutuksesta sidosryhmien empatiaan, on strategioiden yleisyys merkki näiden toimivuudesta.

Toinen esille noussut keino vaikuttaa sidosryhmiin on huomion ohjaaminen uudelleenohjausstrategioiden avulla. Uudelleenohjausstrategioilla voidaan vaikuttaa sidosryhmien käsitykseen yrityksestä ja sen luotettavuudesta. Leung ym. (2023, 887) tutkimuksessaan tunnistivat kahdenlaisia ihmisiä kriisiviestinnän vastaanottajina, joita ovat alhaisen ja korkean kognitiivisen tarpeen ihmiset. Heidän mukaansa alhaisen kognitiivisen tarpeen ihmisille vastausstrategiat toimivat reunavihjeenä, miten hyvin yritys vastaa kriisiin. Vastaavasti he kuvaavat korkean kognitiivisen tarpeen ihmisten

keskittyvän viestinnän todellisiin ominaisuuksiin ja ajattelevat kriittisemmin. Uudelleenohjausstrategiat voivat siis toimia eri ihmisiin paremmin kuin toisiin. Henkilöihin, joilla on alhainen kognitiivinen tarve, vaikuttavat helposti reunavihjeet, kuten houkuttelevuus, uskottavuus ja viestin muotoilu (Leung ym. 2023, 881). Uudelleenohjausstrategiat voivat siis toimia erityisen hyvin alhaisen kognitiivisen tarpeen ihmisiin.

Tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään, miten yritykset voivat vastata vastuullisuuskriiseihin. Samalla havainnoitiin mitä strategioita yritykset useimmiten käyttivät ja miten nämä esiintyivät tiedotteissa. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman yleisluontoiset määritelmät, jolloin tunnistettuja vastausstrategioita voidaan hyödyntää muiden kriisityyppien tutkimuksessa. Tämä yleisluontoinen määritelmä on havaittavissa kuviossa kuusi vertailtuna YSM/MA-tutkimuksen määritelmiin.

YSM/MA-tutkimuksen tulosten hyödyntäminen tässä tutkimuksessa tarjosi mahdollisuuden verrata tuloksia ja vahvistaa havaintoja ja löydöksiä. Tutkimuksissa hyödynnettiin kansainvälisten yritysten tiedotteita saman kriisin osalta ja huomattiin, että tulokset tukivat toisiaan. Tutkimuksissa kriisin erityispiirteet näyttäytyvät eri tavoin, mikä selittää käytettyjen strategioiden eroja. Näiden erityispiirteiden kontekstisidonnaisuus vaikeuttaa kriisiviestintä tutkimusta merkittävästi. Täysin samanlaista kriisiympäristöä ei ole edes eri yrityksillä samassa kriisissä, kuten tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita. Alla (kuvio 7) on tutkimuksen viitekehyskuvio täydennettynä kriisikohtaisilla tiedoilla ja muokatuilla vastausstrategia taulukolla.



Kuvio 7 Tulosten perusteella muokattu viitekehys

Viitekehysten mukaisesti kriisityypin ominaispiirteet, kriisin erityispiirteet ja vastausstrategiat vaikuttavat yritysten kriisiviestintään. Ominais- ja erityispiirteet vaikuttavat myös merkittävästi valittaviin vastausstrategioihin. Vaikuttavia tekijöitä voitaisiin listata enemmänkin, mutta tämä ei ole mielekäs, sillä liian monen tekijän mukaan tuonti monimutkaistaa viitekehystä ja rajanveto tehtiin osaongelmien kautta. Yksi merkittävimmistä taustatekijöistä kuitenkin oli yritysten kyky tunnistaa kriisi ja sen luonne. Tämä voidaan kuitenkin lukea kuulumaan ainakin osittain erityispiirteisiin, sillä kriisin ketjuuntunut luonne on haaste yhteiskuntavastuukriisin tunnistamisessa.

Viitekehys tarjoaa mallin, jonka avulla yritysten kriisiviestintää voidaan analysoida erilaisissa kriiseissä. Muokkaamalla kuvion kriisityypin ominaispiirteet ja erityispiirteet vastaamaan tutkittavaa kriisiä voidaan tämä tutkimus toistaa toisessa kriisiympäristössä.

5.5 Liikkeenjohdollinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset harjoittavat yhteiskuntavastuukriiseissä. Tulosten perusteella voidaan antaa liikkeenjohdollisia suosituksia kriisiviestinnän toteutukseen. Tulosten pohjalta annettavat suositukset tulevat ajoittumaan aikaan kriisiä ennen, sen aikana ja sen jälkeen.

Ennen kriisiä yrityksen johdon tulee valmistautua erilaisiin kriisitilanteisiin ja tutustua mahdollisiin vastausstrategioihin. Jokaiseen eri skenaarioon on mahdotonta varautua kriisien yllätyksellisyyden ja monimuotoisuuden vuoksi. Näin ollen yleinen valmistautuminen ja tutustuminen erilaisiin kriisinhallintakeinoihin ja viestintästrategioihin auttaa yritystä kriisitilanteissa. Erityisesti tutustuminen tutkimuksessa läpikäytyihin ja luotuihin vastausstrategioihin sekä niiden viestinnällisiin tavoitteisiin auttaa johdonmukaistamaan viestintää. Ennen kriisiä on tärkeä tunnistaa, millaisia sidosryhmiä yrityksellä on ja miten tavoittaa heidät parhaiten.

Kriisitilanteessa tutkimuksen tulosten perusteella erityisen tärkeää on jo ennen ensimmäistä tiedotetta tunnistaa kriisi ja yrityksen asema kriisissä. Kriisitilanteen tunnistuksessa kriisin ominaispiirteiden ja erityispiirteiden tunnistus ja määrittely on erityisen tärkeää. Ominais- ja erityispiirteiden tunnistuksen jälkeen yrityksellä on jo hyvä käsitys kriisistä ja sen luonteesta. Näiden tekijöiden pohjalta yritys voi tunnistaa sopivia kriisiviestintästrategioita. Tämän jälkeen ensimmäisen tiedotteen ja jatkoviestinnän yhtenäisyys ja viestinnän johdonmukaisuus helpottuu. Tämä myös auttaa yritystä viestintästrategioiden valinnassa ja auttaa valitsemaan kannan, joka kriisiin vastauksessa otetaan. Viestintää harjoittaessa on tärkeä tunnistaa sidosryhmät ja käyttää viestintäkanavaa, jolla heidät voi tavoittaa. Erityisen tärkeää on saavuttaa sidosryhmät, joita kriisi koskettaa ja jotka voivat kärsiä kriisistä vahinkoa.

Lopulta kriisin jälkeen yrityksen on tärkeää reflektoida omaa toimintaansa ja viestintäänsä. Kriisiviestinnän analysointi jälkikäteen auttaa yritystä oppimaan kriisistä ja valmistautumaan uusiin mahdollisiin kriiseihin. Yritys voi myös samalla havainnoida sidosryhmien reaktiota omaan viestintäänsä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella

yriytysten tulisi kyetä paremmin tunnistamaan yrityksen oma tilanne monimutkaisissakin kriisiympäristöissä.

5.6 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa pyrittiin rajoitusten vähentämiseen hyödyntämällä aiemmin toteutettua YSM-kurssin tutkimusta, jolloin mukaan saatiin useampi yritys. Yritykset olivat myös erilaisista lähtökohdista. Yksi rajoitus on molemmissa tutkimuksissa ollut yritysten määrä ja näin ollen analysoitavien tiedotteiden määrä. Suurempi otanta yrityksiä mahdollistaisi paremman yleistettävyyden tuloksista. Samalla rajoitteena toimi tutkimuksen tekijän oleminen yksi YSM/MA-kurssin tutkimuksen tekijöistä. Tämä olennaisesti vaikuttaa tulkintoihin, joita analyysivaiheessa tehtiin. Tutkimusten tulokset vastaavat pitkälti toisiaan ja tukevat toisiaan, mutta tämä myös rajoittaa eri näkökulmien syntyä. Tutkimuksessa kuitenkin pyrittiin olemaan avoinna erilaisille tulkinnoille ja tuloksille, eikä YSM/MA-tutkimusta käytetty analyysissa pohjana. Tuloksien vertailu tehtiin vasta analyysin jälkeen.

Kriisiviestintään ja kriisinhallintaan vaikuttaa moni eritekijä. Kaikkien tekijöiden ja eri tietolähteiden huomiointi ei kuitenkaan ole ainakaan tämän tutkimuksen teon aikana ollut mahdollista. Tutkimuksessa tehdyt päätökset aiheen ja näkökulmien rajauksessa toimivat ennalta päätettyinä rajoitteina tutkimukselle, joiden avulla tutkimus pystyttiin toteuttamaan. Etenkin kyvyttömyys perehtyä syvemmin tutkimuksen jokaisen yrityksen toimintaan rajoitti tuloksia. Toisaalta sidosryhmienkin on mahdollista olla vain tiedotteiden varassa tiedoissaan yrityksistä, jolloin tiedotteista tulisi saada riittävä kuva yrityksen toiminnasta ja viestinnästä kriisin aikana.

Eri näkökulmien, yritysten ja kriisien hyödyntäminen onkin yksi mahdollinen jatkotutkimusehdotus tutkimuksen tulosten testaamiseksi ja mahdolliseksi vahvistamiseksi. Tutkimuksessa luotiin uusia lisäyksiä tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa, joiden testaaminen uusissa konteksteissa mahdollistaisi tulosten vahvistamisen. Näitä konteksteja ovat etenkin erilaiset kriisit ja kriisikontekstit, kuten eri yhteiskuntavastuukriisit, muu kulttuurillinen ympäristö, eri viestintä kanavat tai erilainen tutkimuksellinen näkökulma. Esimerkiksi kriisiviestinnän tehokkuuden ja onnistuneisuuden tutkiminen kuluttajien näkökulmasta voisi tarjota mielenkiintoisia tuloksia. Lisäksi tutkimus uudelleenohjausstrategioiden kaltaiseen kriisiviestintään olisi hyödyllistä. Tutkimusta miten viestinnällä voidaan ohjata huomiota tai miten yritykset

käyttävät hyödyksi viestinnän ulkoista muotoa voitaisiin tutkia lisää. Tässä tutkimuksessa Q&A-tiedotteet ja päivittyvät tiedotteet olivat yksi näkyvä keino, joilla yritykset harjoittavat ns. normaalista tiedotteista poikkeavaa kriisiviestintää.

Lisäksi jatkotutkimusta voidaan ohjata yritysten kriisin tunnistamiseen ja mahdollisesti kriisiviestintä tutkimukseen, jossa yrityksen edustajia haastatellaan kriisiviestinnästä. Tämän tutkimuksen kaltaisesti tiedotteiden pohjalta tehdyn analyysin lisäksi voitaisiin hyvinkin haastatella yrityksen edustajia kriisiviestinnästä. Tällöin analyysiä voidaan verrata yrityksen kertomiin tavoitteisiin ja tarkoituksiin tiedotteiden taustalla. Lisäksi tutkimusta lukiessa ja asiaan syventyessä voi herätä muita mielenkiintoisia jatkotutkimusideoita.

6 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaista kriisiviestintää yritykset käyttävät yhteiskuntavastuukriiseissä. Tarkoitusta lähestyttiin kolmen osaongelman kautta.

1. Mikä on ominaista yhteiskuntavastuukriiseille?
2. Millaisia kriisiviestinnän strategioita käytetään yhteiskuntavastuukriiseissä?
3. Miten yhteiskuntavastuukriisin ominaisuudet ja tutkittavan kriisin erityispiirteet näkyvät yritysten kriisiviestinnässä?

Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu yhdestä pääluvusta, joka on jaettu alalukuihin edeten kriisistä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Kriisiviestinnän ymmärtämiseksi teoria alkaa kriisin määritelmällä ja etenee vaiheittain yhteiskuntavastuukriisin määritelmään. Tämän jälkeen teoriassa esitellään lyhyesti kriisinhallintaa, jonka osa kriisiviestintä on. Kriisinhallinnasta siirrytään kriisiviestintään ja tarkemmin tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaan, jota tutkimuksessa käytetään pohjana. Teorian lopuksi esitellään tutkimuksen viitekehys.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti ja tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen empiirisenä kontekstina oli yhteiskuntavastuukriisi, jossa yritysten sidosryhmät vaativat yrityksiä lopettamaan toimintansa Venäjällä. Kriisin taustalla oli Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan, jonka jälkeen yritystoiminnan harjoittaminen Venäjällä tai Venäjän kanssa katsottiin eettisesti ongelmalliseksi. Tutkimuksessa analysoitiin kymmenen suomalaisen yrityksen kriisiviestintätiedotteita kyseisessä kriisissä. Aineistoksi kerättiin kaikki yritysten omilla nettisivuillaan julkaisemat tiedotteet kriisistä.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin ja koodattiin tilannekohtaisen kriisiviestinnän teorian vastausstrategioiden perusteella. Kaikki havaitut strategiat korostettiin ja koodattiin. Tutkimuksessa oltiin avoimia uusille havainnoille, jotka laajentaisivat tai tarkentaisivat tilannekohtaisen kriisiviestinnän vastausstrategioita. Analyysin perusteella vastausstrategioita päivitettiin ja luotiin uusia vastausstrategioita. Päivitys tarkensi vastausstrategiat kuvaamaan tarkemmin viestinnän monimuotoisuutta.

Uudet vastausstrategiat myötäily ja sympatiahakuisuus luotiin olemassa olevien rinnalle täyttämään aukkoja, joita valmiit strategiat jättivät. Myötäily on jälleenrakentamisstrategia, jossa kriisijohtaja myötäilee sidosryhmien mielipiteitä. Sympatiahakuisuus puolestaan on vahvistava vastausstrategia, jossa yritys osoittaa sympatiaa kriisin uhreille tai hakee sympatiaa sidosryhmiltä. Lisäksi luotiin uusi uudelleenohjausstrategioiden ryhmä, johon kuuluu harhauttaminen, läpinäkyvyys ja epämääräisyys. Näiden strategioiden tarkoituksena on ohjata lukijan huomiota ja muokata käsitystä yrityksestä. Harhauttamisessa keskustelu ohjataan kriisin kannalta epäoleellisiin asioihin. Läpinäkyvyydessä vedotaan läpinäkyvyyteen joko tekstissä tai tiedotteen muodossa, kuten Q&A-tiedotteissa. Epämääräisyydessä kriisistä puhutaan yleisellä tasolla ja kiertoilmauksin ja näin vältellään kriisin tarkempaa käsittelyä.

Aineistosta analysoitiin myös kriisin ominaispiirteiden ja erityispiirteiden huomiointia ja tunnistusta. Tiedotteista havaittiin, etteivät yritykset onnistuneet aina tunnistamaan kriisiä. Varsinkin ensimmäisissä tiedotteissa kriisin tunnistus oli puutteellista. Kriisin edetessä yritysten ymmärrys kriisistä parani, mutta alkuvaiheen tunnistus ongelmat usein pitkittivät kriisin ajallista kestoa yrityksen kohdalla. Kokonaisuudessa yritykset kuitenkin tunnistivat kriisin ominais- ja erityispiirteitä hyvin ja käsittelivät niitä tiedotteissaan.

Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin tutkimuksen tulosten tukevan tilannekohtaisen kriisiviestinnän teoriaa. Tulokset kuitenkin myös laajensivat aikaisempaa teoriaa. Näitä tutkimuksessa tehtyjä muutoksia vertailtiin aiemmin tehtyyn tutkimukseen samasta yhteiskuntavastuukriisistä kansainvälisten yritysten kontekstissa. Aiemmin tehty tutkimus tukee tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Johtopäätöksissä myös painotettiin kriisin ominais- ja erityispiirteiden tunnistuksen tärkeyttä. Kriisin tunnistamisen tärkeyttä korostaa erityis- ja ominaispiirteiden vaikutus valittaviin vastausstrategioihin.

Lähteet

- Beldad, Ardion D. – Laar, Ester – Hegner, Sabrina M. (2018) Should the shady steal thunder? The effects of crisis communication timing, pre-crisis reputation valence, and crisis type on post-crisis organizational trust and purchase intention. *Journal of contingencies and crisis management*, Vol.26 (1), p.150–163.
- CBC 25.5.2023 Some companies say they can't quit Russia, others find leaving complicated but worth it. <<https://www.cbc.ca/news/business/companies-russia-one-year-later-1.6854079>>, haettu 31.1.2024.
- Cheng, Yang – Lee, Chia-Jui (2019) Online crisis communication in a post-truth Chinese society: Evidence from interdisciplinary literature. *Public relations review*, Vol.45 (4), 1–10.
- Christensen, Tom – Lægreid, Per (2020) The coronavirus crisis-crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International public management journal*, Vol.23 (5), 713–729.
- Coombs, Timothy W. (2007) Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate reputation review*, Vol.10 (3), 163–176.
- Coombs, Timothy W. (2011). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Coombs, Timothy W. (2012) *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding 3rd ed.* SAGE, Thousand Oaks, California.
- Coombs, Timothy W. (2015) Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management communication quarterly*, Vol.8 (4), 447–476.
- Coombs, Timothy W. (2015) The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, Vol.58 (2), 141–148.
- Coombs, Timothy W. – Holladay, Sherry J. (2002) Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management communication quarterly*, Vol.16 (2), 165–186.

- Coombs, Timothy W. – Holladay, Sherry – Wim, J.L. Elving – Ursa, Golob (2015) CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate communications*, Vol.20 (2), p.144-162.
- Coombs, Timothy W. – Tachkova, Elina R. (2023) Integrating Moral Outrage in Situational Crisis Communication Theory: A Triadic Appraisal Model for Crises. *Management communication quarterly*, Vol.37 (4), 798–820.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE, California.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2016) *Qualitative methods in business research*. SAGE, California.
- Eurooppa-neuvosto. Tietoa EU:n Venäjän vastaisista pakotteista.
<<https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>>, haettu 2.4.2024.
- Ginther, Matthew R. – Hartsough Lauren E. S. – Marois, René – Pietromonaco, Paula R. (2022) Moral Outrage Drives the Interaction of Harm and Culpable Intent in Third-Party Punishment Decisions. *Emotion*, Vol.22 (4), 795 – 804.
- Graneheim, Ulla H. – Lindgren, Britt-Marie – Lundman, Berit (2017) Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, Vol.56, 29–34.
- Grappi, Silvia – Romani, Simona (2015) Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions. *Journal of public relations research*, Vol. 27 (1), 22–45.
- Hargis, Michael – Watt, John D. (2010) Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events. *Organization development journal*, Vol.28 (1), 73.
- Ham, Chang-Dae – Kim, Jeesun (2019) The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of business ethics*, Vol.158 (2), 353–372.
- Helsingin Sanomat 24.2.2023 Suomalaisyrietykset ovat hylänneet Venäjän poikkeuksellisella tavalla – näiden maiden yrityksiä sota ei juuri kiinnosta.
<<https://www.hs.fi/talous/art-2000009406485.html>>, haettu 31.1.2024.

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2015) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hsieh, H. – Shannon, S. E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Krippendorff, Klaus (2019) *Content analysis: an introduction to its methodology 4th edition*. SAGE, Thousand Oaks, California.
- Leave Russia. Stop Doing Business with Russia. <<https://leave-russia.org/>>, haettu 2.4.2024.
- Leung, Xi Y. – Wu, Laurie – Sun, Jie (2023) Exploring Secondary Crisis Response Strategies for Airlines Experiencing Low-Responsibility Crises: An Extension of the Situational Crisis Communication Theory. *Journal of travel research*, Vol. 62 (4), 878–892.
- Marsen, Sky (2020) Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International journal of business communication*, Vol.57 (2), 163–175.
- McConnell, Allan – Drennan, Lynn (2006) Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of contingencies and crisis management*, Vol.14 (2), 59–70.
- Mir, Saif – Blessley, Misty – Zacharia, Zach – Aloysius, John (2022) Mending fences in a buyer–supplier relationship: The role of justice in relationship restoration. *The journal of supply chain management*, Vol.58 (3), 23–46.
- Morgan, David L. (2015) *Integrating qualitative and quantitative methods : a pragmatic approach*. SAGE, Thousand Oaks, California.
- MTV Uutiset 15.11.2023 Venäjällä toimii yhä lukuisia kansainvälisiä yrityksiä – osa pyrkinyt hämärtämään rooliaan. <<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/venajalla-toimii-yha-lukuisia-kansainvalisia-yrityksia-osa-pyrkinyt-hamartamaan-rooliaan/8819678#gs.3kt6s7>>, haettu 31.1.2024.
- Pursiainen Christer (2017) *The Crisis Management Cycle*. Routledge, Lontoo.
- Sætre, Alf Steiner – Van De Ven, Andrew (2021) Generating theory by abduction. *The Academy of Management review*, Vol.46 (4), 684–701.
- Schoofs, Lieze – Claeyns, An-Sofie – De Waele, Aurélie – Cauberghe, Verolien (2019) The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. *Public relations review*, Vol.45(5), 1–9.

- Seeger, Matthew W. – Sellnow, Timothy L. – Ulmer, Robert R. (1998) Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, Vol.21 (1), 231–276.
- Sohn, Y. J. – Lariscy, Ruthann Weaver (2014) Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences. *Journal of public relations research*, Vol.26 (1), 23–43.
- Sturges, David L. (1994) Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival Management communication quarterly, 1994-02, Vol.7 (3), p.297-316
- The New York Times 14.10.2022 Companies Are Getting Out of Russia, Sometimes at a Cost. <<https://www.nytimes.com/article/russia-invasion-companies.html>>, haettu 3.3.2024.
- Turun Sanomat 3.3.2022 Hesburger suunnittelee sittenkin vetäytyvänsä Venäjältä – "Minulta kysytään, että miksi sinä rosvo myyt hampurilaisia Venäjällä" <<https://www.ts.fi/uutiset/5587176>>, haettu 15.10.2024.
- Weick, Karl E. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, Vol.25 (4), 305–317.
- Weiner, Bernard (1985) An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological review*, Vol.92 (4), 548–573.
- Weiner, Bernard (2006) *Social Motivation, Justice, and the Moral Emotions: An Attributional Approach 1st edition*. Taylor & Francis Group, Lontoo.
- Yang, Ting-Ting – Ruan, Wen-Qi – Li, Yong-Quan – Zhang, Shu-Ning (2025) Make the Effort Visible: The Effect of Process Transparency on Public Forgiveness in Tourism Crisis Communication. *Journal of travel research*, Vol.64 (3), 649–663.

Liitteet

Liite 1. Empiirisen aineiston lähteet

FORTUM

24.2.2022 Fortum's statement on our businesses in Russia.

<<https://www.fortum.com/media/2022/02/fortums-statement-our-businesses-russia>>, haettu 3.6.2024.

3.3.2022 Fortum CEO Markus Rauramo's statement on the Group's Russian businesses. <<https://www.fortum.com/media/2022/03/fortum-ceo-markus-rauramos-statement-groups-russian-businesses>>, haettu 3.6.2024.

7.3.2022 Fortum subsidiary Uniper writes down its receivable in Nord Stream 2 and gives further details on its Russian businesses.

<<https://www.fortum.com/media/2022/03/fortum-subsiidiary-uniper-writes-down-its-receivable-nord-stream-2-and-gives-further-details-its-russian-businesses>>, haettu 3.6.2024.

3.5.2022 Fortum to record pre-tax impairments of approximately EUR 2.1 billion related to its Russian operations.

<<https://www.fortum.com/media/2022/05/fortum-record-pre-tax-impairments-approximately-eur-21-billion-related-its-russian-operations>>, haettu 3.6.2024.

12.5.2022 Fortum's January–March 2022 Interim Report: Operating results down – Fortum prepares for a controlled exit from Russia and takes action to provide security of supply in Europe.

<<https://www.fortum.com/media/2022/05/fortums-january-march-2022-interim-report-operating-results-down-fortum-prepares-controlled-exit-russia-and-takes-action-provide-security-supply-europe>>, haettu 3.6.2024.

25.8.2022 Fortum Half-year Financial Report 2022: Second quarter dominated by Russian gas curtailments – European energy crisis deepens.

<<https://www.fortum.com/media/2022/08/fortum-half-year-financial-report-2022-second-quarter-dominated-russian-gas-curtailments-european-energy-crisis-deepens>>, haettu 3.6.2024.

1.9.2022 Change in Fortum Executive Management – Head of Russia division steps down from Fortum’s Executive Management Team; continues to lead business. <<https://www.fortum.com/media/2022/09/change-fortum-executive-management-head-russia-division-steps-down-fortums-executive-management-team-continues-lead-business>>, haettu 3.6.2024.

7.2.2023 Inside information: Fortum to record additional pre-tax impairments of approximately EUR 990 million related to its Russia segment. <<https://www.fortum.com/media/2023/02/inside-information-fortum-record-additional-pre-tax-impairments-approximately-eur-990-million-related-its-russia-segment>>, haettu 3.6.2024.

6.4.2023 Fortum’s Russian joint venture has participated in a local wind auction – Fortum will not invest in Russia. <<https://www.fortum.com/media/2023/04/fortums-russian-joint-venture-has-participated-local-wind-auction-fortum-will-not-invest-russia>>, haettu 3.6.2024.

12.4.2023 Fortum unequivocally rejects Vestas claim of Russian sanctions breach – commercial contract breach by Vestas now in ICC arbitration. <<https://www.fortum.com/media/2023/04/fortum-unequivocally-rejects-vestas-claim-russian-sanctions-breach-commercial-contract-breach-vestas-now-icc-arbitration>>, haettu 3.6.2024.

26.4.2023 Inside information: Russia has issued a new presidential decree with implications on Fortum’s assets. <<https://www.fortum.com/media/2023/04/inside-information-russia-has-issued-new-presidential-decree-implications-fortums-assets>>, haettu 3.6.2024.

26.4.2023 Russian subsidiary PAO Fortum’s CEO replaced – confirmation of temporary asset management by Russia. <<https://www.fortum.com/media/2023/04/russian-subsi-dary-pao-fortums-ceo-replaced-confirmation-temporary-asset-management-russia>>, haettu 3.6.2024.

5.5.2023 Fortum has formally notified that it objects the unlawful seizure of Russian subsidiary. <<https://www.fortum.com/media/2023/05/fortum-has-formally-notified-it-objects-unlawful-seizure-russian-subsi-dary>>, haettu 3.6.2024.

11.5.2023 Inside information: Fortum to fully write down its Russian assets and deconsolidate the Russia segment – publishes restated comparison figures.

<<https://www.fortum.com/media/2023/05/inside-information-fortum-fully-write-down-its-russian-assets-and-deconsolidate-russia-segment-publishes-restated-comparison-figures>>, haettu 3.6.2024.

13.7.2023 Fortum has sent notices of dispute to the Russian Federation due to the violations of international investment treaty protection.

<<https://www.fortum.com/media/2023/07/fortum-has-sent-notices-dispute-russian-federation-due-violations-international-investment-treaty-protection>>, haettu 3.6.2024.

27.2.2024 Fortum has initiated legal proceedings against the Russian Federation due to the violations of international investment treaty protection.

<<https://www.fortum.com/media/2024/02/fortum-has-initiated-legal-proceedings-against-russian-federation-due-violations-international-investment-treaty-protection>>, haettu 3.6.2024.

HESBURGER

3.3.2022 Heikki Salmela: Hesburger suunnittelee vetäytymistä Venäjältä.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/heikki-salmela--hesburger-suunnittelee-vetaytymista-venajalta>>, haettu 3.6.2024.

7.3.2022 Hesburger jakaa ravintoloidensa ruoan ukrainalaisille.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-jakaa-ravintoloidensa-ruoan-ukrainalaisille>>, haettu 3.6.2024.

29.3.2022 Hesburgerin toimitusjohtaja Kari Salmela: ”Teemme kaikkemme, että saamme ravintoloiden ovet suljettua mahdollisimman pian Venäjällä.”.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburgerin-toimitusjohtaja-kari-salmela----teemme-kaikkemme--etta-saamme-ravintoloiden-ovet-suljettua-mahdollisimman-pian-venajalla---->>, haettu 3.6.2024.

11.4.2022 Hesburger sulkee omien ravintoloidensa ovet Venäjällä huhtikuussa.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-sulkee-omien-ravintoloidensa-ovet-venajalla-huhtikuussa>>, haettu 3.6.2024.

28.4.2022 Hesburger sulkee omien ravintoloiden ovet suunnitellusti huhtikuussa.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-sulkee-omien-ravintoloiden-ovet-suunnitellusti-huhtikuussa>>, haettu 3.6.2024.

1.5.2022 Hesburger-ravintoloiden toiminta on loppunut Venäjällä.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-ravintoloiden-toiminta-on-loppunut-venajalla-->>, haettu 3.6.2024.

8.7.2022 Hesburger avasi Kiovan ravintolat ukrainalaisten toiveesta.

<<https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/tiedotteet/hesburger-avasi-kiovan-ravintolat-ukrainalaisten-toiveesta>>, haettu 3.6.2024.

KIILTO

1.3.2022 Updating article — Situation in Ukraine.

<<https://web.archive.org/web/20220301101526/https://www.kiilto.com/newsroom/updating-article-situation-in-ukraine/>>, haettu 4.6.2024.

17.3.2022 Päivittyvä uutinen: Ukrainan tilanne.

<<https://web.archive.org/web/20220323061145/https://www.kiilto.fi/uutishuone/paivittyva-uutinen-ukrainan-tilanne/#>>, haettu 4.6.2024.

3.8.2022 Päivittyvä uutinen: Ukrainan tilanne.

<<https://web.archive.org/web/20220813132900/https://www.kiilto.fi/uutishuone/paivittyva-uutinen-ukrainan-tilanne/#>>, haettu 4.6.2024.

4.10.2022 Updating article: Situation in Ukraine.

<<https://web.archive.org/web/20221206170053/https://www.kiilto.com/newsroom/updating-article-situation-in-ukraine/>>, haettu 4.6.2024.

10.2.2023 Kiillon Venäjän tytäryhtiöiden myynti etenee.

<<https://www.kiilto.fi/uutishuone/kiillon-venajan-tytaryhtioiden-myynti-etenee/>>, haettu 4.6.2024.

12.10.2022 Päivittyvä uutinen: Ukrainan tilanne.

<<https://web.archive.org/web/20240227112815/https://www.kiilto.fi/uutishuone/paivittyva-uutinen-ukrainan-tilanne/>>, haettu 4.6.2024.

10.2.2023 Kiillon liiketoiminta Venäjällä päätökseen.

<<https://www.kiilto.fi/uutishuone/kiillon-liiketoiminta-venajalla-paatokseen/>>, haettu 4.6.2024.

KONE

3.3.2022 KONE keskeyttää toimitukset Venäjälle.

<<https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-keskeyttaa-toimitukset-venajalle-2022-03-03.aspx>>, haettu 5.6.2024.

28.6.2022 KONE myy Venäjän liiketoiminnot.

<<https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-myy-venajan-liiketoiminnot-2022-06-28.aspx>>, haettu 5.6.2024.

24.1.2023 KONE on saanut päätökseen Venäjän toimintojensa myynnin.

<<https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-on-saanut-paatokseen-venajan-toimintojensa-myyntin-2023-10-24.aspx>>, haettu 5.6.2024.

KONECRANES

21.2.2022 Q&A on the war in Ukraine. <<https://investors.konecranes.com/qa-war-ukraine>>, haettu 5.6.2024.

21.4.2022 Konecranes comments on the impacts of the war in Ukraine on its business and financial performance. <<https://www.konecranes.com/press-releases/konecranes-comments-on-the-impacts-of-the-war-in-ukraine-on-its-business-and-financial-performance>>, haettu 5.6.2024.

15.3.2023 Konecranes has started to deliver its final cranes to Russia for a European customer. <<https://www.konecranes.com/press-releases/konecranes-has-started-to-deliver-its-final-cranes-to-russia-for-european-customer>>, haettu 5.6.2024.

NESTE

1.3.2022 Neste on korvannut suurimman osan venäläisen raakaöljyn hankinnastaan muilla raakaöljylaaduilla. <<https://www.neste.com/fi-fi/news/neste-on-korvannut-suurimman-osan-venaelaisen-raakaoeljyn-hankinnastaan-muilla-raakaoeljylaaduilla>>, haettu 5.6.2024.

5.3.2022 Neste antaa humanitaarista apua. <<https://www.neste.com/fi-fi/news/neste-antaa-humanitaarista-apua>>, haettu 5.6.2024.

10.3.2022 Nesteen lausunto Ukrainan sotaan liittyen. <<https://web.archive.org/web/20220405190534/https://www.neste.fi/konserni/journeytozerostories/arkisto/2242-ajankohtaista/nesteen-lausunto-liittyen-ukrainan-sotaan>>, haettu 5.6.2024.

6.4.2022 Nesteelle saapuu tänään illansuussa yksi viimeisistä jäljellä olevista öljylasteista Venäjältä. <<https://www.neste.com/fi-fi/news/nesteelle-saapuu-taenaeen-illansuussa-yksi-viimeisistae-jaeljellae-olevista-oeljylasteista-venaejaeltae>>, haettu 5.6.2024.

28.4.2022 Nesteen lausunto Ukrainan sotaan liittyen. <<https://web.archive.org/web/20220521082117/https://www.neste.fi/konserni/journeytozerostories/arkisto/2242-ajankohtaista/nesteen-lausunto-liittyen-ukrainan-sotaan>>, haettu 5.6.2024.

20.7.2022 Nesteen lausunto Ukrainan sotaan liittyen. <<https://web.archive.org/web/20221005044437/https://www.neste.fi/konserni/journeytozerostories/arkisto/2242-ajankohtaista/nesteen-lausunto-liittyen-ukrainan-sotaan>>, haettu 5.6.2024.

NOKIA RENKAAT

28.2.2022 Nokian Renkaat Oyj peruuttaa taloudellisen ohjeistuksensa vuodelle 2022. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-peruuttaa-taloudellisen-ohjeistuksensa-vuodelle-2022/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

22.3.2022 Nokian Renkaat Oyj: Hallitus muuttaa osinkoehdotustaan yhtiökokoukselle, uuden kapasiteetin valmistelut Euroopassa alkavat. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj->

hallitus-muuttaa-osinkoehdotustaan-yhtiokokoukselle-uuden-kapasiteetin-valmistelut-euroopassa-alkavat/#a1910b9f>, haettu 6.6.2024.

30.3.2022 Nokian Renkaat Oyj: EU kieltää renkaiden tuonnin Venäjältä EU:hun. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-eu-kieltaa-renkaiden-tuonnin-venajalta-eu-hun/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

8.4.2022 Nokian Renkaat Oyj: Tietoja EU:n asettamista uusista pakotteista. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-tietoja-eu-n-asettamista-uusista-pakotteista/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

9.4.2022 Nokian Renkaat aloittaa hallitun vetäytymisen Venäjältä. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-aloittaa-hallitun-vetaytymisen-venajalta/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

11.4.2022 Nokian Renkaat Oyj Puolivuosisikatsaus tammi–kesäkuu 2022: Ukrainan sota varjosti ensimmäistä vuosipuoliskoa, valmistelut Venäjältä vetäytymiseksi käynnissä. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-puolivuosisikatsaus-tammi-kesakuu-2022-ukrainan-sota-varjosti-ensimmaista-vuosipuoliskoa-valmistelut-venajalta-vetaytymiseksi-kaynnissa/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

11.11.2022 Nokian Renkaiden päivitys Ukrainan sodasta. <<https://www.nokianrenkaat.fi/tietoa-meista/uutinen/nokian-renkaiden-paivitys-ukrainan-sodasta/#c40a5242>>, haettu 6.6.2024.

28.10.2022 Sisäpiiritieto: Nokian Renkaat Oyj myy Venäjän liiketoiminnot. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/sisapiiritieto-nokian-renkaat-oyj-myy-venajan-liiketoiminnot/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

1.11.2022 Nokian Renkaat Oyj Osavuosisikatsaus tammi–syyskuu 2022: Nokian Renkaiden tulevaisuuden rakentaminen alkoi: uusi tehdas Romaniaan, Venäjän toimintojen myynnistä sopimus. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-osavuosisikatsaus-tammi-syyskuu-2022-nokian-renkaiden-tulevaisuuden-rakentaminen-alkoi-uusi-tehdas-romaniaan-venajan-toimintojen-myynnista-sopimus/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

14.3.2023 Sisäpiiritieto: Venäjän hallituksen komissio on myöntänyt PJSC Tatneftille luvan ostaa Nokian Renkaat Oyj:n Venäjän toiminnot.

<<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/sisapiiritieto-venajan-hallituksen-komissio-on-myontanyt-pjsc-tatneftille-luvan-ostaa-nokian-renkaat-oyj-n-venajan-toiminnot/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

16.3.2023 Sisäpiiritieto: Nokian Renkaat on vastaanottanut kauppahinnan maksun Venäjän toimintojensa myynnistä.

<<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/sisapiiritieto-nokian-renkaat-on-vastaanottanut-kauppahinnan-maksun-venajan-toimintojensa-myynnista/#a1910b9f>>, haettu 6.6.2024.

30.3.2023 Nokian Renkaat Oyj on saanut Venäjän toimintojensa myynnin päätökseen. <<https://yritys.nokianrenkaat.fi/uutiset-ja-media/uutinen/nokian-renkaat-oyj-on-saanut-venajan-toimintojensa-myynnin-paatokseen/#a1910b9f>>,

haettu 6.6.2024.

OLVI

3.3.2022 Olvi tukee Ukrainan sodasta kärsiviä.

<<https://news.alertir.com/olvigroup/fi/node/519>>, haettu 6.6.2024.

4.3.2022 Korjaus virheelliseen lausuntoon Helsingin Sanomien verkkosivuilla.

<<https://news.alertir.com/olvigroup/fi/node/520>>, haettu 6.6.2024.

5.3.2022 Olvi vetäytyy Valko-Venäjältä ja lopettaa viennin Venäjälle.

<<https://news.alertir.com/olvigroup/fi/node/523>>, haettu 6.6.2024.

29.3.2022 Valko-Venäjän oikeus päätti Lidskoe Pivon sakoksi 11,6 miljoonaa euroa. <<https://news.alertir.com/olvigroup/fi/node/632>>, haettu 6.6.2024.

ROVIO

28.2.2022 We stand with Ukraine. <<https://www.rovio.com/articles/we-stand-with-ukraine/>>, haettu 6.6.2024.

9.3.2022 Rovio removes its games from app stores in Russia and Belarus.

<<https://www.rovio.com/articles/rovio-removes-its-games-from-app-stores-in-russia-and-belarus/>>, haettu 6.6.2024.

VALIO

28.2.2022 Valio lopettaa viennin Suomesta Venäjälle.

<<https://www.valio.fi/uutiset/valio-lopettaa-viennin-suomesta-venajalle/>>, haettu 7.6.2024.

7.3.2022 Valio luopuu liiketoiminnasta Venäjällä.

<<https://www.valio.fi/uutiset/valio-luopuu-liiketoiminnasta-venajalla/>>, haettu 7.6.2024.

30.3.2022 Valio ja Pelastakaa Lapset käynnistävät pitkäjänteisen yhteistyön Ukrainan sodasta kärsivien lapsiperheiden auttamiseksi.

<<https://www.valio.fi/uutiset/valio-ja-pelastakaa-lapset-kaynnistavat-pitkajanteisen-yhteistyon-ukrainan-sodasta-karsivien-lapsiperheiden-auttamiseksi/>>, haettu 7.6.2024.

26.4.2022 Valio myy Venäjän toiminnot. <<https://www.valio.fi/uutiset/valio-myy-venajan-toiminnot/>>, haettu 7.6.2024.

Liite 2. YSM/MA-kurssin materiaalit

Hietanen, Lauri – Keinänen, Viivi – Peltomäki, Paavo – Tamminiemi, Veikko – Vikgren, Tomi – (2023) ”Te tuette Venäjän valtavaa sotakoneistoa”:

Kansainvälisten yritysten kriisiviestintä yhteiskuntavastuun kuilun kriiseissä. YSM/MA-kurssityö. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

C-C HBC – Coca-Cola Hellenic Bottling Company (2022) An update on our Russian operations. <https://www.coca-colahellenic.com/en/media/news/corporate_news/2022/an-update-on-our-russian-operations>, haettu 17.10.2023.

HEIN – Heineken N.V. (2023) Heineken’s commitment and approach to leaving Russia. <<https://www.theheinekencompany.com/newsroom/heinekens-commitment-and-approach-to-leaving-russia/>>, haettu 17.10.2023.

MARS – Mars, Incorporated (2023) Mars donates further \$13.5 million to relief efforts in Ukraine. <<https://www.mars.com/news-and-stories/press-releases-statements/mars-ukraine-relief-efforts>>, haettu 17.10.2023.

MOND – Mondelez International, Inc. (2023) Statement on our operations in Russia. <<https://www.mondelezinternational.com/News/Statement-on-our-Operations-in-Russia/>>, haettu 17.10.2023.

NEST – Nestlé S.A. (N/A) Update on Ukraine and Russia. <<https://www.nestle.com/ask-nestle/our-company/answers/update-ukraine-russia>>, haettu 17.10.2023.

UNIL – Unilever plc (2023) Unilever statement on the war in Ukraine. <<https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2023/unilever-statement-on-the-war-in-ukraine/>>, haettu 17.10.2023.

Liite 3. Tekoälyn käyttö

Tekoälyn käyttö tutkimuksessa

- Onko tekoälyä käytetty tutkimuksessa: Kyllä
- Vastuullisuuden vahvistus: Otan täyden vastuun sisällöstä, jossa on hyödynnetty tekoälyä
- Käytetyt työkalut: ChatGPT <Chatgpt.com>
- Käyttö ja esimerkkejä: Tekoälyä on käytetty ideointiin ja ajatustyöhön. Tekoälyä hyödynnettiin luomistyössä ideointiin ja vaihtoehtoisten ajatusten luomiseen. Esimerkkejä prompteista ”How could these terms be grouped diversion, vagueness, transparency? Terms are used as names communication strategy” ja “Which philosophical orientation of science fits crisis communication research”. Näiden avulla saatiin ajatuksia ja lähtökohtia, joista aihetta voitiin alkaa lähestymään ja etsimään lähteitä. Lisäksi tekoälyä käytettiin kääntämistyökaluna. Esimerkiksi ”Translate to Finnish ...” käytettiin aloituksena. Tekstin käännössä käytettiin myös muita kääntämistyökaluja, mutta tekoälyn kyky ymmärtää kontekstia auttoi parempien käännösten tekemisessä.