

Kohut sosiaalisessa mediassa

Tapaustutkimus yritysten maineenhallinnasta kriisiviestinnän keinoin

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Josefiina Saari

Ohjaajat:
KTT Jaana Tähtinen
KTT Arja Lemmetyinen

18.4.2023

Pori

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Josefiina Saari

Otsikko: Kohut sosiaalisessa mediassa: Tapaustutkimus yritysten maineenhallinnasta kriisiviestinnän keinoin

Ohjaajat: KTT Jaana Tähtinen, KTT Arja Lemmetyinen

Sivumäärä: 103 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 18.4.2023

Kuluttajat jakavat yhä enemmän yrityksiä koskevaa negatiivista word of mouthia sosiaaliseen mediaan. Toisinaan julkaisujen levitessä niistä syntyy laajempia kohuja, jolloin yritysten maine on vaarassa heikentyä. Yritykset tarvitsevat näin ollen kriisinhallintataitoja suojellakseen mainettaan, ja useimmiten tärkeimpänä kriisinhallinnan keinona toimii kriisiviestintä. Aihepiirin aiempi tutkimus ei ole juurikaan keskittynyt sellaisten kriisien hallintaan, jotka ovat syntyneet kuluttajien negatiivisesta elektronisesta word of mouthista eli eWOMista, joten tämä tutkimus täydentää aiempaa teoreettista tietoa kriisiviestinnän aihepiiristä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisella kriisiviestinnällä organisaatio voi hallita mainettaan kuluttajien negatiivisesta eWOMista aiheutuneissa kohuissa. Vastausta tutkimuskysymykselle selvitettiin tarkastelemalla kuluttajien motiiveja jakaa negatiivista eWOMia organisaatioista sekä tarvittavia kriisiviestinnän vaiheita ja keinoja.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäisessä osassa käsiteltiin negatiivisen eWOMin aiheuttamia kohuja ja niiden syntyä sekä toisessa osassa kriisiviestintää maineenhallinnan keinona. Empiiriseen osuuteen valittiin neljä sosiaalisesta mediasta lähtöisin olevaa suomalaisen organisaation kohua, joista kerättiin aineistoa sekä sosiaalisesta että perinteisestä mediasta. Organisaatioiden kriisiviestinnän toteutumista ja onnistumista analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että negatiivisen eWOMin jakamiseen kuluttajia motivoivat ainakin oman olon kohentaminen tunteita purkamalla, kosto organisaatiolle, halu auttaa organisaatiota kehittymään ja halu tulla organisaatiossa kuulluksi. Lisäksi tämä tutkimus vahvisti aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan organisaatioiden eettiset ongelmat ovat yhä useammin syynä negatiiviselle eWOMille. Tutkimuksessa myös todettiin, että kriisiviestinnän vaiheista tärkein on aktiivinen kriisivaihe, eikä kriisiviestintä onnistuakseen aina vaadi julkista viestintää jokaisessa kriisin vaiheessa. Kriisiviestinnän keinoista merkittävimiksi osoittautuivat nopea anteeksipyyntö ja vastuun ottaminen tilanteesta, sekä taipuminen kriisiyleisön tahtoon eli tekemällä organisaation toimintaan yleisön toiveiden perusteella muutoksia. Tärkeäksi havaittiin myös kriisiviestinnän johdonmukaisuus, joka tarkoittaa, että kriisiviestinnässä ei sekoiteta erilaisia kriisinhallintastrategioita, sillä useamman strategian hyödyntäminen teki viestinnästä epäjohdonmukaista ja sen uskottavuus kärsi.

Tutkimuksen tulokset tukivat aiempaa kriisiviestinnän tutkimustietoa monilta osin. Aiemmat tutkimukset ovat tunnistanee nopean ajoituksen sekä yhtenäisen ja johdonmukaisen kriisiviestintästrategian tärkeyden, mutta uutena kriisiviestinnän keinona aiempaan tutkimustietoon nähden tässä tutkimuksessa nousi esiin organisaation taipuminen yleisön tahtoon. Sen havaittiin olevan tutkimuksessa esiintyneistä keinoista kaikkein merkittävin kriisin ratkaisemisen ja maineen suojelemisen kannalta.

Avainsanat: negatiivinen elektroninen word of mouth, maineenhallinta, kriisiviestintä

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aiheeseen	7
1.2	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.4	Tieteenfilosofiset ulottuvuudet	11
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
2	Negatiivinen word of mouth sosiaalisessa mediassa	13
2.1	Jaettavien julkaisujen luonne	13
2.2	Motiivit yrityksiä koskevan negatiivisen eWOMin jakamiseen	15
2.3	Negatiivisen eWOMin aiheuttamat kohut	18
3	Maineenhallinta kriisiviestinnän avulla	24
3.1	Maineenhallinta kriisitilanteessa	24
3.2	Kriisiviestintä maineenhallinnan keinona	27
3.3	Kriisiviestinnän vaiheet	28
3.3.1	Kriisiä edeltävä vaihe	28
3.3.2	Aktiivinen kriisivaihe	30
3.3.3	Kriisin jälkeinen vaihe	36
3.4	Teoreettinen viitekehys	38
4	Empiirisen osuuden toteuttaminen	40
4.1	Metodologia ja tutkimusmenetelmä	40
4.2	Aineistonkeruu ja tutkittavien tapausten valinta	41
4.3	Aineiston analyysi	44
4.4	Tutkittavat tapaukset	46
5	Tulokset	48
5.1	Slush ja startup-kilpailun kohu	48
5.1.1	Kohun taustan analyysi	48
5.1.2	Kriisiä edeltävä vaihe	49
5.1.3	Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle	50
5.1.4	Aktiivinen kriisivaihe	51

5.1.5	Kriisin jälkeinen vaihe	53
5.2	Pimura Oy:n toimitusjohtajan kohu	55
5.2.1	Kohun taustan analyysi	55
5.2.2	Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle	55
5.2.3	Aktiivinen kriisivaihe	57
5.2.4	Kriisin jälkeinen vaihe	59
5.2.5	Toinen kohu tammikuussa 2023	60
5.3	Ratsastuskoulu KT-Tallin kohu	62
5.3.1	Kohun taustan analyysi	62
5.3.2	Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle	63
5.3.3	Kriisiä edeltävä vaihe	65
5.3.4	Aktiivinen kriisivaihe	66
5.4	Oululaisen sianlihakohu	72
5.4.1	Kohun taustan analyysi	72
5.4.2	Kriisiä edeltävä vaihe	72
5.4.3	Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle	73
5.4.4	Aktiivinen kriisivaihe	75
5.4.5	Kriisin jälkeinen vaihe	77
5.5	Tapausritysten kriisien yhteisanalyysi	78
5.5.1	Negatiivisen eWOMin jakamisen syyt ja motiivit	78
5.5.2	Kriisiviestinnän vaiheet tutkimuksen kohuissa	80
5.5.3	Käytetyt kriisiviestinnän keinot	82
6	Johtopäätökset	85
6.1	Yhteenveto	85
6.2	Teoreettiset johtopäätökset	86
6.3	Liikkeenjohdolliset suositukset	89
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	90
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	92
Lähteet		95
Liitteet		104
Liite 1. Empiirisen aineiston lähteet sosiaalisen median ulkopuolelta		104

KUVIOT

Kuvio 1. Sosiaalisen median kohun syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Pfeffer ym. 2014)	19
Kuvio 2. Kriisiviestinnän vaiheet (mukaillen Coombs 2012)	29
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	39
Kuvio 4. Slushin kohun vaiheet	50
Kuvio 5. Pimura Oy:n kohun vaiheet	56
Kuvio 6. KT-Tallin kohun vaiheet	66
Kuvio 7. Oululaisen kohun vaiheet	73

TAULUKOT

Taulukko 1. Kriisityypit kriisiklusterien mukaan (mukaillen Coombs 2007, 168)	32
Taulukko 2. Ensisijaiset kriisinhallintastrategiat (mukaillen Coombs 2007, 170)	34
Taulukko 3. Empiirisen aineiston yhteenveto	44
Taulukko 4. Tutkimustulosten yhteenveto	78

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Internetin ja etenkin sosiaalisen median aikakaudella voidaan tavoittaa suuri yleisö alhaisin kustannuksin. Yritykset voivat hyödyntää tehokkaasti sosiaalista mediaa markkinoinnissaan, mutta myös kuluttajat käyttävät samoja alustoja omiin julkaisuihinsa. (Arrudo Filho ym. 2021, 25.) Kuluttajat jakavatkin nykyään paljon mielipidesisältöä sosiaalisen median kanaviin. Sisältöjen aiheet vaihtelevat, ja toisinaan ne koskevat esimerkiksi asiakaskokemuksia erilaisten yritysten kanssa toimimisesta tai mielipiteitä yrityksiin liittyen. Julkaisut voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin. (Perez-Aranda ym. 2017, 53.)

Kuluttajilla on monta mahdollista paikkaa ja hetkeä pettyä yritykseen, ja he arvioivat joko tiedostaen tai tiedostamattaan yrityksen toimintaa lähes jatkuvasti (Presi ym. 2014, 1601). Markkinoijan tehtävänä on huolehtia, että esimerkiksi kaikki asiakaskokemusta muodostavat kosketuspisteet toimivat saumattomasti koko prosessin ajan, jotta kyetään pitämään sekä nykyiset että potentiaaliset asiakkaat tyytyväisinä. Prosessin jokainen vaihe on kriittinen, mutta panostamalla asiakastyytyväisyyteen ja läpinäkyvään liiketoimintaan yritys voi rauhoittaa toimintaympäristönsä. (Shamma & Hassan 2009, 327–329; Galbreath & Shum 2012; Foroudi ym. 2016, 4883; Mishra 2022, 335.) Toisinaan yritys kuitenkin epäonnistuu tai siitä liikkuu negatiivisia huhuja, jolloin kuluttaja voi suuttua tai pettyä (Balaji ym. 2016, 531).

Tyytymättömien kuluttajien on helppo jakaa pettymyksensä hyvin nopeasti sosiaalisessa mediassa älylaitteiden ollessa nykyään aina käden ulottuvilla. On yleistä, että esimerkiksi pettymyksen aiheuttaneesta ravintolan ruoka-annoksesta julkaistaan kuvia ja mielipiteitä. (Presi ym. 2014, 2601.) Tunteita herättäviä julkaisuja kommentoidaan tai jaetaan helposti sosiaalisen median kanavasta riippuen laajemmalle joukolle, jolloin ne voivat tavoittaa nopeassa ajassa kymmeniätuhansia lukijoita (Shi ym. 2014, 7). Julkaisuista saattaa aiheutua laajoja kohuja, jolloin yrityksen maine vaarantuu (Pfeffer ym. 2014). Yrityksillä onkin nykyään uudenlaisia haasteita kuluttajien luoman negatiivisen sisällön hallintaan (Presi ym. 2014, 2601). Lisäksi kriisin ollessa jo päällä ja sosiaalisen median käyttäjien edelleen keskustellessa aiheesta, yritysten on entistä vaikeampaa hallita kriisiä ja toipua

siitä (Zheng ym. 2018, 56). Usein myös perinteinen media tarttuu sosiaalisesta mediasta lähteneisiin kohuihin ja lisää yrityksen maineriskiä entisestään (Hansen ym. 2018).

Yritysten on varauduttava mahdollisiin kriiseihin etukäteen, jotta ne osaavat reagoida sopivalla tavalla kriisin sattuessa. Näin pystytään minimoimaan kriisin aiheuttama mainehaitta sekä sitä seuraavat ongelmat yrityksen ja sidosryhmien toiminnassa. (Eismann ym. 2021.)

Kriisejä ja niiden aiheuttamaa maineen heikkenemistä pyritään hallitsemaan kriisiviestinnällä. Vaikka kriisiviestinnästä puhutaan paljon ja siitä annetaan tarkkojakin ohjeistuksia, ei kuitenkaan ole olemassa varmaa kaavaa, joka toimisi aina sataprosenttisesti. Kriisitilanteet ovat erilaisia ja ihmiset reagoivat niihin eri tavoin. (Kim & Lim 2020, 145, 153.) Sosiaalisessa mediassa syntyneistä kohuista aiheutuneet kriisit yrityksille ovat yleistyneet vuosien saatossa merkittävästi (Grégoire ym. 2015), ja jokaisella tuntuu olevan mielipide niiden synnystä ja seurauksista, mutta miten yritysten tulisi niitä todellisuudessa lähestyä suojellakseen mainettaan?

Mikäli organisaatio epäonnistuu kriisin hoidossa, se voi kohdata monenlaisia ongelmia, kuten osakekurssien tai markkinaosuuksien laskuja, taloudellisia menetyksiä, sidosryhmien luottamuksen heikkenemistä, boikotteja, työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen heikkenemistä tai jopa oikeudenkäyntejä (Gatzert 2015, 492, 489–490; Raithel & Schwaiger 2015, 947; Aula & Heinonen 2015, 27; Kähr ym. 2016, 27; Eckert 2017, 146, 150; Zheng ym. 2018, 57). Kaikki nämä vaikuttavat entisestään maineeseen negatiivisella tavalla, joten organisaatioiden tulee tietää, miten kriisitilanteessa toimitaan (Beldad ym. 2018, 154).

Jotta organisaatio voi onnistua hallitsemaan sitä kohdannutta kohua kriisiviestinnällä, sen täytyy tietää ja ennen kaikkea ymmärtää, mistä ja miksi kriisi on saanut alkunsa sekä kenet koetaan syylliseksi kriisin syntyyn. Sosiaalisessa mediassa alkaneista kohuista on siis oleellista löytää sellaiset julkaisut, joista ilmenee syy ja motiivi kohulle. Niiden pohjalta voidaan arvioida laukaisevaa tekijää, joka on aiheuttanut pettymyksen. Kriisin alkamiseen liittyvillä tekijöillä on vaikutusta siihen, miten organisaation kannattaa viestiä kriisistä. (Laufer & Coombs 2006, 383.) Lopullisiin kriisissä olleen yrityksen maineen muutoksiin vaikuttavat monet seikat, kuten yrityksen maine ennen kriisiä, kriisiviestintään valittu strategia ja sen noudattaminen sekä kriisin ajallinen kesto (Beldad ym. 2018, 151–152).

Kriisiviestintää ja maineenhallintaa on tutkittu melko laajasti aiemmin. Esimerkiksi Veil ym. (2011), Kim ja Park (2017), Jahng ja Hong (2017) sekä Xu ja Wu (2020) ovat tutkineet organisaatioiden toimintaa sosiaalisessa mediassa erilaisten kriisien aikana. Tutkimusta ei kuitenkaan löydy riittävästi sellaisista kriisitilanteista, joissa kohu on lähtenyt kuluttajien negatiivisesta word of mouthista yritystä kohtaan sosiaalisessa mediassa sekä etenkin tällaisten tilanteiden hoidosta. Tutkimukset ovat käsitelleet enemmän esimerkiksi kuluttajien motiiveja julkaista positiivisia tai negatiivisia kokemuksiaan sosiaaliseen mediaan (ks. esim. Presi ym. 2014; Wu 2015; Al Khasawneh ym. 2022) sekä negatiivista word of mouthia liittyen jo käynnissä olevaan organisaation kriisiin (ks. esim. Nguyen ym. 2022).

Vielä ei siis ole tarpeeksi tieteellistä sekä käytännönläheistä ymmärrystä, miten kuluttajien julkaisuista syntyneitä kohuja ja kriisejä tulisi hoitaa yrityksissä maineen suojelemiseksi. Sosiaalisen median suosion vuoksi se on kuitenkin erittäin merkittävää, jotta yrityksissä voidaan välttyä laajemmilta maineongelmilta. Hyvä maine on yrityksille arvokasta aineetonta pääomaa ja kilpailuedun lähde, jonka saavuttamiseen voi kulua pitkä aika, mutta joka voidaan menettää pienessä hetkessä, mikäli kohuja ja kriisejä ei kyetä hoitamaan asiallisesti. (Ott & Theunissen 2015.) On paljon yrityksiä, joiden viestinnästä voidaan huomata, ettei heillä ole minkäänlaista viestintästrategiaa, saati sitten strategiaa kriisiviestinnälle. Markkinoinnin tieteenalalle aiheen tutkiminen on tärkeää, koska ihmiset julkaisevat yhä enemmän yrityksiä koskevia kokemuksiaan ja kannanottojaan sosiaalisen median kanavissa, ja heidän julkaisuillaan on entistä suurempi lukijajoukko (Zheng ym. 2018, 57).

1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisella kriisiviestinnällä yritys voi hallita mainettaan kuluttajien negatiivisesta eWOMista aiheutuneissa kohuissa. Tutkimusongelma jakautuu kolmeen osaongelmaan: 1) Miksi kuluttajat jakavat yrityksiä koskevaa negatiivista elektronista word of mouthia sosiaaliseen mediaan? 2) Millaisia kriisiviestinnän vaiheita yritysten tulisi hyödyntää kriisitilanteissa? 3) Millaisia kriisiviestinnän keinoja yritykset voivat hyödyntää maineenhallinnassa?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on muodostaa valituista tapauksista teoreettisesti perusteltuja luokitteluja ja niiden pohjalta arvioita kriisinhallinnan onnistumisesta, joita yritykset voivat hyödyntää joutuessaan kohun keskelle kuluttajien sosiaalisen median

julkaisujen kautta. Pyrkimyksenä on luoda käytännönläheinen tutkimus, jota yritykset voivat hyödyntää kriisiviestinnän strategioita suunnitellessaan tai tarvitessaan neuvoja kriisin hetkellä.

Organisaatiot voivat kohdata monenlaisia kriisejä, ja erilaiset toimialat ovat eri tavoin herkkiä tietyntylaisille kriiseille. Ne saattavat käynnistyä esimerkiksi organisaation sisäisistä konflikteista, viranomaisen puuttumisesta yrityksen toimintaan tai organisaation sidosryhmistä. (Greyser 2009.) Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan kriisejä, jotka ovat syntyneet tai merkittävästi laajentuneet kuluttajien sosiaaliseen mediaan julkaisemasta negatiivisesta word of mouthista koskien yrityksiä.

Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto on rajattu koskemaan vuosia 2020–2023, sillä vanhempia sosiaalisesta mediasta lähtöisin olevia kriisejä oli vaikea löytää. Lisäksi sosiaalisen median kanavien käyttö on vuosien saatossa muuttunut (Pang & Woo 2022). Kaikki tutkittavat tapaukset käsittelevät suomalaisia organisaatioita, mutta yhden tapausorganisaation toiminta perustuu merkittävästi kansainvälisiin markkinoihin, ja kyseistä kohua käsiteltiin ympäri maailman.

Maineenhallinta sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla saavutetaan organisaation tavoitteleva maine (Langham 2018, 99). Tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin vain kriisiviestintää maineenhallinnan keinona, ja muut maineenhallinnan keinot jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Negatiivinen elektroninen word of mouth

Negatiivinen elektroninen word of mouth, eli eWOM, tarkoittaa mitä tahansa kielteistä lausuntoa, jonka potentiaaliset, nykyiset tai entiset asiakkaat ovat kertoneet tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä, ja joka on saatavilla useille ihmisille ja instituutioille internetin kautta (Cheung ym. 2008, 230–231).

Maineenhallinta

Maineenhallinta tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla voidaan saavuttaa sekä säilyttää organisaation tavoitteleva maine, eli ajan mittaan organisaatiosta syntyvien mielikuvien summa. Maineenhallinnan tulisi olla tietoinen, jatkuva ja ketterä prosessi. (Langham 2018, 41, 99–100.)

Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on osa kriisien- ja maineenhallintaa, ja sen tarkoituksena on viestinnällisin keinoin ehkäistä organisaatioon kohdistuvia kriisejä, suojata kriisien sattuessa organisaation mainetta ja toimintaedellytyksiä sekä palauttaa organisaation tila normaaliksi. Kriisiviestinnän tehtävä on estää tai vähentää kriisin negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Kriisiviestinnän toteutus riippuu kriisin luonteesta ja tyypistä. (Coombs 2007.)

1.4 Tieteenfilosofiset ulottuvuudet

Tutkimusprojekteissa on otettava huomioon niiden tieteenfilosofiset lähtökohdat ja kysymykset. Ontologia tarkoittaa ajatuksia ihmisten, yhteiskunnan ja maailman olemassaolosta ja suhteesta, ja se kysyy, mitä maailmassa on. Tämä tutkimus perustuu ontologiseen olettamukseen, jossa todellisuus ymmärretään subjektiivisena, eli todellisuuden nähdään perustuvan kokemuksiin ja havaintoihin, jotka voivat olla erilaisia kullekin henkilölle ja muuttua ajan ja kontekstin myötä. Subjektivismi olettaa, että sosiaaliset toimijat luovat sosiaalista todellisuutta vuorovaikutuksen avulla, eli he voivat myös muuttaa vuorovaikutuksen kautta näkemyksiään ja käsityksiään sosiaalisesta todellisuudesta. Subjektivistinen näkemys ontologiasta siis olettaa, että todellisuus on kognitiivisten ja sosiaalisten prosessien lopputulos. (Eriksson & Kovalainen 2011, 14–15.) Tässä tutkimuksessa sosiaalisen median käyttäjät ja muut aiheeseen kantaa ottavat ovat muodostaneet yrityksiä koskevien kohujen todellisuuden. Ilman heitä sosiaalisen median kohujen ilmiötä tai todellisuutta sen ympärillä ei olisi olemassa. Kohujen tilanne voi myös radikaalisti muuttua vuorovaikutuksen, eli esimerkiksi kriisiviestinnän, avulla.

Epistemologia puolestaan kysyy, mitä on tieto ja mitkä ovat tiedon lähteet ja rajat. Se määrittelee, kuinka tietoa voidaan tuottaa ja sen puolesta väitellä sekä kriteerit, joilla tieto on mahdollista. Tämän tutkimuksen epistemologinen näkemys on subjektivistinen, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut, ja tietoa voidaan saada vain sosiaalisten toimijoiden kautta. (Eriksson & Kovalainen 2011, 15–16.) Tässä tutkimuksessa negatiivista eWOMia sosiaalisessa mediassa levittäneitä henkilöitä sekä eWOMin kohteina olevia yrityksiä ja niiden viestintää pidetään merkittävänä osana tiedon tuottamisen prosessissa. Näiden lisäksi myös tutkija tuottaa tietoa omien havaintojensa kautta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisen luvun, eli johdannon, jälkeen alkaa tutkimuksen teoreettinen osa, josta muodostuu myös teoreettinen viitekehys. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee negatiivisen word of mouthin jakamista sosiaalisessa mediassa sekä näiden julkaisujen aiheuttamia kohuja, kun taas toinen pääluku käsittelee kriisiviestintää maineenhallinnan keinona. Teoreettisen viitekehysten jälkeen luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen empiirisen osuuden kulusta, metodologiasta, aineistonkeruusta ja analyysistä. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kuudennessa luvussa tutkimus vedetään lyhyesti yhteen, tuloksista muodostetaan johtopäätöksiä aiempaa teoriaa hyödyntäen, annetaan liikkeenjohdollisia suosituksia, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

2 Negatiivinen word of mouth sosiaalisessa mediassa

2.1 Jaettavien julkaisujen luonne

Kuluttajat jakavat sosiaalisessa mediassa runsaasti yrityksiin liittyviä kokemuksiaan (Eisingerich ym. 2015). Sosiaalinen media toimii nykyään erityisen helppona väylänä kokemusten jakamiseen, eli elektroniseen word of mouthiin, sillä miljardit ihmiset kaikkialla maailmassa käyttävät sosiaalisen median alustoja (Hironaka ym. 2021, 168831; Mishra 2022). Julkaisut voivat levitä niiden luonteesta riippuen joko parhaimmillaan tai pahimmillaan jopa miljoonille silmäpareille muutamissa tunneissa. Ennen sosiaalisen median aikakautta yleisön mielipiteiden leviäminen vei enemmän aikaa, ja ne hajaantuivat ajan kuluessa sekä leviämisaikojen puuttuessa. (Zheng ym. 2018, 57.) Sosiaalinen media onkin noussut merkittäväksi kommunikaatiotavaksi organisaation kaikkien sidosryhmien välillä (Ahuja 2022, 2). Voidaankin sanoa, että sosiaalinen media on voimistanut sanontaa "tyytyväinen asiakas kertoo ystävälle, tyytymätön asiakas kertoo koko maailmalle" (Ndlela 2018, 95).

Sosiaalisen median julkaisut voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset julkaisut voivat liittyä esimerkiksi kuluttajan tyytyväisyyteen johonkin tuotteeseen tai palveluun. (Hajli 2020, 777.) Negatiiviset kokemukset ovat usein kielteisiä lausumia tuotteista tai yrityksistä. Usein niiden julkaisija on pettynyt saamaansa tuotteeseen tai palveluun, mutta on myös mahdollista, ettei hän itse ole edes asioinut yrityksen kanssa, vaan on esimerkiksi kuullut tai lukenut yrityksestä epämiellyttäviä asioita ja perustaa mielipiteensä niiden varaan. (Arruda Filho ym. 2021, 24.) Tässä tutkimuksessa keskitytään negatiivisten julkaisujen jakamiseen ja niistä aiheutuneisiin kohuihin, joten positiivisia julkaisuja yrityksistä ei käsitellä.

Negatiivista elektronista word of mouthia voidaan jakaa sekä käyttäjän omalla sosiaalisen median tilillä tai vastaavasti yrityksen käyttäjätilillä. Saman julkaisun jakamiseen saatetaan myös hyödyntää useampaa sosiaalisen median kanavaa, jolloin se tavoittaa entistä suuremman joukon. Kuluttajien asenteet ja tavoitteet negatiivisten kokemusten jakamiselle vaikuttavat siihen, kuinka julkisesti kokemuksia halutaan tuoda esiin. (Liang ym. 2013, 589.)

Negatiivisen word of mouthin tutkimuksissa on havaittu kaksi näkökulmaa, jotka ovat todistaneet WOM-tutkimuksen kompleksisuuden. Ensinnäkin, palvelukohtaamisen

aikana on monia mahdollisuuksia epäonnistumiseen, joten asiakkaalla on myös monia mahdollisuuksia negatiivisen WOMin kohteelle. Toiseksi, organisaatio on altis negatiiviselle WOMille missä palvelukohtaamisen vaiheessa tahansa, ja asiakas arvioi joko tiedostaen tai tiedostamattaan prosessia jatkuvasti. Kimmoke negatiivisen word of mouthin jakamiseen voi siis syntyä missä vaiheessa tahansa, kuten ennen kohtaamista, sen aikana tai vasta sen jälkeen. (Presi ym. 2014, 1601.)

Negatiivinen kokemus tai mielipide voi johtua monenlaisista asioista tai tapahtumista, kuten epämiellyttävä muutos yrityksen palveluissa, sopimattomat mainoskampanjat tai kenties yleisin syy, epäonnistunut osto- tai palvelukokemus. Jopa yrityksen logon muutos voi aiheuttaa asiakkaissa suuren pettymyksen ja laukaista sosiaalisessa mediassa laajan kohun, kuten yhdysvaltalainen vaatealan yritys Gap sai huomata vuonna 2010. (Haigh & Wigley 2015, 64.) Myös kuluttajien havaitsemat eettiset ongelmat toistuvat pettymysten aiheuttajina, kuten United Airlinesin tapauksessa vuonna 2017, jossa asiakas poistettiin lennolta väkivaltaisesti koneen ylibuukkauksen vuoksi. Tapahtumasta levisi videomateriaalia ympäri maailmaa sosiaalisen median kanavissa aiheuttaen suuren kohun ja yrityksen maineen sekä markkina-arvon merkittävän heikkenemisen. (Cheng & Shen 2020.)

Mishran (2022) tutkimuksen mukaan verkkokauppaympäristön asiakkaiden keskuudessa nousi viisi erityistä teemaa, joista kirjoitettiin Twitteriin. Yleisimpiä twiittausten aiheita tutkimukseen osallistuneiden vähittäiskaupparyitysten osalta olivat tilaaminen, asiakaspalvelun vuorovaikutus, viihde, palvelun lopputuloksen epäonnistuminen ja palveluprosessin epäonnistuminen. Tilaamisella tarkoitetaan vaihetta, kun verkkokaupan sivustolla navigoidaan tuotteiden valinnassa, toimitustietojen ja tilauksen tekemisessä. Asiakaspalvelun vuorovaikutus tarkoittaa palvelun sujuvuutta. Asiakkaat tuntevat, että heistä välitetään, kun kaksisuuntainen viestintä säilyy sekä työntekijät ja verkkosivusto pyrkivät ennakoivasti ratkaisemaan asiakkaan ongelmat. Viihde heijastaa asiakkaiden kokemuksia verkkosivujen tarjoamista viihdepalveluista, kuten elokuvista ja sarjoista. Viihteeseen liittyvät asiakaskokemukset linkittyvät yleensä asiakkaiden hedonistisiin odotuksiin (Liu ym. 2020, 6). Asiakaspalvelun tuotoksen epäonnistumisessa asiakas kokee menettäneensä rahaa turhaan. Asiakaspalveluprosessin epäonnistuminen johtuu arvostuksen menettämisestä, koska yritys on asiakkaan mielestä rikkonut sitoumustaan epäonnistuessa palvelussaan. (Mishra 2022.) Lopulta joko yksittäinen tai useammat negatiiviset kokemukset johtavat tyytymättömyyteen ja voivat aiheuttaa erilaisia

kielteisiä reaktioita, kuten sen, että kuluttajat käyttävät sosiaalisen median alustoja tyytymättömyytensä ilmaisemiseen (Balaji ym. 2016, 531).

Monesti yritykset voivat käyttää kuluttajien jakamia kokemuksia hyödyksi toimintansa kehittämisessä, joten aina negatiivisten asiakaskokemusten tai mielipiteiden jakaminen ei ole kielteinen asia (Liang ym. 2013, 599). Yrityksen maineelle riskin aiheuttavat kuitenkin sellaiset julkaisut, joiden syistä, eli pettymyksen aiheuttaneesta tapahtumasta, ei ole ilmoitettu suoraan yritykselle ennen kuin kokemuksesta on kirjoitettu sosiaaliseen mediaan. Näin yritys ei pysty korjaamaan tilannetta ennen mahdollisen kohun syntyä, vaikka asiakkaan pettymys olisi aiheutunut jopa yrityksestä riippumattomista syistä. (Grégoire ym. 2015, 177.)

2.2 Motiivit yrityksiä koskevan negatiivisen eWOMin jakamiseen

Organisaation kriisiviestinnän onnistumiseksi on tärkeää, että ymmärretään negatiivisen word of mouthin syyn lisäksi motiivit sen julkaisuun, sekä motiiveista kumpuavan kuluttajan ärtymyksen tason. Eri motiivit aiheuttavat laajuudeltaan ja sävyiltään erilaisia kohuja, joten niiden hallinnassa voidaan myös hyödyntää erilaisia strategioita. (Coombs 2007; Wei & Kim 2021, 421–422.) Syiden ja motiivien ymmärryksen tärkein puoli on usein kuitenkin kohujen ennaltaehkäisy. Organisaatio saa arvokasta tietoa sen toiminnan ongelma- ja kehityskohteista sekä asiakkaiden odotuksista yritystä kohtaan. Palautteen perusteella se voi muokata toimintaansa niin, ettei kohuja pääse helposti syntymään ollenkaan. (Presi ym. 2014, 1603.)

Muiden ihmisten mielipidettä voidaan pitää tuotteen tai palvelun laadun indikaattorina. Toisten kuluttajien mielipiteet koetaan luotettavina ja ne auttavat esimerkiksi ostopäätösten teossa. Monet kuluttajat tietoisesti etsivät tällaisia näkemyksiä muiden mielipiteistä, tiedoista ja netissä julkaistuista kokemuksista. Verkossa tapahtuvan suullisen viestinnän on todettu vaikuttavan enemmän kuluttajan ostopäätökseen kuin suullinen viestintä kasvokkain. Tämä johtuu erityisesti verkossa levitettävän tiedon läpinäkyvyydestä ja sosiaalisia verkostoja ylläpitävien sivustojen kattavuudesta. (Campos Ribeiro ym. 2018.)

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan negatiivisen word of mouthin luomisen syitä on tutkittu useissa tutkimuksissa. Kuluttajien motiiveja jakaa negatiivista sisältöä yrityksistä voivat tutkimusten mukaan olla esimerkiksi kosto, altruismi eli halu auttaa muita, oman

olon kohentaminen, taloudellisen hyödyn tavoittelu, halu tulla organisaatiossa kuulluksi tai halu auttaa yritystä kehittämään toimintaansa (Presi ym. 2014, 1603–1605; Berger 2014, 592; Whiting ym. 2019, 148–149; Arruda Filho ym. 2021).

Arruda Filho ym. (2021) ovat tutkineet kuluttajien jakamaa negatiivista eWOMia yrityksistä erityisesti koston näkökulmasta. Heidän lisäksi myös monet muut tutkijat ovat havainneet, että kosto on yleinen syy jakaa yrityksistä kielteisiä kokemuksia sosiaalisessa mediassa (ks. esim. Presi ym. 2014; Campos Ribeiro ym. 2018). Tutkijoiden mukaan kostokäyttäytyminen johtuu tyytymättömien kuluttajien reaktioista. Useissa tapauksissa asiakkaan pettymyksen aiheuttavat huonot ja tehottomat myynnin jälkeiset palvelut, käsittelemättömät valitukset tai epäreilun kohtelun tunteet. (Jayasimha & Billore 2016, 372; Wu ym. 2020, 4.) Ne saavat yksilön tuntemaan itsensä loukatuksi, joten hän pyrkii levittämään yritystä koskevaa negatiivista tietoutta ihmisten välillä (Arruda Filho ym. 2021, 25). Tällaisissa tapauksissa pettynneen asiakkaan tavoitteena ei ole vain lievittää omia sisäisiä tuntemuksiaan, vaan samalla vahingoittaa pettymyksen tuottanutta yritystä (Kähr ym. 2016, 34).

Kostomotiiveista on tunnistettu kaksi erilaista tapaa: halu vahingoittaa joko yrityksen brändiä tai aiheuttaa yritykselle taloudellista haittaa (Whiting ym. 2019, 148). Presin ym. (2014, 1618) tutkimuksen mukaan kuluttajat, joiden motivaatio jakaa negatiivista eWOMia on ollut kosto, suhtautuvat usein negatiivisesti sekä yrityksen reaktioon julkaisuja kohtaan että palvelun kehittämispyrkimyksiin. He eivät muuta helposti mielipidettään, vaikka saisivat yritykseltä rahallisen korvauksen, anteeksipyyntöä tai selityksen. Koston motivoimien kuluttajien ajatellaankin olevan erityisen huomion ja yksilöllisten sekä räätälöityjen palvelun palautusstrategioiden tarpeessa. Saman tutkimuksen mukaan koston motivoimat kuluttajat jakavat usein negatiivista eWOMia erityisesti Twitterissä, joissa julkaisut leviävät tehokkaasti. Erityisen vakavat seuraukset yrityksille syntyvät usein tilanteista, joissa asiakas kokee tulleen loukatuksi ja haluaa kostaa ja vahingoittaa tarkoituksella yritystä. (Kähr ym. 2016, 25.) Bergerin ja Iyengarin (2013) tutkimuksen mukaan kielteisestä verkossa tapahtuvasta word of mouthista onkin tullut suosituin toimintatapa, kun on kyse kostotoimista yritystä vastaan.

Toinen yleisesti tunnettu motivaatio negatiiviselle yrityksiä koskevalle eWOMille on altruismi, joka perustuu haluun auttaa muita. Sosiaalinen media antaa ihmisille mahdollisuuden vaihtaa tietoja helposti muiden kanssa verkostoissa. He eivät aina tiedä,

keitä kaikkia verkostoon kuuluu, mutta silti he osallistuvat ikään kuin ”tietopankkiin” voidakseen olla avuksi. Lisäksi ne ihmiset, jotka ovat aiemmin hyötynneet muiden jakamasta tiedosta, voivat kokea, että heidän on maksettava saamansa hyöty takaisin auttamalla muita samalla tavalla. Kuluttajat, jotka jakavat negatiivista word of mouthia altruistisista syistä, suhtautuvat usein positiivisesti yrityksen reagointia kohtaan. Altruismin motivoimat kuluttajat ovat suhteellisen helposti hallittava ryhmä, koska se on vastaanottavainen kaikenlaisille palvelun palautusstrategioille, joten myös monenlainen kriisiviestintä vetoaa heihin. (Presi ym. 2014, 1603, 1618.)

Kun ihmiset kokevat esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta, he yrittävät rajoittaa omaa ikävää oloaan ja menetystään eri toimilla, mukaan lukien negatiivisen word of mouthin levittäminen sosiaalisessa mediassa (Balaji ym. 2016, 531). Oman olon kohentaminen ja tunteiden purkaminen on yksi yleisesti tunnettu motivaatio negatiivisen eWOMin jakamiseen. Ilmiötä vahvistaa vielä entisestään mahdollinen sosiaalisen verkoston osoittama tuki tapahtuneesta, joka on sosiaalisessa mediassa yleistä ja helppoa. Tällöin kuluttaja kokee lievitystä arvostuksen menetykselle sekä lisääntynyttä hyvinvoinnin tunnetta. (Berger 2014, 592.) Sisällön jakaminen oman olon kohentamiseksi voi muistuttaa hieman altruismia, sillä jaetut kokemukset saattavat auttaa myös muita, mutta eroaa kuitenkin siten, että alkuperäinen tarkoitus on ollut ilmaista omia tunteita ja turhautumista eikä niinkään muiden auttaminen (Presi ym. 2014, 1604).

Koston, altruismin sekä omien tunteiden purkamisen lisäksi yleinen motivaatio jakaa yrityksistä negatiivista sisältöä sosiaaliseen mediaan on taloudellisen hyödyn tavoittelu. Pettymyksen aiheuttaneen kokemuksen jälkeen siis luodaan sisältöä valituksen muodossa, usein suoraan yrityksen käyttäjätilille, mikäli se on mahdollista ja toivotaan, että saadaan rahallista tai muunlaista korvausta yritykseltä. (Presi ym. 2014, 1604–1605.) Liangin ym. (2013) tutkimuksen mukaan matkailualalla asiakkaat ottavat kuitenkin usein yhteyttä suoraan palveluntarjoajaan, mikäli he ovat tyytymättömiä matkaansa ja odottavat korvauksia, mikä on yrityksen maineen kannalta parempi vaihtoehto kuin julkinen valitus sosiaalisessa mediassa. Tällaisissa tilanteissa koetaan, että sosiaalinen media ei ole hyödyllinen, asianmukainen tai se on liian julkinen kanava ilmoittaa kokemuksista, joten suositetaan ennemmin perinteisempiä tai tarkoituksenmukaisempia viestintäkanavia. Saman tutkimuksen mukaan matkailualalla korostuvat sosiaalisen median julkaisuissa enemmänkin positiiviset asiakaskokemukset.

Whiting ym. (2019, 148–149) kertovat tutkimuksessaan yhdeksi motiiviksi jakaa negatiivista eWOMia halun tulla organisaatiossa kuulluksi. Tutkimuksen mukaan taustalla on toive siitä, että negatiivisen viestinnän kohteeksi joutunut organisaatio sekä kuuntelisi että ymmärtäisi asiakkaitaan. Näin kuluttajat kokevat, että heidän mielipiteellään on merkitystä. Osa tutkimukseen vastanneista ajattelee, että organisaation tulisi reagoida ja vastata valituksiin, jotta ne voivat konkreettisesti osoittaa kuuntelevansa asiakkaitaan.

Whiting ym. (2019, 149) löysivät motiiviksi myös organisaation auttamisen, joka on lähellä altruismia. Altruismissa tarkoitus on kuitenkin auttaa muita kuluttajia, ei niinkään organisaatiota. Organisaation auttamisen motiivissa asiakas haluaa tuoda lisäarvoa ja auttaa yritystä julkaisemalla palautetta ja ehdotuksia sosiaalisessa mediassa oman negatiivisen kokemuksensa tai mielipiteensä pohjalta. Vaikka nämä henkilöt julkaisivat tutkimuksessa hyvinkin negatiivisen viestin organisaatiosta sosiaaliseen mediaan, heidän tarkoituksenaan oli auttaa organisaatiota tekemään muutoksia tulevaisuutta varten. Lähes 36 prosenttia tämän motiivin ilmoittaneista aikoi jatkaa suhdettaan organisaation kanssa joka tapauksessa, joten tämä kuluttajaryhmä on organisaatiolle helpompi käsitellä, kuten altruisminkin tapauksessa.

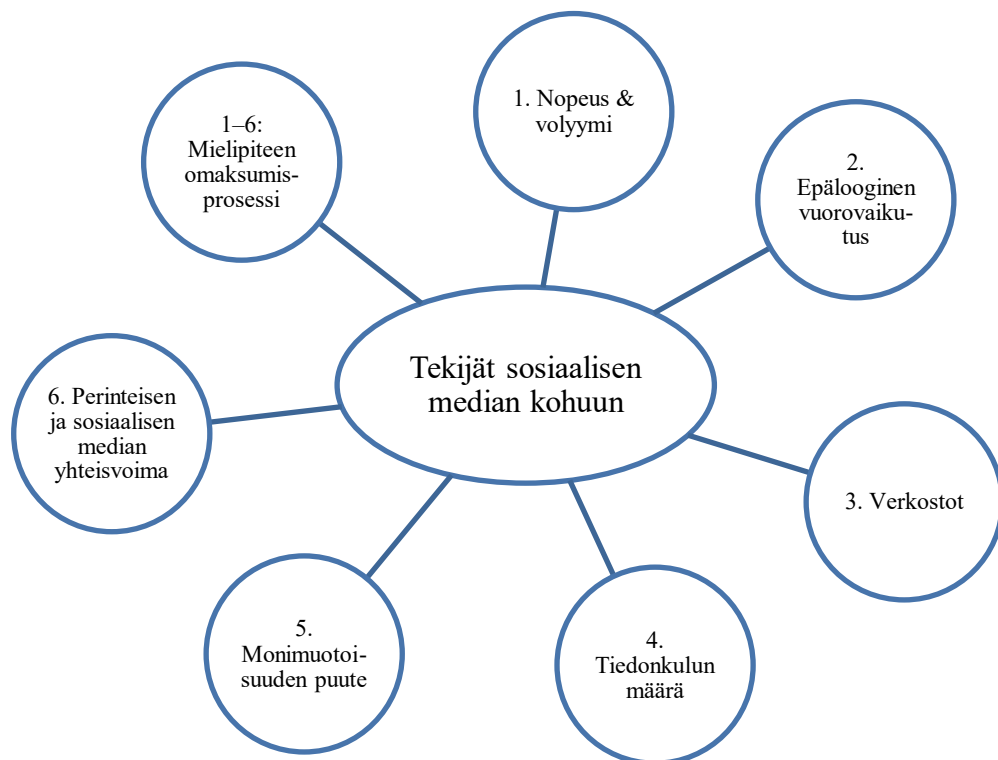
2.3 Negatiivisen eWOMin aiheuttamat kohut

Nykyään otetaan jatkuvasti lyhyitä tai pidempiä taukoja, jolloin avataan jokin sosiaalisen median kanavista. Voidaan jopa sanoa, että tupakkatauot on korvattu sometauilla. (Hill-Wilson & Blunt 2013, 19.) Sosiaalisen median teknologian selkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu, että tieto leviää nopeasti suurelle volyymille, sillä alkuperäisiä julkaisuja voidaan jakaa verkostoissa aina uusille jäsenille. Tätä kutsutaan toissijaiseksi viestinnäksi. (Noguti 2016.) Negatiivisista julkaisuista syntyy siis helposti kohuja, sillä tiedon leviämistä on lähes mahdotonta hallita tai estää. Vaikka yritykset eivät voi estää tiedon leviämistä, ne eivät voi kuitenkaan jättää tilanteita huomioimatta. (Coombs & Holladay 2014.)

Yritysten on ennen kaikkea tärkeää ennaltaehkäistä sosiaalisen median kohujen syntymistä. Ne voivat esimerkiksi ohjata asiakkaitaan ilmaisemaan tyytymättömyytensä suoraan yritykselle. Näin voidaan korjata huono asiakaskokemus ja samalla hyötyä palautteesta tulevaisuutta varten sekä kohentaa asiakastyytyväisyyttä, saada markkinoista tärkeää tietoa ja parantaa asiakaspysyvyyttä. (Arruda Filho ym. 2021, 25.) Yrityksissä on

tärkeää ymmärtää, että kuluttajilla on kuitenkin käytettävissään monia keinoja viestiä tyytymättömyydestään, joten ongelmien juurisyyt tulee siksi tunnistaa niiden välttämiseksi (Mardhiyah ym. 2013, 114). Etenkin kostotilanteissa asiakkaat eivät halua selvittää tilannetta yrityksen kanssa suoraan, joten he jakavat pettymyksensä julkisesti vahingoittaakseen yritystä tarkoituksellisesti (Arruda Filho ym. 2021, 25). Sosiaalisen median myötä valta on ikään kuin siirtynyt yrityksiltä kuluttajille (Hansen ym. 2018, 558). Kriisinhaltijoilla ei ole näin ollen enää varaa sivuuttaa sitä tosiasiaa, että sosiaalinen media on voimakkaasti vahvistanut yleisön ääntä, ja että sosiaalisen median käyttäjien levittämä negatiivinen sisältö lisää haittavaikutuksia yrityksille (Lee ym. 2013).

Pfeffer ym. (2014, 120–121) ovat tunnistaneet seitsemän tekijää, jotka selittävät kohujen syntyä sosiaaliseen mediaan tehdyistä julkaisuista (kuvio 1). Mitä useampi tekijä toteutuu, sitä varmemmin julkaisusta syntyy kohu.



Kuvio 1. Sosiaalisen median kohun syntymiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Pfeffer ym. 2014)

Oleellisimmaksi tekijäksi kerrotaan sosiaalisen median mahdollistama nopeus ja volyymi. Reaaliaikaiset viestit sosiaalisessa mediassa luovat jatkuvan kommunikaativirran, jossa seuraava tieto syrjäyttää edellisen. Erityisen houkuttelevan tiedon tapauksissa monet ihmiset voidaan tavoittaa lyhyessä ajassa. Tämä voi johtaa

siihen, että yksittäinen aihe pysyy pinnalla pidempään, mikä johtaa näin ollen suureen kommunikaatiomäärään. Kaikilla sosiaalisen median alustoilla on suuri tiedonvaihdon nopeus, mutta Twitter on todettu alustoista kaikkein nopeimmaksi. Twitterin lyhyt viestipituus velvoittaa viestinnän olemaan lyhyttä ja nopeaa, minkä vuoksi Twitter näyttää olevan ratkaisevassa asemassa negatiivisen eWOMin leviämisessä. (Pfeffer ym. 2014, 120.)

Loogisesti etenevän vuorovaikutuksen puuttuminen on toinen tärkeä tekijä negatiivisen eWOMin leviämiseen ja kohujen syntyyn. Käyttäjä voi tykätä tai jakaa kiinnostavia julkaisuja, tai olla tykkäämättä ja jakamatta. Tätä kutsutaan binääriseksi valinnaksi. Päätökset viestien eteenpäin välittämisestä esimerkiksi uudelleentwiittaamalla ovat binäärisiä, koska ne ovat joko–tai-tilanteita. (Pfeffer ym. 2014, 120–121.)

Kolmas tekijä kohuihin on verkostot, joita esiintyy erityisesti paikallisesti tietyillä alueilla tai yhteisöissä. Jos käyttäjä A on yhteydessä käyttäjään B ja käyttäjä B on yhteydessä käyttäjään C, on suuri mahdollisuus, että myös käyttäjä A on yhteydessä käyttäjään C. Informaatio kaikuu käyttäjälle hänen sosiaalisen verkostonsa eri suunnista luoden vaikutelman, että kaikki puhuvat samoista aiheista tai ovat samaa mieltä. Verkostot eivät kuitenkaan ole yksinomaan sosiaalisen median ominaisuus, sillä kaikki ihmisten väliseen kommunikaatioon perustuvat verkostot toimivat samalla periaatteella. Tärkeä ero on, että sosiaalisessa mediassa jokainen yhteys saa yhtä paljon huomiota, kun taas internetin ulkopuolisissa verkostoissa säännöllisesti vuorovaikutuksessa olevien ihmisten määrä on rajallisempi. (Pfeffer ym. 2014, 121–122.) Tutkimuksen mukaan yhden ihmisen verkosto internetin ulkopuolella on keskimäärin 12–20 henkilöä (Zhou ym. 2005). Sen sijaan sosiaalisessa mediassa voi olla satojen tai jopa tuhansien ihmisten laajuisia verkostoja, mikä luo valtavan määrän viestintää ja yhteyksiä tuntemattomienkin henkilöiden välille. Tätä tiedonkulun merkittävää määrää pidetään sosiaalisesta mediasta alkavien kohujen dynamiikan neljäntenä tekijänä. (Pfeffer ym. 2014, 122.) Kun julkaisujen kohteina ovat yritykset negatiivisessa valossa, antaa tämä toissijaiselle viestinnälle, eli alkuperäisen julkaisun levitykselle, helpon keinon vaikuttaa kielteisesti yritykseen, sillä julkaisujen tavoitavuus on erittäin tehokasta (Zheng ym. 2018, 57).

Monimuotoisuuden puute on viides tekijä. Ihmisille on tyypillistä olla yhteydessä muihin ihmisiin, jotka ovat samankaltaisia iän, sukupuolen ja sosioekonomisen aseman näkökulmasta, mikä johtaa samankaltaisiin kiinnostuksen kohteisiin, aiheisiin ja

mielipiteisiin. Toisaalta myös teknologia vahvistaa kiinnostuksen kohteena olevaa sosiaalisen median viestintää. Teknologia on rakennettu niin, että se nostaa esiin samankaltaista sisältöä, jota käyttäjä on aiemmin seurannut tai josta hänen tuttavansa ovat kiinnostuneet. Tämä johtaa siihen, että moni sosiaalisessa mediassa käyttäjälle esiintyvä tieto on ikään kuin puolueellista. (Pfeffer ym. 2014, 122.)

Kaikukammion tavoin toimiva dynamiikka nähdään sosiaalisen median kohujen kuudentena tekijänä (Pfeffer ym. 2014, 123). Sosiaalisesta mediasta on tulossa yhä tärkeämpi tiedonlähde perinteiselle medialle. Aktiivinen keskustelu sosiaalisessa mediassa laukaisee lisää medianäkyvyyttä ja tuloksena on kaikukammio sosiaalisen ja perinteisen median välillä. Uutismediassa esillä olevia kohuja lietsotaan sosiaalisessa mediassa yhä voimakkaammin, ja taas päinvastoin. Erilaiset mediat siis vahvistavat toistensa voimaa. (Hansen ym. 2018.)

Viimeinen luokiteltu tekijä on aikaisempien tekijöiden yhdistelmä. Mielipiteen omaksumisprosessiksi kutsuttua seitsemännettä tekijää kannattaa kuitenkin Pfefferin ym. (2014, 123) tutkimuksen mukaan käsitellä erillisenä näkökulmana. Mielipiteen omaksumisprosessi sisältää jokaisen vaiheen mielipiteen synnystä sosiaaliselle medialle tyypilliseen mielipiteen vahvistukseen sekä erilaisten mielipiteiden rajalliseen esiintyvyyteen. Sosiaalisen median dynamiikka sekä tekniset ominaisuudet luovat vaikutelman, että suurin osa muista ihmisistä on jo samaa mieltä. Vaikutukset mielipiteen omaksumisprosessiin ovat dramaattiset, sillä yksilön kognitiiviset prosessit voivat korvautua verkostovaikutuksilla sosiaalisessa mediassa mielipiteen levittämisessä.

Sosiaalisessa mediassa erityisen laajalle leviämään lähtevät yritystä koskevat negatiiviset julkaisut heikentävät sen mainetta (Coombs & Holladay 2014, 44). Tällaisia tilanteita voidaan kutsua verkkotulimyrskyiksi (*engl. online firestorm*) (Pfeffer ym. 2014) tai sosiaalisen median tulimyrskyiksi (*engl. social media firestorm*) (Hansen ym. 2018). Ne voivat lähteä liikkeelle mistä tahansa kyseenalaisesta lausunnosta tai toiminnasta ja aiheuttaa valtavia suuttumuksen aaltoja. Tutkijat määrittelevätkin verkkotulimyrskyn äkillisesti suuren viestimäärän purkautumiseksi, joka sisältää negatiivista suusta suuhun-tietoa ja valituskäyttäytymistä jotakin henkilöä, yritystä tai ryhmää vastaan sosiaalisen median verkostoissa. Tämän kaltaisissa leviävissä viesteissä ilmaistaan usein voimakasta närkästystä ilman, että tuodaan välttämättä ollenkaan esiin konkreettista kritiikkiä vastapuolta kohtaan. Näin ollen verkkotulimyrskyn, joka on ilmiönä uusi, dynamiikka on

todettu samanlaiseksi kuin perinteinen tapa, jolla levitetään huhuja suusanallisesti henkilöltä toiselle. (Pfeffer ym. 2014, 118.) Huhu määritellään Zubiagan ym. (2018, 2) tutkimuksen mukaan tiedoksi, jota ei ole julkaisuhetkellä varmennettu. Kirjoittajien mukaan sosiaalisen median moderoimaton luonne mahdollistaa tällaisen varmentamattoman tiedon leviämisen.

Verkkotulimyrskyjen sisältö voi siis olla epävarmaa tietoa, mutta silti aiheuttaa merkittävää suuttumusta yritystä kohtaan. Vaikka ne ovat käsitteellisesti lähellä huhujen määritelmää, ne kuitenkin eroavat tietyllä tavalla. Tärkein verkkotulimyrskyn sisällön ja huhun ero, samoin kuin olennainen ominaisuus, joka on johtanut omaan käsitteeseen, on siihen liittyvän aggression taso. Verkkotulimyrsky, joka alkuvaiheessa perustuu kuluttajan kritiikkiin, tarkoittaa ilmiötä, jossa negatiivinen viestintä myöhemmissä vaiheissa on tarkoitettu loukkaavaksi ja voi olla täysin irrotettu alkuperäisestä kontekstista tai argumenteista. (Pfeffer ym. 2014, 118.) Näin ollen voidaan siis todeta, että verkkotulimyrsky alkaa muistuttaa aiemmin mainittuja kostotoimia, joiden on todettu olevan yrityksille hyvin riskialttiita (Kähr ym. 2016, 25). Verkkotulimyrskyt voivat perustua joko vahvistamattomiin huhuihin tai vahvistettuihin tositapahtumiin. Olennaista on, että verkkotulimyrskyn viestit ovat pääosin mielipiteitä eivätkä välttämättä ollenkaan faktoja, joten niillä on korkea affektiivinen eli tunnevaltainen luonne. (Pfeffer ym. 2014, 118.)

Hansen ym. (2018) nimittävät edellä kuvattuja verkkotulimyrskyjä sosiaalisen median tulimyrskyiksi (*engl. social media firestorm*). He ovat tutkineet niitä siitä näkökulmasta, millaiset julkaisut aiheuttavat organisaation brändille tai maineelle suurinta tuhoa, eli millaiset julkaisut jäävät kuluttajien mieliin pisimmäksi ajaksi. Tutkimuksen mukaan sellaiset sosiaalisen median tulimyrskyt, jotka saavat alkunsa esimerkiksi yrityksen sopimattomasta viestinnästä tai muusta sosiaalisesta epäonnistumisesta sidosryhmilleen, eivät jää niin pitkäksi aikaa kuluttajien mieliin kuin sellaiset, jotka alkavat viallisten tuotteiden tai palveluiden reklamaatioista. Kuluttajat saattavat muistaa tällaiset ongelmat jopa useiden vuosien jälkeen ja pitää yritystä huonomaineisena. Kuluttajan muistijälkeä vahvistavat, ja näin ollen yrityksen mainetta heikentävät sellaiset kohut, jotka pysyvät sosiaalisessa mediassa pinnalla pidempään. Lyhytkestoiset sosiaalisen median tulimyrskyt muistetaan lyhyemmän aikaa eikä niin yksityiskohtaisesti.

Verkko- ja sosiaalisen median tulimyrskyjen vuoksi yritykset eivät voi olla koskaan täysin varmoja, etteivät ne joudu kohuun sosiaalisessa mediassa, vaikka palvelut olisivat kunnossa ja asiakastyytyväisyys korkealla (Pfeffer ym. 2014, 117). Jokaisen yrityksen on siis erittäin tärkeää varautua erilaisiin kriiseihin (Eismann ym. 2021), sillä jopa paikkansapitämättömän tiedon leviämisestä voi syntyä yritykselle kohtalokas kohu (Zubiaga ym. 2018, 2).

Yleisön kommentit sosiaalisessa mediassa ovat osa sitä viestintää, joka muokkaa kriisissä olevan organisaation mainetta voimakkaasti. Epäsuotuisat kommentit voivat lisätä mainevaurioita, kun taas myönteiset kommentit voivat lieventää kriisissä olevan organisaation mainehaittaa. Kriisiä seuraavan yleisön julkaisemat sosiaalisen median viestit voivat siis joko hyödyttää tai vahingoittaa kriisissä olevaa organisaatiota, koska ne voivat muokata arvioita organisaation maineesta hyvin voimakkaasti. (Coombs & Holladay 2014, 45.)

3 Maineenhallinta kriisiviestinnän avulla

3.1 Maineenhallinta kriisitilanteessa

Kriisi tarkoittaa äkillistä, odottamatonta ja negatiivista tapahtumaa. Se voi häiritä organisaation toimintaa sekä aiheuttaa uhan niin organisaation taloudelle kuin maineellekin. Kriisi vaikuttaa haitallisesti usein myös moniin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja osakkeenomistajiin. Kriisit uhkaavat vahingoittaa mainetta, koska se antaa ihmisille syytä ajatella negatiivisesti organisaatiosta sekä mahdollisesti sen sidosryhmistä. Jos maine muuttuu kriisin myötä suotuisasta epäsuotuisaksi, sidosryhmät voivat muuttaa tapaa, jolla he ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Sidosryhmät voivat jopa kokonaan katkaista suhteensa organisaatioon ja levittää kielteistä tietoa siitä muille. (Coombs 2007, 164; Zaremba 2015, 20.)

Kun yritystä kohtaa kriisitilanne, maineenhallinnan osaaminen korostuu. Näin on etenkin sellaisissa kriisitilanteissa, joissa kriisi johtuu yrityksen tekemästä virheestä. (Ndlela 2018, 82.) Maineenhallinnassa olennaista on kyky, jolla organisaatio viestii haluamaansa identiteettiä sidosryhmilleen. Viestinnästä muodostuu jatkuvasti virtaava kertomus organisaatiosta, mikä puolestaan vaikuttaa voimakkaasti siihen mielikuvaan, joka jatkossa sidosryhmille organisaatiosta syntyy. Maineenhallinnassa käytetty viestintä tulee muotoilla organisaation sisällä mahdollisimman tarkoin, jotta sidosryhmille syntyvä mielikuva vastaa haluttua lopputulosta. Ideaalitulanteessa tämä viestintä olisi proaktiivista, joka tarkoittaa maineen hallitsemista aktiivisesti ja koko ajan sen sijaan, että reagoitaisiin jälkeinpäin erilaisiin negatiivisiin tapahtumiin. (Goldring 2015, 787.)

Monet aiheetta tutkineet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että hyvä maine suojaa yritystä kriisitilanteessa ja päinvastoin (ks. esim. Coombs & Holladay 2006; Burke 2011, 4–5, 32; Aula & Heinonen 2015, 28; Kiambi & Shafer 2016, 132). Aulan ja Heinosen (2015, 28) mukaan hyvä maine suojaa yritystä kriisien aikana, kun taas huonomaineinen yritys on kriisissä aseeton ja suojaamaton. Hyvä maine pehmentää iskua ja estää yritystä murtumasta, joten kriisinhallinta on tällöin helpompaa. On esitetty, että sidosryhmät unohtavat nopeammin hyvämaineisia organisaatioita kohdanneet kriisit. Huonomaineisten yritysten kohdalla tilanne on usein päinvastainen. (Burke 2011, 4–5, 32.)

Hyvän maineen suojaava vaikutus liittyy Aulan ja Heinosen (2015, 28) tutkimuksen mukaan myös anteeksiantoon. Ihmisillä on taipumus antaa helpommin anteeksi yrityksille, joita arvostetaan. Myös esimerkiksi osakemarkkinat palkitsevat hyvän maineen kriisitilanteessa, sillä hyvämaineisen yrityksen osakekurssi laskee usein vähemmän kuin huonomaineisen. Hyvän maineen saavuttaminen kriisitilanteissa suojaavaksi kuoreksi korostaa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa asiakaslähtöisyyttä ja kaikkien sidosryhmien huomiointia, mikä on myös osa maineenhallintaa (Shamma & Hassan 2009, 327–329). Vahva mainelähtöinen yritys ottaa päätöksiä tehdessään huomioon kaikkien sidosryhmien edut ja arvioi, vaikuttavatko nämä päätökset kielteisesti vai positiivisesti yrityksen maineeseen (Goldring 2015, 787–788).

Hyvä maine ei kuitenkaan usein riitä ainoaksi maineen pelastamiskeinoksi kriiseissä. Uusi, organisaatiolle epäedullinen tieto voi laukaista kriisin, jolloin maine saattaa muuttua merkittävästi heikommaksi, mikäli organisaatio ei reagoi riittävästi. Näin ollen saavutettua mainetta pitää suojella kriisin aikana. (Ndlela 2018, 82, 100.) Yksi tunnetuimmista maineen suojelemiseen luoduista teorioista on tilannekohtainen kriisiviestintäteoria, joka esitellään luvussa 3.3.2.

Organisaation tavoitteleman maineen määrittelemisen, mittaamisen ja sen pohjalta toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus muodostavat perustan maineenhallinnassa. Positiivisen maineen rakentamisen lisäksi yritysten tulisi käyttää esimerkiksi skenaarioanalyysijä tai riskikarttoja maineriskien arvioimiseksi, jotta ne voivat pyrkiä estämään tapahtumat, jotka voivat heikentää yrityksen mainetta lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä, tai ainakin pyrkiä lieventämään tällaisten tapahtumien seurauksia yrityksen maineeseen. Tämän vuoksi suositellaan maineriskien integroimista yrityksen riskienhallintaan, koska maineriski on merkittävä riski muiden joukossa, eikä sitä tule tarkastella erillisenä. (Gatzert & Schmit 2016, 30; Eckert 2017, 155.)

Eckertin (2017, 153–155) mukaan organisaatioilla on kolme erilaista maineriskin vaihetta: (1) riski siitä, että yrityksen maine heikkenee, eli sidosryhmien käsitykset heikkenevät, (2) riski, että sidosryhmien käyttäytyminen muuttuu huonompaan suuntaan maineen heikkenemisen vuoksi, sekä (3) riski yrityksen taloudellisesta tappiosta, joka johtuu kahdesta edeltäneestä vaiheesta. Tutkija on kuvannut jokaiselle vaiheelle maineenmittausmenetelmän. Ensimmäistä vaihetta, eli riskiä maineen menetyksestä, voidaan mitata tekemällä kyselylomaketutkimus sekä ennen että jälkeen

maineriskitapahtuman. Ensimmäinen askel on määritellä asiaankuuluvat sidosryhmät sidosryhmäanalyysin perusteella sekä tunnistaa ja määritellä tarvittavat ongelmat tai riskit. Jokaisesta ongelmasta on muodostettava kysymyksiä kyselylomakkeeseen ja asetettava niihin vastausvaihtoehdot, esimerkiksi välille 0 ”erittäin huono” ja 10 ”erinomainen”. Kysymysten tulee pyrkiä mittaamaan mahdollisimman hyvin sidosryhmien käsityksiä, ja sidosryhmistä tulisi onnistua tavoittamaan riittävä määrä osallistujia vastaamaan kyselylomakkeeseen, jotta vastaukset ovat luotettavia. Vastausten jälkeen tuloksista lasketaan keskiarvot kullekin sidosryhmälle. Lopuksi kyselyn tulokset voidaan esittää esimerkiksi matriisissa, jossa sidosryhmät ovat sarakkeissa, kysymykset riveissä sekä sidosryhmäkohtaiset vastausten keskiarvot omilla paikoillaan riveihin ja sarakkeisiin nähden. Tällaisen yksinkertaisen matriisin avulla saadaan helposti tulkittavaa tietoa organisaation maineesta, sillä se on kokoelma kaikkien merkittävien sidosryhmien näkemyksistä. Kokoelmamatriisin avulla yrityksen mainetta voidaan analysoida tarkkaan ja vertailla eri sidosryhmien näkemyksiä. Sen avulla voidaan arvioida tarkemmin tiettyjen toimenpiteiden hyödyllisyyttä ja helpottaa sopivien toimenpiteiden valintaa tulevaisuutta varten.

Kun kummankin mittauskerran, eli sekä ennen että jälkeen maineriskitapahtuman, tuloksista on muodostettu matriisit, voidaan niiden vertailun avulla saada selville menetetyn maineen laajuus. Mainetappion mittaaminen tällä tavoin vaatii kuitenkin suuria ponnisteluja, sillä yrityksen mainetta pitäisi mitata säännöllisesti, jotta kyetään saamaan mittaustulokset oikeaan aikaan ennen maineriskitapahtumaa. Sidosryhmien käyttäytymisen muutosta maineen menetyksen vuoksi voidaan mitata esimerkiksi myyntilukujen sekä sidosryhmien vaatimusten tarkastelulla. Kolmatta maineriskiä, eli yrityksen taloudellisen tuloksen heikkenemistä, voidaan mitata käyttämällä yleisiä riskimittareita, kuten riskiarvoa, jossa arvioidaan yksilöityjen riskien todennäköisyyksiä ja vakavuutta, ja määritetään niille arviointitaulukko numeroin ja sanallisin selityksin. Tuloksista voidaan toteuttaa esimerkiksi matriisi, jonka avulla maineriskiä voidaan verrata muihin riskityyppeihin. Käytännössä tällä tavalla taloudellista menetystä on kuitenkin mahdotonta mitata tarkasti, joten sitä voidaan vain arvioida. (Eckert 2017, 153–155; Hopkin 2017, 125–126.) Siksi tutkimuksissa tässä yhteydessä taloudellista menetystä on pidetty markkina-arvon menetyksenä (Fiordelisi ym. 2014; Knittel & Stango 2014).

3.2 Kriisiviestintä maineenhallinnan keinona

Mainekriisit voivat olla seurausta pitkän aikavälin ongelmista tai vastaavasti syntyä täysin yllättäen. Kriisin voi laittaa alulle eri tahot, kuten tyytymättömät asiakkaat, viranomaiset, hallinnolliset osapuolet tai muuten vaan organisaation toimintaa seuraava yleisö. Mainekriisien syitä voivat olla esimerkiksi tuoteviat, vastuullisuusongelmat, huono palvelun laatu tai lain rikkominen. Yrityksen onkin tärkeää tunnistaa kriisinhallinnan alussa, mistä kriisi johtuu sekä ketkä siihen ovat osallisena. (Greyser 2009, 591–593.)

Kriisinhallinnalla on kolme maineen suojelemiseen liittyvää tavoitetta: yleisön näkemyksien muokkaaminen kriisin aiheutumisesta, käsitysten muuttaminen kriisissä olevasta organisaatiosta sekä kriisin tuottaman negatiivisen vaikutuksen vähentäminen (Coombs 2007, 165). Kriisinhallinnan kenties olennaisin osa on kriisiviestintä. Kriisiviestintätoimien toivottuja vaikutuksia maineenhallinnan näkökulmasta ovat kriisin mainevaurioiden minimoiminen, asiakkaiden ostoaikeiden säilyttäminen ja negatiivisen word of mouthin leviämisen estäminen. Kriisiviestinnän arvo perustuu uskoon, että viestinnällä on positiivisia vaikutuksia kriisiä seuraavaan yleisöön, ja vaikutukset hyödyttävät organisaatiota. Kriisiyleisön reaktiot ovat kriittisiä, koska ne antavat arvioita viestinnän tehokkuudesta. (Coombs & Holladay 2014, 40.)

Aiemmin kriisiviestintää on pidetty välineenä, jonka tarkoitus ja lähtökohta oli ainoastaan tarve kompensoida kommunikoimatta jättämisen mahdolliset negatiiviset seuraukset sekä hallita kriisin aikaisia vahinkoja (Ndlela 2018, 9–10). Organisaatiot kuitenkin hyötyvät kriisiviestinnästä enemmän pitäessään sitä välineenä, jolla edistetään kriisin kokevan organisaation pitkän aikavälin hyötyjä. Kriisiviestinnän onkin ehdotettu olevan osa laajempaa viestintästrategiaa, ja se voi johtaa pidemmällä aikavälillä maineen paranemiseen vaikuttamalla tehokkaasti organisaatiolle tärkeiden kuluttajien mielipiteisiin. (Sturges 1994.) Vaikka kriisiviestinnän tärkeys ymmärretään nykyään laajalti, Claeys ja Coombs (2020, 291–293, 305) ovat kuitenkin havainneet, että yhä edelleen kriisiviestintää toteutetaan organisaatioissa hetken mielijohteesta epäoptimaalisella tavalla, eikä se näin ollen vastaa empiirisen tutkimuksen avulla muodostettuja suosituksia. Kriisinhallinta siis usein epäonnistuu ja näin ollen lisää entisestään taloudellista ja maineriskiä. Kirjoittajien mukaan usein esitetään, että tilanne johtuu osittain tutkijoiden ja varsinaisten kriisiviestijöiden välisestä kuilusta, mikä puolestaan johtuu tieteellisen tiedon vaikeudesta kääntää ymmärrettävään muotoon alan toimijoille.

Tutkimuksen mukaan kyse on kuitenkin siitä, että aikapaineessa kriisiviestijät tekevät intuitiivisia päätöksiä analyttisten päätösten sijaan. Intuitiivinen toiminta ei ole itsessään ongelma, mutta ongelmaksi muodostuu se, että intuitio perustuu heuristiikkaan eikä asiantuntijuuteen. Tutkijat ehdottavatkin, että kriisinhallintaa tulisi opettaa enemmän korkeakouluissa ja yrityksissä, jotta kriisiviestintää toteuttavat osaisivat valita optimaalisen strategian kriisinhallintaan.

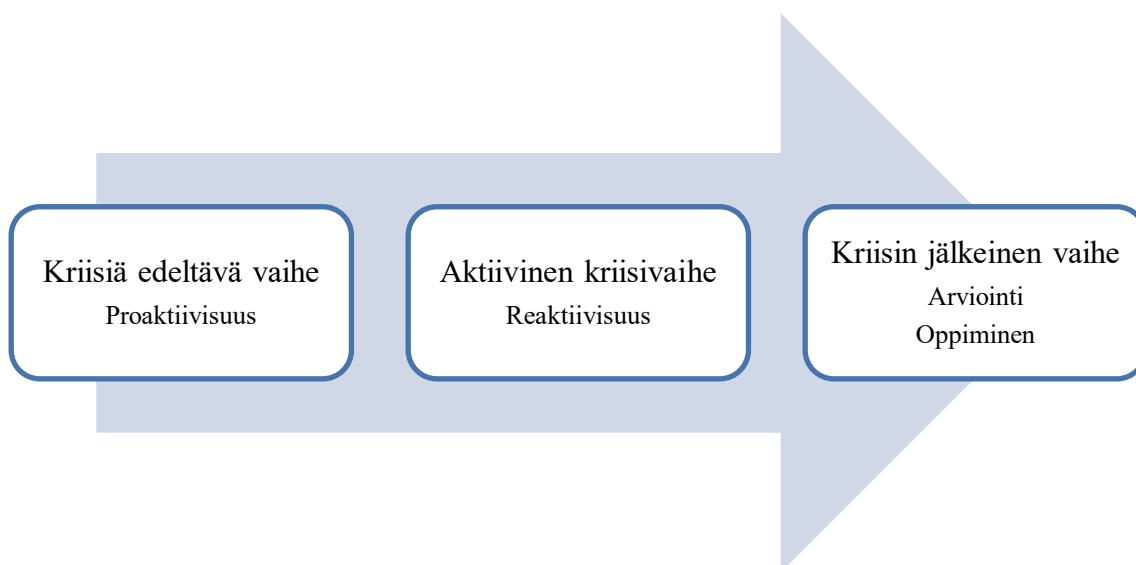
Kriisiviestinnän tapoja on monenlaisia, ja niiden soveltaminen käytäntöön riippuu kriisistä. Viestinnän sisältö, mediat ja yleisö ovat kriisiviestinnän keskeiset muuttujat. Viestintä voi sisältää sekä verbaalisia että ei-verbaalisia ilmaisumuotoja, sekä siihen voivat osallistua monet kriisiorganisaation sidosryhmät. (Ndlela 2018, 11.)

Sekä Dekay (2012) että Haigh ja Wigley (2015) ovat tutkimuksissaan todenneet, että negatiivinen käyttäjien luoma sisältö sosiaalisessa mediassa huolestuttaa organisaatioita mahdollisten ongelmien ja kriisien osalta, mikä puolestaan näkyy niiden viestinnässä. Dekay (2012) havaitsi, että 48 prosenttia hänen tutkimistaan organisaatioista poisti negatiivisia käyttäjien luomia viestejä Facebookissa, jotta ne eivät eskaloituisi laajemmaksi kohuksi ja aiheuttaisi näin ollen organisaatiolle kriisiä. Kohun aiheuttaman aineiston poistaminen on myös kriisiviestintää, vaikka kaikissa organisaatioissa sitä ei ymmärretä. Asiakkaiden lähettämiin kommentteihin vastaamatta jättäminen ja niiden poistaminen voi vaurioittaa organisaation kannalta tärkeitä suhteita, jolloin maine kärsii samalla tavoin kuin suuremmissa kriisitilanteissa (Haigh & Wigley 2015, 71). Kielteisten kommenttien käsittelemiseen tulisikin suhtautua enemmän ennakoivana kriisiviestintänä ja vastata niihin asiallisesti, sekä tehdä organisaation toimintaan mahdollisia korjaavia toimenpiteitä kommenttien perusteella, jotta kriiseiltä voitaisiin kokonaan välttyä (Presi ym. 2014, 1618).

3.3 Kriisiviestinnän vaiheet

3.3.1 Kriisiä edeltävä vaihe

Kriisiviestintä voidaan jakaa karkeasti kriisiä edeltävään vaiheeseen, aktiiviseen kriisivaiheeseen ja kriisin jälkeiseen vaiheeseen (kuvio 1), ja näiden kolmen vaiheen tulisi olla dynaaminen prosessi (Coombs 2012). Kaikki vaiheet eivät välttämättä näy organisaation ulkopuolelle ollenkaan, vaikka tutkimus osoittaa, että organisaation tulisi viestiä aktiivisesti ja johdonmukaisesti koko prosessin ajan (Zeng ym. 2018, 435–436).



Kuvio 2. Kriisiviestinnän vaiheet (mukaillen Coombs 2012)

Kriisiä edeltävä vaihe on ajanjakso, jolloin varoitusmerkit ilmestyvät ennen kriisin puhkeamista (Zeng ym. 2018, 436). Coombsin (2012) mukaan organisaation jäsenten tulee ryhtyä kaikkiin mahdollisiin toimiin kriisin estämiseksi, kun varoitusmerkkejä ilmaantuu ennen varsinaisen kriisin puhkeamista. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla organisaatiot saavat todennäköisesti enemmän tukea ja helpommin anteeksi kuluttajilta ja osakkeenomistajilta kuin siinä vaiheessa, kun tiedotusvälineet paljastavat kriisitilanteen.

Kriiseihin liittyvän tiedon julkistamisen ajoitus on organisaation hallinnassa oleva taktiikka, joka voi lieventää kriisin tai kriisiksi muuttuvan tapahtuman negatiivisia vaikutuksia. Ajoitus viittaa tilanteisiin, joissa puolustaja tuo esiin heikkouden ennen kuin vastustajalla on mahdollisuus tehdä niin. Kyseessä on hetki, jolloin organisaatio aloittaa kriisiviestinnän. Se voi tapahtua joko ennen kuin tapaus tulee julkiseksi muuta kautta, jolloin organisaatio toteuttaa ennakoivaa, eli proaktiivista viestintää, tai vasta sen jälkeen, kun kriisi on jo syntynyt ja päätynyt kaikkien tietoon. Tällöin kriisiviestintä on reaktiivista ja sijoittuu aktiiviseen kriisivaiheeseen, joka esitellään seuraavassa alaluvussa. Reaktiivinen kriisiviestintä keskittyy usein anteeksipyyntöjen retoriikkaan, kun taas proaktiivinen pyrkii ensisijaisesti hallitsemaan ihmissuhteita. (Coombs 2015, 144; Beldad ym. 2018, 151.)

Tutkimukset ovat johdonmukaisesti osoittaneet, että organisaatio kärsii vähemmän mainevaurioita, jos se itse tuo julki joko orastavan tai käynnissä olevan kriisin ennen esimerkiksi uutismedioita (Fennis & Stroebe 2014; Claeys ym. 2016). Organisaatiolle on hyödyllistä julkaista alustavia tietoja kriisitilanteesta ensimmäisenä, koska mainevauriot lisääntyvät, jos toinen osapuoli tekee sen ensimmäisenä (Coombs 2015, 144). Tämä johtuu Fowlerin (2017), Zhoun ja Shinin (2017) mukaan siitä, että kun organisaatio paljastaa itse siihen kohdistuvan kriisin, se voidaan nähdä uskottavana ja oikeutettuna uutisointina. Se johtaa usein positiivisiin organisaatiota koskeviin uutisiin, jotka puolestaan perustuvat viestinnän harjoittajien toimittamiin luotettaviin lähteisiin. Zengin ym. (2018, 443–444) tutkimus on kuitenkin osoittanut, että kriisiä edeltävä vaihe pidetään usein organisaation sisällä, eikä siitä kerrota julkisuuteen oma-aloitteisesti. Tällainen toiminta on tutkimuksen mukaan vaikuttanut negatiivisesti organisaatioiden maineeseen.

3.3.2 Aktiivinen kriisivaihe

Aktiivinen kriisivaihe alkaa julkisen kriisin laukaisutapahtumasta. Kriisiviestinnällä pyritään aktiivisessa kriisivaiheessa hillitsemään ja hallitsemaan kriisiä. Mitä nopeammin sidosryhmät saavat kuulla kriisistä, sitä nopeammin organisaation on reagoitava siihen. (Zeng ym. 2018, 436, 444.)

Coombsin ja Holladayn (2012, 281–282) mukaan aktiivinen kriisivaihe voidaan vielä jakaa kolmeen erilliseen kategoriaan: opastavaan viestintään, jonka tarkoitus on kriisiin liittyvien ihmisten fyysisen selviytymisen auttaminen vaikeassa tilanteessa sekä tapahtumien selostus sisäisten sidosryhmien kesken, viestinnän mukautumiseen, jonka tehtävänä on huolehtia, että kriisiin merkittävimmin liittyvät sidosryhmät tai yksittäiset henkilöt selviävät psyykkisesti kriisistä, sekä maineen palauttamiseen. Sen tarkoituksena on huomioida organisaation julkinen maine ja pyrkiä kriisiviestinnän avulla palauttamaan maine ennalleen. Siihen lukeutuu korjaavia toimenpiteitä, jotka sisältävät esimerkiksi pyrkimykset estää vastaavien kriisien toistuminen. Tällöin pyritään vakuuttamaan myös sidosryhmät siitä, etteivät he joudu jatkossa samanlaisen kielteisen tapahtuman osapuoleksi. Maineen palauttaminen on aktiivisen kriisivaiheen kolmesta kategoriasta tunnetuin ja tutkituin, joten kahdesta muusta kategoriasta löytyisi paljon aiheita kriisiviestinnän lisätutkimukselle esimerkiksi johtamisen oppiaineessa.

Kriisitilanteen lähestyminen viestinnän näkökulmasta edellyttää aina kriisin luonteen ja kontekstin arvioimista. Kriisit vaihtelevat riippuen kriisin tyypistä, yrityksen

vastuullisuudesta, vahingon laajuudesta, mukana olevien sidosryhmien määrästä, toimialan tyypistä sekä organisaation olemassa olevasta maineesta ja historiasta. Organisaation näkökulmasta kriisin tehokas hallinta on ratkaisevan tärkeää organisaation hallinnan ja sidosryhmien luottamuksen palauttamisessa sekä yrityskuvan korjaamisessa. (Marsen 2020, 164.)

Kriisiviestinnälle on luotu erilaisia strategioita ja teorioita. Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin niistä yhteen, tilannekohtaiseen kriisiviestintäteoriaan, sillä se on luotu erityisesti organisaation mainenäkökulmaa ajatellen (Coombs 2007, 163) ja sopii sen vuoksi tämän tutkimuksen aihepiiriin. Tilannekohtainen kriisiviestintäteoria luo myös perustan tämän tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle.

Kriisiviestinnän tutkija Timothy W. Coombs on luonut kriisitilanteiden hoitamisen tukemiseksi tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian (*engl. situational crisis communication theory, SCCT*), jota voidaan hyödyntää etenkin, kun organisaatio on aktiivisessa kriisivaiheessa. Teoria tarkastelee sidosryhmien reaktioita kriiseihin ja kriisiviestintästrategioihin ja helpottaa näin ollen organisaatiota erityisesti maineen suojaamisessa kriisin aikana. (Coombs & Holladay 2014, 44.) SCCT tunnistaa kriisien aiheuttaman uhan yrityksen brändille ja maineelle sekä strategisen kriisiviestinnän tärkeyden. Teorian perusajatuksena on, että yritysten tulee reagoida strategisesti kriisitilanteeseen perustuen siihen, minkä tyyppisenä yleisö pitää kriisiä, sekä kenen tai minkä tekijän vastuulla he sitä pitävät. Jos organisaation katsotaan olevan vastuussa omalla toiminnallaan, maine kärsii ja sidosryhmät suuttuvat. Jos taas organisaatiota ei pidetä syyllisenä kriisiin, siihen suhtaudutaan suopeammin ja maine ei kärsi samalla tavalla. SCCT olettaa, että kriisitilanteen arvioimisella saadaan selville, millainen kriisinhallintastrategia maksimoi maineen suojan. Teoria antaa käytännönläheisiä ohjeistuksia kriisinhallintaan erilaisille maineuhille. (Coombs 2007, 165–166.)

Tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian mukaan organisaation tulee kriisitilanteessa ensimmäisenä tunnistaa kriisityyppi, jonka avulla se voi arvioida mahdollisuuttaan hallita vallitsevaa tilannetta, kriisivastuuta ja sitä, millä laajuudella organisaatiota voidaan pitää syyllisenä kriisiin. Teoria jakaa kriisit kolmeen kriisiklusteriin, joihin sijoitetaan erilaiset kriisityypit (taulukko 1). (Coombs 2007, 167–168.) Ne kriisityypit, jotka eivät juurikaan esiinny yrityksiin liittyvän negatiivisen word of mouthin keskuudessa sosiaalisessa mediassa ja aiheuta kohuja, on laitettu taulukossa sulkeisiin.

Taulukko 1. Kriisityypit kriisiklusterien mukaan (mukaillen Coombs 2007, 168)

Uhriklusteri	Lievä kriisivastuu
(Luonnonkatastrofit)	(Esim. maanjäristykset, tulvat, myrskyt)
Huhupuheet	Väärän ja haitallisen tiedon jakaminen
(Työpaikkaväkivalta)	(Työntekijöiden hyökkäykset toisiaan kohtaan)
Tuotteiden sabotoiminen	Ulkoisen toimijan aiheuttama tahallinen vahinko
Vahinkoklusteri	Kohtalainen kriisivastuu
Haasteet	Organisaation toimiminen sopimattomalla tavalla sidosryhmien mielestä
(Teknisen vian aiheuttama onnettomuus)	(Teknisen tai laitevian aiheuttama ympäristö- tai teollisuusonnettomuus)
Teknisen vian aiheuttama tuotehaitta	Teknisen tai laitevian aiheuttama tuotteen takaisin veto
Estettävissä olevien kriisien klusteri	Korkea kriisivastuu
Inhimilliset virheet, onnettomuudet	Inhimillisen virheen aiheuttama ympäristö- tai teollisuusonnettomuus
Inhimilliset virheet, tuotevial	Inhimillisen virheen aiheuttama tuotteen takaisin veto
Organisaation väärinkäytökset, henkiset ongelmat	Sidosryhmien petetyksi tulemisen tunteet
Organisaation väärinkäytökset, johdon virheet	Johdon lakien ja määräysten rikkominen
Organisaation väärinkäytökset, fyysiset ongelmat	Ulkoisten sidosryhmien asettaminen vaaratilanteisiin tietoisesti

Tilannekohtainen kriisiviestintäteoria jakaa organisaatiokriisit kolmeen klusteriin: uhriklusteri, vahinkoklusteri ja estettävissä olevien kriisien klusteri. Uhriklusterissa

organisaatio nähdään kriisiin johtaneiden tapahtumien uhrina. Tapahtumat ovat aiheutuneet niin, ettei organisaatiolla ole ollut roolia tapahtumien syntyyn tai mahdollisuutta estää kriisiä. Tällöin organisaation vastuu kriisistä on pieni, ja maineuhkaa ei kriisistä juurikaan aiheudu. Vahinkoklusterissa organisaatiolla katsotaan olevan kohtalainen vastuu kriisistä, mutta syyt kriisin aiheutumisiksi ovat kuitenkin tahattomia. Organisaatio ei siis olisi välttämättä voinut estää kriisiä. Vahinkoklusteriin lukeutuu kuitenkin myös sellaisia kriisityyppejä, joissa organisaatiolla olisi ollut mahdollisuus välttää kriisin syntyminen, mutta rajoitetusti. Maineuha on vahinkoklusterissa kohtalainen. Estettävissä olevien kriisien klusterissa organisaation kriisivastuuta pidetään korkeana, jolloin myös maineuha on vakava. Tällaiset kriisit voivat liittyä tietoiseen lain rikkomiseen, henkilöstön tekemiin virheisiin tai tuotteiden tai palvelujen tarjoamiseen, joiden tiedetään voivan aiheuttaa sidosryhmille vahinkoa. Teorian oletus on, että saman klusterin kriiseillä on taustalla yhtäläisyyksiä, mikä mahdollistaa kriisiorganisaatiolle yhden selkeän kriisisuunnitelman, jota voidaan soveltaa kyseisen klusterin kriisiin. (Coombs & Holladay 2002, 170–171; Coombs 2007, 167–168.)

Wein ja Kimin (2021, 431) tutkimuksen mukaan estettävissä olevien kriisien klusterista aiheutuvat organisaatiokriisit aiheuttavat kuluttajien keskuudessa eriasteista ärtymystä. Inhimillisten virheiden ei havaittu aiheuttavan niin suurta vihaa kuin organisaation väärinkäytöksistä johtuvien kriisien.

Kriisitilanteessa tulee toisena vaiheena tarkastella organisaation aiempaa kriisihistoriaa sekä mainetta. Kriisihistoria ja aikaisempi suhteellinen maine vaikuttavat uuden kriisin aiheuttamaan maineuhkaan. Mikäli organisaatio on ollut usein kriisien keskellä ja aiempi maine on ollut epäsuotuisa, pidetään organisaation vastuuta uudesta kriisistä korkeampana. Uhriklusteriin kuuluva kriisi aiheuttaa saman maineuhan kuin vahinkoklusteriin kuuluva, jos taustalla on useita kriisejä ja maine on huono. Samoin vahinkoklusteriin kuuluvan kriisin aiheuttama maineuha vastaa tahallisesti syntyneiden kriisien maineuhkaa. Näin ollen organisaation kriisihistoria voi muuttaa uuden kriisin luonnetta ja tarvittavia toimenpiteitä. (Coombs 2004, 266; Coombs 2007, 168–169.)

Kriisinhallintastrategioita käytetään maineen korjaamiseen, negatiivisten vaikutusten vähentämiseen ja sidosryhmien negatiivisten käyttäytymisaikeiden estämiseen. SCCT:n tarjoamat kriisinhallintastrategiat perustuvat siihen, kuinka suureksi organisaation vastuu kriisin syntymiseen koetaan edellä esiteltyjen klusterien avulla. Teoria perustuu

olettamukseen, että paras tapa suojata kriisissä olevan organisaation mainetta on valita kriisinhallintastrategia, joka sopii parhaiten kyseisen tilanteen maineuhkaan. Maineuuhkaa arvioitaessa hyödynnetään edellisen taulukon kriisityyppien tunnistamista, organisaation aiempaa kriisihistoriaa sekä aikaisempaa mainetta. Teoria luokittelee suositeltavat toimenpiteet kolmeen strategiaan riippuen vastuun tasosta: kieltäminen, väheksyminen ja uudelleenrakentaminen. Näiden ryhmien sisälle on muodostettu kriisiviestinnän keinoja, jotka on esitelty taulukossa 2. (Coombs 2007, 170.)

Taulukko 2. Ensisijaiset kriisinhallintastrategiat (mukaillen Coombs 2007, 170)

Strategia	Keino	Selitys
Kieltäminen	Hyökkäys syytösten esittäjää vastaan	Organisaation mukaan syytösten esittäjä valehtelee
Kieltäminen	Kriisin kiistäminen	Organisaatio kieltää kriisin olemassaolon
Kieltäminen	Ulkopuolisen tahon syyttäminen	Organisaatio syyttää kriisistä ulkopuolista henkilöä tai ryhmää
Väheksyminen	Kyvyttömyys kriisin estämiseen	Organisaatio kieltää aikomuksensa tehdä vahinkoa ja/tai kertoo olleensa kyvytön hallitsemaan kriisin laukaisseita tapahtumia
Väheksyminen	Vahinkojen vähättely	Organisaatio vähättelee kriisin aiheuttamia haittoja
Uudelleenrakentaminen	Hyvitysten tarjoaminen	Organisaatio tarjoaa rahaa tai muita lahjoja uhreille
Uudelleenrakentaminen	Anteeksipyyntö	Organisaatio ottaa täyden vastuun ja pyytää sidosryhmiltään anteeksi

Tilannekohtaisessa kriisiviestintäteoriassa kieltämisen strategialla pyritään osoittamaan, ettei kriisiä ole olemassa, tai että organisaatio ei ole vastuussa kriisistä. Kriisin olemassaolo kumotaan tai vastuu siirretään toisille, jotta kriisin aiheuttaman mainehaitan uhka poistuisi tai siirtyisi muulle taholle. Kieltäminen voi toimia esimerkiksi silloin, jos kriisi on lähtenyt huhupuheista eikä ole totta. Väheksymisen strategioissa organisaatio myöntää kriisin olemassaolon, mutta vähentääkseen mainevaurioita, se pyrkii muokkaamaan sidosryhmien näkemyksiä kriisin vakavuudesta laimeammiksi, sekä tuomaan esiin organisaation kyvyttömyyden estää kriisin syntymisen. Jos sidosryhmät näiden toimien pohjalta pitävät organisaatiota vain vähän vastuussa kriisistä tai kriisiä pienenä, vakavia mainevaurioita ei synny. Uudelleenrakennusstrategiat ovat puolestaan tärkeä keino luoda uutta maineomaisuutta. Niiden avulla yritetään parantaa organisaation mainetta tarjoamalla hyvityksiä kriisin uhreille. Korvauksen tarjoaminen tai anteeksipyyntö ovat molemmat myönteisiä toimia maineen näkökulmasta. Uudelleenrakennusstrategioita käytetään yleensä kriiseihin, jotka muodostavat vakavan maineuhan, kuten tahallista toimista aiheutuneet kriisit tai organisaatioissa, joilla on laaja kriisihistoria. (Coombs 2006, 247–249; Coombs 2007, 171–172.)

Uudelleenrakennusstrategioiden ajoituksella on esitetty olevan merkitystä lopputulokseen. Kuten kaikissa kriisitoimissa, vastaus tulee antaa nopeasti, koska vastauksen puute pitää tapauksen todennäköisemmin median huomion keskipisteenä. Ajan kulumisen voi saada vastaanottajat kyseenalaistamaan anteeksipyyntöä vilpittömyyden. Myöhäinen anteeksipyyntö nähdään kuitenkin parempana vaihtoehtona kuin anteeksipyyttämättömyys. (Coombs & Holladay 2012, 283.) Lisäksi Wu (2015) havaitsi tutkimuksessaan, että yrityksen kriisinhallintastrategioista asiakkaat halusivat korvauksia sekä muutoksia organisaation toimintaan, ja että tyhjät anteeksipyyntöt olivat vähiten tehokkain tapa hallita kriisiä, joka on alkanut asiakkaiden vihaisesta negatiivisesta word of mouthista.

SCCT:n näkemys on, että mitä enemmän organisaation nähdään olevan vastuussa kriisitilanteesta, sitä mukautuvaisempaa kriisinhallintastrategian tulee olla. Mukautuvaa toimintaa on esimerkiksi uhrien huoleen keskittyminen sekä organisaation vastuun myöntäminen, anteeksipyyntö ja korvausten tarjoaminen, eli kyseessä on uudelleenrakentamisen strategia taulukon 2 mukaan. Kun kriisivastuu koetaan korkeaksi, teorian mukaan kieltäminen, vaikeneminen, tekosyyt, väheksyntä ja vähäinen tiedottaminen ovat huonoja vaihtoehtoja kriisinhallintaan. Nämä keinot voivat toimia

puolestaan silloin, kun organisaation ei nähdä olevan vastuussa kriisistä tai vastuu on hyvin vähäinen. (Coombs 2015, 145–146.) Myös Grappi ja Romani (2015) ovat tulleet siihen tulokseen, että uudelleenrakentamisen strategia on organisaatiolle paras vaihtoehto maineen kannalta etenkin silloin, kun kriisityyppi kuuluu estettävissä olevien kriisien klusteriin.

Edellä esiteltyjen ensisijaisten kriisinhallintastrategioiden lisäksi Coombs (2007, 170) esittää toissijaisena strategiana viestinnän vahvistamisen keinoja täydentämään aiempia. Vahvistamisen strategiassa sidosryhmiä esimerkiksi muistutetaan organisaation aiemmista hyvistä teoista, kehdutaan sidosryhmien toimintaa kriisissä sekä muistutetaan sidosryhmiä, että myös organisaatio itse on kriisitilanteessa uhri.

Lopuksi organisaatioiden tulee muistaa, että kriisitilanteessa ei tulisi sekoittaa eri strategioihin kuuluvia kriisinhallintakeinoja, kuten kieltämistä ja uudelleenrakentamista. Kriisiviestintää tulisikin toteuttaa johdonmukaisesti samaan strategiaan kuuluvien keinojen mukaisesti, jotta viestintä ei olisi sekavaa ja sen kokonaisvaikuttavuus ei kärsisi. (Coombs 2007, 173.)

3.3.3 Kriisin jälkeinen vaihe

Kriisin katsotaan olevan ohi sitten, kun se on ratkennut tai akuutti tilanne on ohi. Kriisin jälkeisenä aikana pyritään auttamaan organisaatiota valmistautumaan paremmin tuleviin kriiseihin ja varmistamaan, että sidosryhmille ja kuluttajille jää positiivinen kuva organisaation kriisinhallintatoimista. (Zeng ym. 2018, 436.) Kriisinhallinta on jatkuva dynaaminen prosessi, joten kriisin jälkeinen vaihe on organisaatiolle yhtä tärkeä kuin aiemmat vaiheet (Coombs 2012).

Kriisin jälkeisen vaiheen toimenpiteet riippuvat Grappin ja Romanin (2015, 42–43) tutkimuksen mukaan siitä, millaisia emotionaalisia tunteita kriisi on kuluttajissa aiheuttanut. Tutkimuksessa korostuu etenkin vihan ja sympatian tunteet. Kuluttajien tuntema viha organisaatiota kohtaan kriisin jälkeen voi entisestään lisätä negatiivisia vaikutuksia maineeseen, kun taas kuluttajien sympatia tarjoaa helpomman mahdollisuuden maineen kohentamiseen. Tutkimus osoitti, että kriisin jälkeisen vaiheen toimenpiteiden tulee olla linjassa kriisityypin ja kuluttajien tunteiden kanssa. Mikäli organisaatio koetaan voimakkaasti vastuulliseksi kriisiin ja kuluttajat tuntevat vihaa, tunnustus nähdään parhaaksi strategiaksi, ja saman strategian tulee jatkua niin pitkään,

että kuluttajat ovat unohtaneet kriisin olemassaolon. Mikäli kriisin jälkeisen vaiheen toimenpiteet eivät ole johdonmukaisia kriisityypin ja aktiivisen kriisivaiheen toimien kanssa, kuluttajien vihan nähdään lisääntyvän entisestään. Jos kriisin aiheuttanut negatiivinen word of mouth on johtunut kuluttajan kostotoimista, organisaation kriisi on usein vakava ja kuluttajat kokevat usein vihaa myös kriisin jälkeen (Presi ym. 2014, 1618). Jos kuluttajat kokevat kriisin jälkeen sympatiaa, organisaation maine on todennäköisesti ennen kriisiä ollut hyvä, jolloin organisaatio voi hyödyntää kriisin jälkeisessä viestinnässään aiempaa hyvää mainetta ja pyrkiä lisäämään sympatiaa, jolloin kriisin negatiiviset vaikutukset pienenevät (Grappi & Romani 2015, 42–43). Usein tällaiset kriisit ovat aiheutuneet altruismista, halusta auttaa organisaatiota kehittymään tai kuulluksi tulemisen tunteesta aiheutuneesta negatiivisesta word of mouthista, sillä nämä kuluttajat suhtautuvat jo kriisiä edeltävässä vaiheessa tilanteeseen myönteisemmin (Presi ym. 2014, 1618; Whiting ym. 2019, 148–149).

Jotta kriisinhallinnan onnistumista voidaan maineen näkökulmasta arvioida, tarvitaan maineen mittausta. Organisaatioiden maineenhallinnassa maineen mittaaminen on tärkeä vaihe. Ilman mittaamista mainetta parantavia toimia ei juurikaan voida arvioida, tai arviointi saattaa mennä pahasti pieleen. Maineen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä se määritellään useimmiten sidosryhmien käsityksillä, joita ei voida suoraan havaita. (Eckert 2017, 151.) Ei siis ole olemassa kiistatonta mittaamenetelmää, vaan saatavilla on useita erilaisia menetelmiä (Gatzert 2015, 490–491). Luvussa 3.1 esiteltiin yksi esimerkki maineen mittaamenetelmästä, jossa maineen tilanteesta muodostetaan matriisi. Kyseistä menetelmää on tarkoitus hyödyntää sekä ennen kriisiä että sen jälkeen (Eckert 2017, 153–155).

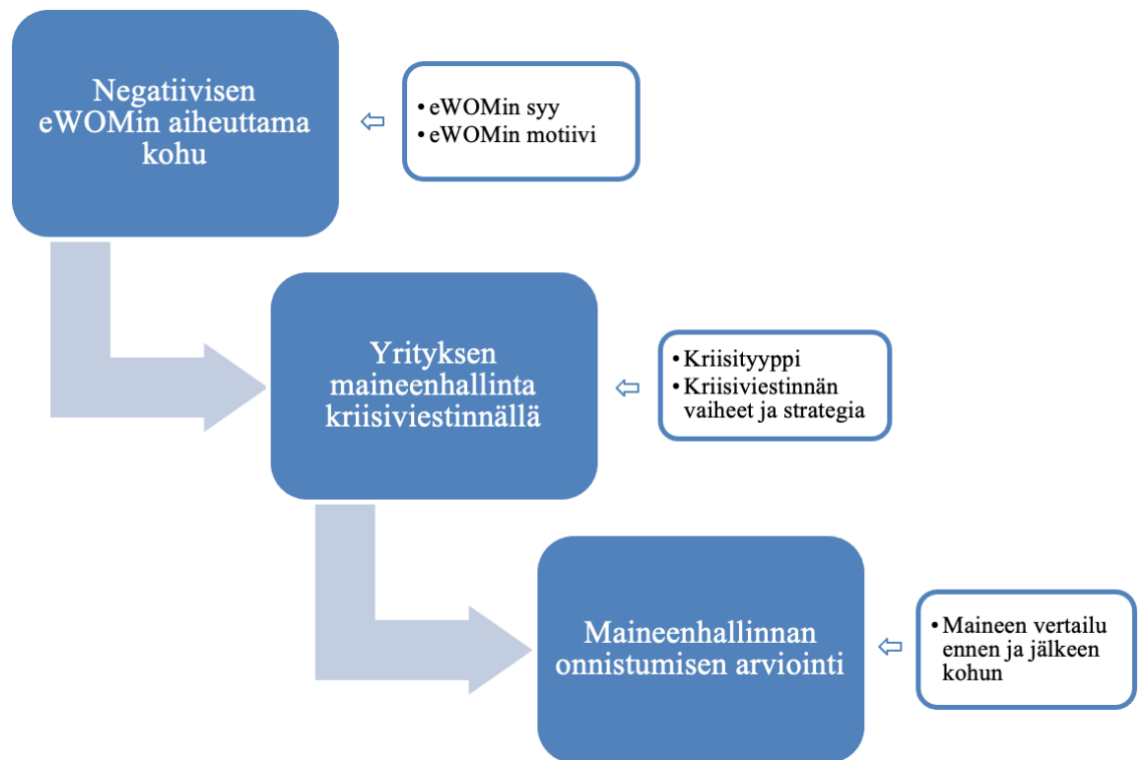
Organisaatio voi mittaustulosten pohjalta arvioida, mitä sidosryhmät siitä ajattelevat. Näin ollen mittaushetkellä muodostuu tulkittu yrityskuva, eli vastaus kysymykseen: mitä organisaatio uskoo muiden ajattelevan siitä. Vastaus kertoo maineen tilan. Tämän jälkeen organisaatiossa tulisi pohtia, vastaako suunniteltu yrityskuva, eli se, mitä organisaatio haluaa muiden siitä ajattelevan, tulkittua yrityskuvaa. Tämän pohjalta voidaan tehdä suunnitelmia, jotta suunnitellun ja tulkittu yrityskuvan välinen kuilu saataisiin pienemmäksi. Hyvässä tilanteessa tuloksista tulkittu yrityskuva vastaa juuri sitä, mitä organisaatio on tavoitellut. Muussa tapauksessa organisaatiossa tulisi muuttaa toimintaa niin, että maine saataisiin paremmaksi. (Eckert 2017, 154.) Cucculellin ja Peruzzin (2020, 471) tutkimuksen mukaan etenkin pienet perheyriitykset muuttavat

liiketoimintamalliaan kriisien jälkeen sen mukaan, mitä kriisistä on opittu. Tutkimuksessa arvioidaan, että muutostoimenpiteet johtuvat siitä, että yrityksen halutaan jäävän hyvässä kunnossa tuleville sukupolville sekä sen maineen kohenemisen vuoksi.

Ndlelan (2018, 1, 8) mukaan organisaatioita tulee ohjata sidosryhmälähtöiseen kulttuuriin, joka arvostaa sidosryhmien osallistumista useimpiin toimiin koko kriisinhallintasyklin ajan. Nykyaikainen kriisinhallinta kattaakin koko prosessin kriisien ennakoinnista ja ehkäisemisestä tehokkaaseen kriisin hoitoon sekä vahinkojen minimoimiseen ja uuden oppimiseen tulevaisuuden varalle. Ulmerin ym. (2017, 134) tutkimuksen mukaan jokainen kriisi tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää organisaation toimintaa. Kehittyminen kriisien pohjalta vaatii kuitenkin hyvää muutosjohtamista, ja se voi näkyä organisaation ulkopuolelle vasta pitkän ajan kuluttua.

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisella kriisiviestinnällä yritys voi hallita mainettaan kuluttajien negatiivisesta eWOMista aiheutuneissa kohuissa. Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia selvittämällä syitä kuluttajien negatiiviselle elektroniselle word of mouthille sosiaalisessa mediassa sekä organisaation toteuttaman kriisiviestinnän keskeisimpiä keinoja ja vaihteita. Teoreettinen viitekehys koostuu kuluttajien jakamasta yrityksiä koskevasta negatiivisesta eWOMista, sen aiheuttamista kohuista ja niiden hallinnasta yrityksen maineen näkökulmasta (kuvio 3). Empiirisessä osuudessa tutkitaan neljän yrityksen kohua lähivuosilta teoreettisen viitekehyksen sisällön mukaan kronologisessa järjestyksessä.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Aiemmassa negatiivisen word of mouthin tutkimuskirjallisuudessa on kerrottu, millaisista kuluttajien luomista sosiaalisen median julkaisuista saattaa aiheutua yrityksiä koskevia kohuja ja näin ollen ongelmia yrityksille ja niiden maineelle. Kriisiviestinnän aiempi tutkimus on puolestaan kertonut, että kriisinhallinnan toteuttamiseen ja onnistumiseen vaikuttavat ne seikat, mistä ja miksi kriisi on alkanut, sekä kuka tai mikä koetaan vastuulliseksi kriisin syntyyn. Näiden tietojen pohjalta voidaan viestiä kriisistä ja pyrkiä säilyttämään organisaation maine tai jopa parantamaan sitä onnistuneella kriisiviestinnällä.

4 Empiirisen osuuden toteuttaminen

4.1 Metodologia ja tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, sillä tutkimusaihetta halutaan tutkia syvällisesti ja käytännönläheisesti. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu neljästä eri yritystä koskevasta kohusta sosiaalisessa mediassa ja kohuihin liittyvästä kriisinhallinnasta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä halutaan tutkia mahdollisimman syvällisesti, eli selvitetään tutkimuksessa olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita sekä niiden merkityksiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että sen avulla tutkittavat ilmiöt ovat abstrakteja, näkymättömiä, tulkintaa vaativia, ihmisten vuorovaikutuksen kautta syntyneitä sekä paikkaan ja aikaan sidottuja. (Puusa & Juuti 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa lähestytään kokonaisuutena. Tutkittavia yksiköitä on usein vain muutamia, joten aineistosta tulee huomioida kaikki luotettaviksi katsotut ja tutkittavaan ilmiöön liittyvät seikat niin, etteivät ne ole ristiriidassa esitettyjen tulkintojen kanssa. Tutkimukseen valitaan laadullinen menetelmä silloin, kun tutkimusyksiköiden suuri määrä ja tilastollinen argumentaatiotyyli ei ole tarpeen tai mahdollinen, vaan syvällisempi aineisto pienemmältä määrältä tutkimusyksiköitä antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Alasuutari 2011.) Tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimus, sillä kriisinhallintatoimien todellista vaikutusta kuluttajien asenteisiin ja organisaation maineeseen olisi hankalaa selvittää ilman, että kyseistä kohua tutkitaan ja analysoidaan syvällisesti.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä ne tutkivat konkreettisia tosielämän tapauksia. Ne pyrkivät ymmärtämään tapauksia syvällisesti sekä ratkaisemaan niiden avulla kysymyksiä. Tarkoituksena on tapauksen tutkiminen suhteessa esimerkiksi sen historialliseen, sosiaaliseen tai kulttuuriseen kontekstiin. Tapaustutkimus edellyttää seikkaperäistä ja syvällistä dataa analysointia varten, mikä pyritään tässä tutkimuksessa toteuttamaan kattavalla sosiaalisen ja perinteisen median aineistolla. Lopputuloksena tapaustutkimukset pyrkivät tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eriksson & Kovalainen 2011.)

4.2 Aineistonkeruu ja tutkittavien tapausten valinta

Teoreettinen viitekehys määrittää, millaista aineistoa tutkimuksessa tarvitaan tai päinvastoin, aineisto voi määrätä tarpeen tietynlaiselle teoreettiselle viitekehykselle (Alasuutari 2011). Tässä tutkimuksessa tutkitaan sosiaalisessa mediassa alkaneita yrityksiä koskevia kohuja sekä tilanteisiin liittyvää kriisiviestintää peilaten niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnetään pääasiassa sosiaalista mediaa, josta kerätään kohuja aiheuttaneita kuluttajien julkaisuja, kommentteja ja reaktioita sekä organisaatioiden kriisiviestintää, mutta myös perinteistä mediaa, jossa on niin ikään julkaistu kriisiviestintää haastatteluiden muodossa.

Internetistä kerätyn aineiston eettisyyttä on pohdittu paljon. On mahdollista, että tutkittavat henkilöt eivät tiedä osallisuudestaan tutkimukseen, eli he eivät ole antaneet suostumustaan tutkimukselle. Tällöin kyseessä on piilotutkimus, joka kuvastaa myös tätä tutkimusta. Piilotutkimuksia tulisi pääasiassa välttää, sillä ne voivat loukata osallistujien tietoisuuden suostumuksen periaatetta. Osa tutkimusetiikasta kirjoittaneista ovat tulleet kuitenkin siihen tulokseen, että julkisten kommenttien ja julkaisujen havainnointia internetin ympäristössä ei pidetä epäeettisenä toimintana, sillä aineistoon kuuluvat tiedot ovat kaikkien saatavilla. Oleellista on joka tapauksessa, että tutkimus ei saa aiheuttaa osallistujille haittaa eikä yksittäisiä osallistujia pystyä tunnistamaan tutkimuksesta. Tutkimusetiikan tulisi myös kulkea empiirisen aineistonkeruun lisäksi koko tutkimusprosessin mukana alusta loppuun aiheen valinnasta julkaisuvaiheeseen asti. (Eriksson & Kovalainen 2011.)

Kaikki tähän tutkimukseen kuuluvaan aineistoon kerätyt julkaisut ovat julkisia, joten esimerkiksi suljettuja sosiaalisen median yhteisöjä tai yksityisiä viestejä ei ole käytetty. Julkaisujen luonteesta voidaan myös päätellä, että ne eivät ole erityisen henkilökohtaisia, ja niiden tyylistä ilmenee, että ne on tarkoitettu julkisiksi ja puhuttelemaan suurta yleisöä. Näitä tekijöitä on pidetty perusteluna sille, että tutkimus ei aiheuta tutkittaville henkilöille haittaa. Ahteensuun (2019) mukaan sosiaalisen median kommentteja ja muuta sisältöä tuleekin arvioida esimerkiksi sellaisin perustein, ovatko ne tyyliinsä perusteella tarkoitettu laajalle yleisölle. Suostumusta ei tutkittavilta välttämättä tarvita, mikäli arvioinnin pohjalta on todennäköistä, että aineiston on haluttu tavoittavan ihmismassoja, vaikka tällainen toiminta ei kaikkien mielestä täytä tutkimusetiikan vaatimuksia. Sosiaalisen median alustoista esimerkiksi Twitter on kuitenkin antanut luvan hyödyntää alustaa

tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Sosiaalisesta mediasta kerättävää dataa on kuitenkin kohdeltava niin, että sen julkaisijan yksityisyys ei vaarannu tai henkilökohtaiset tiedot eivät leviä.

Kun tutkimukseen valitaan enemmän kuin yksi tapaus, analysointi toteutetaan usein vertaillen. Tällöin jo tapausten valinnan ja aineistonkeruun vaiheessa kannattaa valita sellaisia tapauksia, jotka eroavat toisistaan jonkin sellaisen tekijän suhteen, joka on tutkimuksen kannalta oleellinen. (Piekkari & Welch 2020.) Tähän tutkimukseen valittavien tapausten tärkeimpänä kriteerinä olikin, että ne edustaisivat erilaisia kriisityyppejä, sekä niihin liittyvä kriisinhallinta eroaisi toisistaan. Kriteerinä oli myös kohun tavoittavuus, joten tapauksen pitää olla todistetusti levinnyt vähintään useille sadoille kuluttajille. Tapaukset pyrittiin valitsemaan myös siten, että kohdeorganisaatioiden koko ja toimiala olisivat erilaisia.

Tutkimukseen valittiin yhteensä neljä sosiaalisen median kohua, jotka ovat saaneet eri laajuista mediahuomiota. Osaa tapauksista on käsitelty laajasti esimerkiksi uutismediassa sosiaalisen median lisäksi, kun taas osa on jäänyt pääasiassa vain sosiaaliseen mediaan. Myös kohdeyritysten kriisiviestinnän laajuus vaihtelee tapausten välillä pelkistä sosiaalisen median julkaisuista uutismediaan annettuihin tiedotteisiin ja haastatteluihin. Valitut tapaukset koskevat ainoastaan suomalaisia yrityksiä, sillä kansainväliset yrityskriisit voivat olla hankalia tutkittavia niiden laajuuden ja vieraiden sosiaalisen median alustojen sekä uutismedioiden vuoksi. Tutkimukseen valittiin ainoastaan sellaisia tapauksia, joissa kohdeorganisaatio on ottanut kantaa kriisitilanteeseen. Sosiaalisessa mediassa esiintyy myös useita laajuudeltaan lievempiä kohuja, joihin organisaatiot eivät reagoi mitenkään. Myös vaikeneminen on kriisiviestintää, mutta tässä tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan tapauksia, joissa organisaatio reagoi kriisitilanteeseen. Kriisiviestinnän ja maineenhallinnan kirjallisuudessa on laajalti tunnettu, että vaikeneminen ei ole toimiva tapa maineenhallinnan näkökulmasta, vaikka monet yritykset niin toimivatkin. (ks. esim. Dekay 2012; Haigh & Wigley 2015, 71.)

Sosiaalisesta mediasta lähteneet kohut liittyvät usein yrityksen väärinkäytöksiin, jotka saavat nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat tuntemaan olonsa petetyiksi tai pettyneiksi, tai sellaiseen epätoivottuun käytökseen, jossa asiakas kokee saaneensa huonoa kohtelua asioidessaan yrityksen kanssa. Usein juurisyyt somemyrskyihin liittyvät siis asiakkaaseen, eivätkä esimerkiksi luonnonkatastrofien aiheuttamiin ongelmiin tai

yrityksessä sattuneisiin teknisistä vioista johtuneisiin onnettomuuksiin. Myös yritysten eettiset ongelmat aiheuttavat yhä enemmän negatiivista keskustelua sosiaalisen median käyttäjien kesken. (Arruda Filho ym. 2021, 20, 33.) Tämän tutkimuksen tutkittavat tapaukset edustavat sidosryhmien mielestä väärinkäytöksiä, haasteita tai eettisiä ongelmia organisaation toiminnassa. Muista lähtötilanteista syntyneitä kohuja oli hyvin vaikea löytää, sillä usein ne olivat peräisin uutismediasta, ja tapauksia on vain satunnaisesti kommentoitu sosiaalisessa mediassa. Kyseessä ei tällöin voida sanoa olevan sosiaalisen median aiheuttama kohu.

Tutkittavia tapauksia on etsitty sekä sosiaalisesta mediasta että muualta internetistä. Käytettyjä hakusanoja hakukoneesta ovat olleet esimerkiksi ”somemyrsky”, ”sosiaalisen median kohu” ja ”yrityskriisi”. Sosiaalisesta mediasta tapauksia on etsitty erilaisilla aihetunnisteilla, kuten ”asiakaskokemus”. Tapausten etsiminen ja löytäminen osoittautui kuitenkin melko vaikeaksi, sillä vain harvasta negatiivisesta julkaisusta syntyy laajempi kohu. Kolme neljästä tapauksesta onkin valikoitunut siten, että kohuun liittyviä julkaisuja on tullut sosiaalisessa mediassa tutkijalle vastaan, ja tiedot on heti kirjattu ylös myöhempää analysointia varten. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto tutkimuksen analyysissä hyödynnetyn empiirisen aineiston lukumääristä eri kanavissa. Kappalemäärät muodostuvat esimerkiksi sosiaalisen median julkaisuista ja kommenteista sekä perinteisen median uutisista ja tiedotteista.

Taulukko 3. Empiirisen aineiston yhteenveto

	Slush	Pimura Oy	KT-Talli	Oululainen
Instagram	21 kpl	n. 950 kpl	n. 940 kpl	34 kpl
Facebook	–	227 kpl	n. 500 kpl	418 kpl
TikTok	–	458 kpl	n. 760 kpl	–
Twitter	n. 1350 kpl	n. 700 kpl	2 kpl	–
Twitch	–	n. 200 kpl	–	–
Aamulehti	–	–	2 kpl	–
Ilta-lehti	–	1 kpl	–	–
Kauppalehti	–	–	–	1 kpl
Ilta-Sanomat	–	1 kpl	1 kpl	–
Maaseudun Tulevaisuus	–	–	–	1 kpl
Helsingin Sanomat	1 kpl	–	–	–
Suomen Ratsastajainliitto	–	–	1 kpl	–
Yle	–	1 kpl	–	–

Organisaatiot toteuttivat kriisiviestintää pääasiassa sosiaalisessa mediassa. Aineisto on kerätty kohuista niiden kronologisessa järjestyksessä, jotta kohun ja siihen liittyvän kriisiviestinnän prosessi saadaan selville. Aineisto on pyritty keräämään siten, että siitä saadaan mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutetaan laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on kaksi päävaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan, että tutkimusaineistoa tarkastellaan ainoastaan sellaisesta näkökulmasta, joka sopii kyseisen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, ja joka on oleellista tutkimuskysymyksiä ajatellen. Näin aineistoa pelkistetään helpommin hallittavaksi massaksi erilaisia raakahavaintoja. Tämän jälkeen raakahavaintoja yhdistellään niiden yhteisten piirteiden tai nimittäjien avulla joko

yhdeksi laajemmaksi havainnoksi tai useammaksi havaintojoukoksi, jossa jokainen erillinen raakahavainto sopii laajempaan kokonaisuuteen ilman poikkeuksia. (Alasuutari 2011.) Yhdistely ja raakahavaintojen luokittelu onnistuu, kun aineistoa on litteroitu, eli esimerkiksi merkitty tiettyjä toisiaan muistuttavia kohtia yhtenevillä merkinnöillä. Näin aineiston käsittely helpottuu huomattavasti, ja on sujuvampaa siirtyä arvoituksen ratkaisemisen vaiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Arvoituksen ratkaiseminen, jota voidaan kutsua myös tulkinnaksi, tarkoittaa sitä, että pelkistämismuodossa saatujen johtolankojen ja vihjeiden perusteella muodostetaan tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä viittaamalla myös muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen (Alasuutari 2011).

Aineiston analyysissä arvioidaan aluksi, millainen organisaation maine on ollut ennen kohua. Tämän jälkeen selvitetään, mistä ja miksi kohu on saanut alkunsa, ja miten sosiaalisen median yleisö on siihen reagoinut. Seuraavaksi on etsitty yrityksen kriisiviestinnän julkaisut ja ulostulot järjestyksessä, sekä jälleen yleisön reaktiot. Näin pystytään analysoimaan tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian pohjalta kohun alkua, etenemistä, hallintaa sekä hallinnan vaikutuksia yleisöön. Lopuksi organisaation maineen tila arvioidaan uudelleen sosiaalisen median kommenttien perusteella, ja sitä verrataan kriisiä edeltäneeseen maineen tilaan, jotta voidaan arvioida kriisin aiheuttaman mahdollisen maineen heikkenemisen laajuutta ja siten kriisiviestinnän onnistumista.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista päättelyä, joka on Erikssonin ja Kovalaisen (2011) mukaan yhdistelmä induktiivisesta sekä deduktiivisesta päättelystä. Deduktiivisessa, eli teorialähtöisessä, päättelyssä muodostetaan olemassa olevasta teoriasta usein hypoteeseja, joita testataan empiirisessä osuudessa. Induktiivinen, eli aineistolähtöinen, päättely sen sijaan lähtee liikkeelle empiriasta, josta muodostetaan teoreettisia päätelmiä ja tuloksia, ja niistä on tarkoitus muodostaa yleisempiä väitteitä (Eskola & Suoranta 1998, 83). Abduktiivinen, eli teoriasidonnainen, päättely pohjautuu sekä aiempaan teoriaan että empiiriseen osuuteen. Aineiston analyysistä on havaittavissa sidoksia teoriaan, mutta analyysi ei perustu siihen täysin. Teoriasta etsitään tukea empiirisille havainnoille, ja toisinaan käy myös niin, että empiria ei vastaa aiempaa teoreettista tietoa. (Janiszewski & Osselaer 2022.) Tähän tutkimukseen valikoitui abduktiivinen päättely, koska idea tutkimuksen aiheesta tuli päivittäin esillä olevista yritysten kriisitilanteista, joista pystyi huomaamaan nopeasti, että niiden hallinta ei ole onnistunut parhaalla tavalla. Kriisiviestintää ja maineenhallintaa on kuitenkin tutkittu

vuosien saatossa melko paljon, joten tuntui luontevalta verrata toisiinsa aiempaa tutkimusta sekä lähivuosien käytännön tapauksia.

4.4 Tutkittavat tapaukset

Slushin startup-kilpailun voittajan vahvat kytkökset Venäjään

Kasvuyritystapahtuma Slushin startup-kilpailun ja miljoonan euron sijoituspalkinnon voitti brittiläinen Immigram-niminen yritys vuoden 2022 Slushissa 17.–18. marraskuuta. Voiton jälkeen sosiaalisessa mediassa alkoi levitä hämmästyneitä ja vihaisia julkaisuja Slushin vastuuttomuudesta, sillä Immigramin omistus ja muu henkilöstö sekä yrityksen toiminta ovat vahvasti kytköksissä Venäjään. Immigramin toiminta perustuu Britanniaan haluavien asiantuntijoiden avustamiseen esimerkiksi työviisumin saannin osalta, ja merkittävä osa yrityksen asiakkaista on Britanniaan muuttavia venäläisiä. Yrityksen voitto nähtiin suurena ongelmana, sillä samaan aikaan on käynnissä Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainassa, ja monille venäläisille on asetettu pakotteita. (Kukkonen 2022.)

Rakennusliike Pimura Oy:n toimitusjohtajan käytös risteilyllä

Pirkanmaalainen rakennusliike ajautui laajaan kohuun, kun sosiaalisessa mediassa alkoi levitä video laivaristeilyltä, jossa yhtiön toimitusjohtaja sekä muu juhलaseurue heittäivät laivan kalusteita Itämereen sekä virtsaavat saunan kiukaalle humalassa. Lopputuloksena seurue sai porttikiellon Tallink Siljan laivoille, laivayhtiö teki toimista rikosilmoituksen sekä rakennusyhtiö menetti urakoitaan pettyneiltä asiakkailta. (Punkari 2022.) Tilanteen rauhoituttua yritys ajautui uuteen samanlaiseen kohuun, kun samat henkilöt käyttäytyivät huonosti lomamatkallaan Kanariansaarilla ja julkaisivat jälleen toiminnastaan videoita sosiaaliseen mediaan, ja videot lähtivät jälleen leviämään (Lapinkangas 2023).

KT-Tallin ratsastuksenohjaajan väkivaltainen ja uhkaava käytös ratsastustunnilla

Sastamalassa sijaitsevalta ratsastuskoulu KT-Tallilta päätyi keskustelua herättävää videomateriaalia sosiaaliseen mediaan joulukuussa 2022. Videoilla ratsastuksenohjaaja näyttää lyövän esteelle tulevaa hevosta, jonka selässä on lapsi, sekä myös muilla videoilla ohjaaja käyttäytyy uhkaavasti ratsuja kohtaan. Videot ovat levinneet etenkin Instagramissa ja TikTokissa hyvin laajalle. Lisäksi sosiaalisessa mediassa on kerrottu, että samasta ratsastuskoulusta on ilmoitettu vuosien saatossa useita kertoja Suomen

Ratsastajainliitolle väärinkäytöksistä. KT-Talli on Suomen Ratsastajainliiton jäsentalli, joten myös SRL on joutunut kohun osapuoleksi. (Venttola & Heikkilä 2022.)

Oululaisen käyttämä saksalainen sianliha Reissumies-eväsleivissä

Kesällä 2020 sosiaalisessa mediassa kohistiin Fazer Leipomoille kuuluvan Oululainen Reissumies Eväsleipä Klassikon lihan alkuperämaasta. Eräs maatalousyrittäjä oli tuotetta ostaessaan huomannut, että leivissä käytetään saksalaista sianlihaa, vaikka kuluttajien yleinen mielikuva tuotteesta oli suomalainen. Lihan alkuperämaan tultua julki monet kuluttajat ilmoittivat sosiaalisessa mediassa lopettavansa kyseisen tuotteen ostamisen tai boikotoivansa koko yhtiötä. (Lehtonen 2020.)

5 Tulokset

5.1 Slush ja startup-kilpailun kohu

5.1.1 Kohun taustan analyysi

Slushin startup-kilpailun aiheuttama kohu on levinnyt sosiaalisessa mediassa laajasti, ja median julkaisemat uutiset ovat entisestään lisänneet kohun tunnettuutta. Pelkästään Twitterissä tapaukseen liittyviä julkaisuja on jaettu, uudelleentwiitattu ja tykätty useita satoja kertoja, ja näkyvyyden määrä lasketaan vähintään kymmenissä tuhansissa käyttäjissä. Slush on kansainvälinen tapahtuma, joten sosiaalisen median keskustelussa on mukana ihmisiä ympäri maailman.

Keskusteluun ovat ottaneet kantaa niin tapahtumaan osallistuneet asiakkaat, tavalliset kuluttajat, jotka eivät ole vierailleet Slushissa kuin poliitikotkin. Julkaisut ovat peräisin sekä sosiaalisen median käyttäjien omista profiileista että Slushin virallisten sometilien kommentteista. Osa tekstissä esiintyvistä kommentteista on käännetty englannista suomeksi.

Suomalaisen startup-tapahtuma Slushin maineen tila oli sosiaalisen median kommenttien perusteella arvioituna ennen Immigramin voittoa hyvällä tasolla. Startup-kilpailun voittaja julistettiin Slushin toisen eli viimeisen päivän päätteeksi, joten tapahtumasta löytyi runsaasti tuoreita kommentteja kohua edeltävältä ajalta. Kommentteissa toistuu vuoden 2022 tapahtuman onnistuminen. Yhtään negatiivista kommenttia Slushia kohtaan ei löytynyt, ja tapahtumaa pidettiin jopa kaikkien aikojen onnistuneimpana Slushina.

Kiitos #Slush2022, senkin badass! Fantastisia, kunnianhimoisia ja inspiroivia ihmisiä, startuppeja, ideoita, vauhtia, ENERGIAA. Luovat kipinät heräävät henkiin, aivan silmiemme edessä. 'Nyt on paras aika perustaa yritys.' - @singh_sequoia Samaa mieltä! Eteenpäin ja ylöspäin! 🌟 @SlushHQ (Twitter 18.11.2022, suomalainen Slush-kävijä, 898 seuraajaa)

Jos tuntuu että startupskenessä ei ole naisia, niin voi yllättyä positiivisesti kun tapaamiseen tulee 4 naisen femtech Sisko jonka tavoitteena on helpottaa naisten elämää. Itse asiassa olen tavannut Slushissa naispuolisia yrittäjiä enemmän kuin koskaan! #slush22 #slush2022 (Twitter 18.11.2022, HS Vision toimittaja, n. 20,5t. seuraajaa)

Slush 🌟📍 Paikka, jossa perustajat, startupit ja sijoittajat kohtaavat: suunnittelua kuinka parantaa maailmaa ja hauskanpitoa samaan aikaan! Tämä on toinen vuosi, kun osallistun ja se ylitti jälleen odotukseni! Ikuisesti

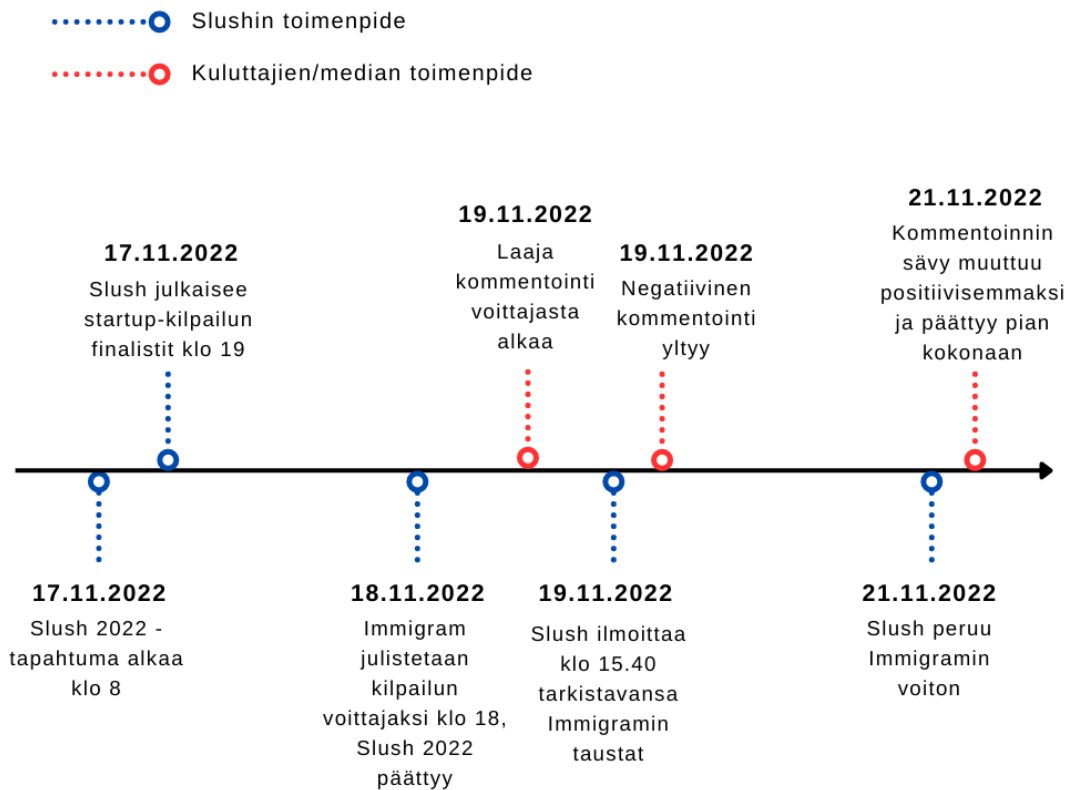
sydämessäni 🇪🇺 (Twitter 18.11.2022, Suomessa asuva espanjalainen nainen, 3380 seuraajaa)

5.1.2 Kriisiä edeltävä vaihe

Slushin kohussa kriisiä edeltävää vaihetta ei näy organisaation ulkopuolelle ollenkaan, mikä on kyseiselle vaiheelle ominaista. Kriisiä edeltävässä vaiheessa Slush olisi kuitenkin voinut pohtia Immigramin sopivuutta startup-kilpailuun sen Venäjä-kytkösten vuoksi. Kilpailun järjestäjät olisivat voineet ymmärtää jo kilpailijoihin tutustuessaan, että venäläisten mukanaolo voi aiheuttaa kritiikkiä etenkin, kun Immigramin liiketoimintaan kuuluu venäläisten auttaminen pois maasta aikana, jolloin heitä kohtaan on voitu asettaa pakotteita hyökkäyssodan vuoksi. Myös Immigramin perustajat, ja näin ollen kilpailussa mukana olevat henkilöt, ovat kotoisin Venäjältä, joten heidän taustansa olisi voinut tarkistaa etukäteen. Immigramin taustojen aiemman selvittämisen tarve toistui myös kriisin aktiivisessa vaiheessa sosiaalisen median kommentteissa.

On mahdollista, että kilpailun järjestäjät pohtivat venäläistaustaisen yrityksen mukanaoloa, mutta eivät kokeneet tarvetta toimenpiteille. Tästä ei kuitenkaan ole viestitty julkisuuteen, joten ulkopuolisesta näkökulmasta Slush ei kiinnittänyt huomiota Immigramin taustoihin ollenkaan.

Päivää ennen voittajan julkaisua, eli 17.11.2022, Slush julkaisi kolme finaalissa olevaa startup-yritystä, joiden joukossa oli myös Immigram (kuvio 4). Kohua ei syntynyt kuitenkaan vielä tässä vaiheessa, sillä finaalissa olevat kolme yritystä esittelivät liiketoimintansa Slush-yleisölle vasta päätöspäivänä 18.11.2022 ennen kilpailun voittajan ratkeamista, joten ennen kriisin puhkeamista Immigramin toiminta oli tiedossa ainoastaan kilpailun järjestäjillä ja voittajayritykseen sijoittavilla.



Kuvio 4. Slushin kohun vaiheet

Slushin kohu siirtyi suoraan aktiiviseen kriisivaiheeseen organisaation ulkopuolisesta näkökulmasta tarkasteltuna.

5.1.3 Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle

Slush julisti venäläisten omistaman Immigramin startup-kilpailun voittajaksi iltapäivällä 18.11.2022, juuri ennen tapahtuman päättymistä. Immigramin voiton myötä kohu sosiaalisessa mediassa alkoi nopeasti. Twitterissä esiintyvissä julkaisuissa ja kommentteissa toistuu hyvin samantyylinen sisältö. Monet ovat järkyttyneitä ja hämmästyneitä Slushin vapaaehtoisesta osallistumisesta ja tukemisesta venäläisten pakotteiden kiertämiseen Immigramin toimintaan liittyen sekä venäläisomisteisen yrityksen pääsystä kilpailuun, joten syy kommentointiin on eettinen ja moraalinen. Useissa kommentteissa esiintyy mielipide, jossa rahan tekoa ja yritysmaailmaa eivät koske moraaliset säännöt ja eettinen toiminta. Kohu voidaan lokeroida tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian mukaan vahinkoklusteriin, ja vahinkoklusterin kolmesta vaihtoehdosta ”haasteet” -lokeroon. Haasteet tarkoittavat teorian mukaan tilannetta, jossa

organisaatio toimii sopimattomalla tavalla sidosryhmien mielestä. Vahinkoklusterissa kriisivastuu yrityksellä on kohtalainen. (Coombs 2007, 168.) Muita syitä negatiiviselle eWOMille ei esiintynyt.

Kuvastaa minusta rahamaailman moraalia. Varmasti on asiaan liittyville tahoille tuottoisaa, mutta ei taas mikään eettisten valintojen loistava majakka. (Twitter 19.11.2022, suomalainen kuluttaja, 1558 seuraajaa)

Menihän se putkeen jos tarkoitus on tehdä rahaa. Toki tässä kannattas miettiä samalla niitä arvoja mitä edustaa sijoittajana (Twitter 19.11.2022, suomalainen kuluttaja, 43 seuraajaa)

Kommentoijien henkilökohtaisista motiiveista nousi esiin oman olon kohentaminen purkamalla tunteita, joka voidaan havaita kaikista alla olevista otteista. Lisäksi motiiveiksi voidaan nähdä halun tulla organisaatiossa kuulluksi sekä halun auttaa organisaatiota kehittymään, kuten kahdessa jälkimmäisessä otteessa.

Ehdottomasti kuvottavaa. Olen toiminut vapaaehtoisena Slushissa monta kertaa. Hyvä, että jätin tänä vuonna väliin. Samassa tilaisuudessa, jossa Sanna Marin pitää puheen, palkitsette venäläiselle startupille miljoona euroa. Vitsi. (Twitter 20.11.2022, puolalainen kuluttaja, 73 seuraajaa)

Slushista #Slush2022 tuli Flush 2022. Hävettää olla suomalainen atm. Miljoona euroa venäläiselle firmalle pakotteiden laistamiseen. Olen ihan sanaton @EerikaSav. Voitteko perua tämän vielä? Vuosituhannen moka. (Twitter 19.11.2022, suomalainen poliitikko, 45,6t. seuraajaa)

Ei hemmetti sentään. Siinä sitä innovointia kerrakseen, mitenäs ne sanktiot? @SlushHQ Saisko vastausta?? (Twitter 19.11.2022, suomalainen kuluttaja, 2444 seuraajaa)

5.1.4 Aktiivinen kriisivaihe

Seuraavana päivänä voittajan julistamisesta ja sosiaalisen median keskustelun käydessä vilkkaana Slush julkaisi Twitterissä lyhyen kommentin. Kommenttia ei löydy Slushin Facebook- tai Instagram-profiileista. On kuitenkin mahdollista, että se on jaettu esimerkiksi muiden sosiaalisen median alustojen tarinat-osioissa, josta sisältö poistuu 24 tunnin kuluttua julkaisemisesta.

Slush tukee Ukrainaa ja tuomitsee Venäjän hyökkäyksen Ukrainaan. Emme tee yhteistyötä venäläisten yritysten tai rahastojen kanssa emmekä hyväksy startup- tai sijoittajahakemuksia Venäjällä toimivilta yrityksiltä. Slush 100 -raati käy läpi perusteellisesti voittajan taustan. (Twitter 19.11.2022)

Yleisön suhtautuminen Slushin kommenttiin jatkui negatiivisena ja hämmästyneenä. Monet ihmettelivät, miksi kilpailun järjestäjät eivät ole perehtyneet osallistujien taustoihin ennen kilpailua.

Nyt ovat luvanneet selvittää yrityksen taustat kunnolla. Eikö niitä selvitetä etukäteen? 😬 (Twitter 19.11.2022, suomalainen yrittäjä, 6368 seuraajaa)

Eihän tää hyvältä näytä eikä tunnu! Taustojen tutkiminen voittajaksi julistamisen jälkeen on hiukan myöhäistä, mutta toivottavasti löytyy selkärankaa jos on tarvis oikaista moraalista kompassia. (Twitter 20.11.2022, suomalainen yrittäjä, 1753 seuraajaa)

Mua kiinnostaa, että a) millä ihmeen perusteilla tämä voi olla paras innovaatio kaikista start upeista (mitä pitää tehdä lähtiessä töihin ulkomaille b) miten nämä yritykset olivat niin pihalla, että valitsivat venäläisten perustaman venäläisiä tukevan palvelun voittajaksi. Wtf? (Twitter 20.11.2022, suomalainen kuluttaja, 84 seuraajaa)

Hei @SlushHQ, vain muistutuksena, että toimettomuus ja hiljaisuus ovat sama asia kuin osallisuus rikokseen. Startup, joka sai pääpalkinnon (€1M), auttaa venäläisiä poistumaan maasta vastuusta ja pakotteista. Jos epäilette alkuperää ja näkökantaa, he palkkaavat edelleen henkilöstöä Venäjällä. (Twitter 20.11.2022, ukrainalainen yrittäjä, 6139 seuraajaa)

Iltapäivällä 21.11.2023, eli kolme päivää Immigramin voiton jälkeen, Slush julkaisi tiedotteen. Slushin aiemman kommentin tavoin myös tiedote löytyy ainoastaan Twitteristä, mutta se on voitu julkaista myös muissa kanavissa kohun aikaan. Monet mediatilat ovat kuitenkin uutisoineet Slushin tiedotteesta laajasti. Tiedotteen jälkeen Slush ei ole enää ottanut kantaa kohuun.

Slush 100 Pitching-kilpailun voittajan Venäjällä olevan toiminnan laajuudesta saatujen uusien tietojen valossa Slush on päättänyt perua heidän voittonsa. Slush on pyytänyt osallistuvia rahoittajia, jotka käyvät parhaillaan läpi yksittäisiä arviointejaan, vetämään sijoituksensa pois Immigramilta. Slush pahoittelee tätä virhettä. Meidän olisi pitänyt tarkastella kaikkien osallistujien toimintaa tarkemmin ennen kuin päästimme heidät osallistumaan kilpailuun. (Twitter 21.11.2022)

Tiedotteen perusteella Slush valitsi tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian kriisinhallintastrategioista uudelleenrakentamisen. Yritys pyysi anteeksi ja otti vastuun tapahtuneesta. Kyseisen strategian valinta viittaa siihen, että Slushissa koetaan korkeaa kriisivastuuta ja vastuunkannon velvollisuutta, vaikka kyseisen kohun kriisivastuu tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian mukaan oli kohtalainen. Anteeksipyynnön ja vastuun ottamisen lisäksi Slush taipui kriisiyleisön tahtoon perumalla Immigramin

voiton. Yleisön tahtoon taipuminen ei sisälly tilannekohtaiseen kriisiviestintäteoriaan, mutta se oli merkittävä kriisiviestinnän keino Slushin kohun hallinnassa.

5.1.5 Kriisin jälkeinen vaihe

Kriisin jälkeisessä vaiheessa organisaatio ei ottanut enää kantaa tapaukseen. Kommenteista voidaan päätellä, että aktiivisen kriisivaiheen jälkeen maineen tila koheni, mutta ei palautunut ennalleen. Akuutti tilanne ratkesi Slushin tiedotteen johdosta, ja se sai yleisöltä pääasiassa positiivisen vastaanoton.

Hieno päätös, kiitos! (Twitter 21.11.2022, ukrainalainen e-urheiluvalmentaja, 8182 seuraajaa)

Oikea päätös! Kiitos, @SlushHQ, että seisot läpinäkyvyyden ja inhimillisten arvojen periaatteiden takana! (Twitter 21.11.2022, ukrainalainen yrittäjä, 516 seuraajaa)

Virheiden tekeminen on ok. Me kaikki olemme ihmisiä. On rohkeaa myöntää, korjata tilanne ja mennä eteenpäin. Oikea päätös. (Twitter 21.11.2022, Suomessa asuva bolivialainen yrittäjä, 1987 seuraajaa)

Osa keskusteluun osallistuneista ei pystynyt kuitenkaan unohtamaan tapahtunutta, ja kommenttien perusteella myös luottamus Slushiin kärsi epäoikeudenmukaisen toiminnan vuoksi. Slushilta odotettiin myös enemmän tiedottamista jatkotoimenpiteistä, jotta voitaisiin luottaa siihen, että muutokset toteutetaan.

Esittekö julkisia todisteita? Vai pitäisikö meidän vain uskoa teitä? (Twitter 21.11.2022, luxemburgilainen yrittäjä, 1231 seuraajaa)

Kiinnostaa kuulla, kuinka Slush varmistaa, että vastaavat virheet eivät toistu jatkossa! (Twitter 21.11.2022, suomalainen kuluttaja, 691 seuraajaa)

Joten kuka voitti? Vai luuletteko, että emme seuraa? (Twitter 26.11.2022, ukrainalainen kuluttaja, 8767 seuraajaa, kommentilla 25 tykkäystä)

Aiotteko koskaan selittää, miksi otitte rahat takaisin pitch-kilpailunne ensimmäisen sijan voittajilta? (Instagram 29.11.2022, yhdysvaltalainen yrittäjä, kommentoitu Slushin viralliselle Instagram-tilille)

Maineen näkökulmasta Slush todennäköisesti valitsi oikean kriisinhallintastrategian ottaessaan vastuun tapahtuneesta, sillä muilla strategioilla yleisön suuttumus tuskin olisi laantunut yhtä nopeasti. Lisäksi Slushin strategia kriisin hoitamiseen oli johdonmukainen, sillä yritys ei sekoittanut erilaisia kriisinhallintastrategioita ja viestinyt usealla eri tavalla, vaan se julkaisi selkeän anteeksipyyntönsä vähättelemättä tilanteen vakavuutta. Mikäli

organisaation johdosta joku olisi antanut esimerkiksi haastattelun julkaistun tiedotteen lisäksi, olisi yleisö voinut takertua haastattelusta yksittäiseen kommenttiin ja jatkaa kohun käsittelyä pidempään.

Slush onnistui kriisiviestinnällään lopettamaan kohun käsittelyn sosiaalisessa mediassa hyvin nopeasti. Kohun nopea laantuminen saattoi myös olla syynä sille, ettei kriisin jälkeisessä vaiheessa tiedotettu enää asiasta. Kohua ei olisi kuitenkaan syntynyt ollenkaan, jos Slushin startup-kilpailun järjestäjät olisivat ennakoineet tilanteen ja jättäneet Immigramin finaalin ulkopuolelle. Kriisiä edeltävän vaiheen parempi hoito olisi siis estänyt kohun ja Slushin mainevauriot kokonaan.

Slushin kohua voidaan kutsua Pfefferin ym. (2014) tutkimuksessa esittelemäksi verkkotulimyrskyksi. Kohu tapahtui vain muutaman päivän aikana eli hyvin lyhyessä ajassa, ja siitä muodostui suuri suuttumuksen aalto. Samassa tutkimuksessa kerrotaan Twitterin olevan nopein alusta levittämään tietoa ja näin ollen merkittävimmissä roolissa eri sosiaalisen median alustoista verkkotulimyrskyjen syntymisessä. Twitter oli myös Slushin tapauksessa sosiaalisen median kanavista oleellisin.

Kriisin aktiivisessa vaiheessa kommentoinnin sävy oli vihainen, mutta kriisin jälkeisessä vaiheessa se muuttui positiivisemmaksi, ja sosiaalisen median yleisö koki sympatiaa. Tällä on Grappin ja Romanin (2015, 42–43) tutkimuksen mukaan vaikutusta lopputulokseen, jolloin maine kohenee helpommin. Slush noudatti kriisiviestinnän linjassaan tutkimuksesta saatua tulosta, jonka mukaan uudelleenrakentamisen strategia kriisiviestinnässä on paras vaihtoehto silloin, kun kriisiyleisö on vihainen ja kriisin alkuperä johtuu eettisistä ongelmista. Yleisö oli valmis antamaan anteeksi hyvin nopeasti tilanteen ratkettua. Kuten Presi ym. (2014, 1618) sekä Whiting ym. (2019, 148–149) ovat todenneet, maine saadaan käännettyä nopeasti paremmaksi kriisin jälkeen, jos kohun aiheuttanut negatiivinen eWOM on alun perin aiheutunut halusta auttaa organisaatiota kehittymään tai halusta tulla kuulluksi organisaatiossa, kuten Slushin tapauksessakin oli.

Maineen todellista tilaa ja mainevaurioiden laajuutta voidaan arvioida todennäköisesti vasta seuraavan Slush-tapahtuman yhteydessä marraskuussa 2023. Kohu saattaa unohtua seuraavaan tapahtumaan mennessä, sillä Hansenin ym. (2018) tutkimuksen mukaan sellaiset sosiaalisesta mediasta alkavat kohut unohtuvat nopeasti, jotka ovat alkaneet yrityksen sopimattomasta käytöksestä, eivätkä esimerkiksi viallisten tuotteiden tai

palveluiden reklamaatioista. Kohun nopeaa unohtamista korostaa tutkimuksen lisäksi entisestään se, jos kohu on kestänyt vain vähän aikaa, kuten Slushin tapauksessa.

5.2 Pimura Oy:n toimitusjohtajan kohu

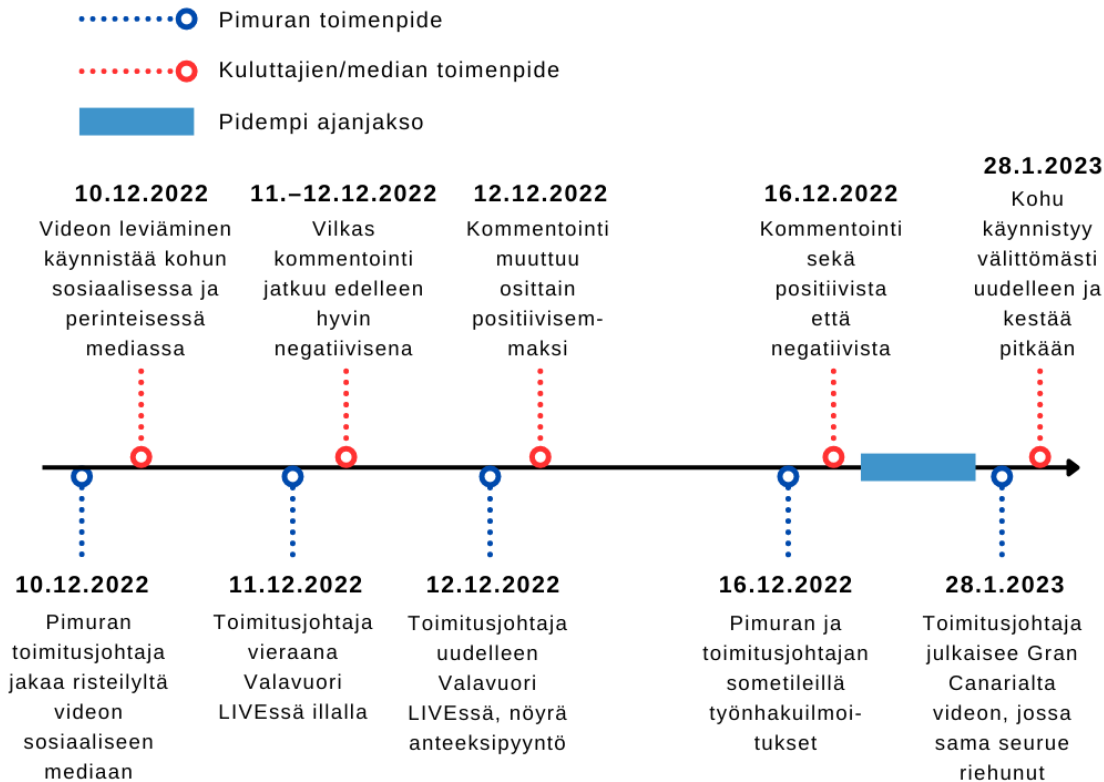
5.2.1 Kohun taustan analyysi

Rakennusliike Pimura Oy:n kohu on kaksiosainen. Ensimmäistä kohua käsiteltiin joulukuussa 2022 ympäri Suomen sekä sosiaalisessa että perinteisessä mediassa. Joulukuinen kohu nousi uudelleen puheenaiheeksi tammikuussa 2023, sillä sama seurue ajautui toiseen vastaavanlaiseen kohuun. Keskusteluun ovat ottaneet kantaa sekä yrityksen nykyisiä että potentiaalisia asiakkaita, sekä kuluttajia, jotka vain seuraavat kohua.

Pimura Oy on hyvin pieni yritys, eikä sillä ole esimerkiksi omaa Facebook-tiliä, joten aiempaa maineen tasoa on vaikeaa arvioida. Kohua edeltävältä ajalta ei kuitenkaan löydy negatiivisia kommentteja yritykseen liittyen, mutta kohun aikana kommentteista ilmeni, että moni on tiennyt Pimuran henkilöstön huonosta käytöksestä jo menneisyydestä useilta kerroilta. Instagram-tilin julkaisujen perusteella yrityksellä on kuitenkin ollut useita työmaita suurienkin rakennusliikkeiden kanssa yhteistyössä, joten tutkimuksessa oletetaan, että Pimuran maine on ollut ennen kohua melko hyvällä tasolla.

5.2.2 Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle

Pimura Oy:n ensimmäinen kohu alkoi, kun yrityksen toimitusjohtaja julkaisi TikTok-kanavallaan lauantaina 10.12.2022 (kuvio 5) videon laivaristeilyltä, jossa hän heittää humalassa laivan kannelta huonekaluja mereen, ja hänen ympärillään on useita nauravia henkilöitä. Video lähti leviämään nopeasti useissa sosiaalisen median kanavissa aiheuttaen vihaisia reaktioita, joten kohussa ei ollut kriisiä edeltävää vaihetta ollenkaan. Tapaus voidaan sosiaalisen median keskustelun perusteella luokitella estettävissä olevien kriisien klusteriin, ja tarkemmin eriteltynä johdon virheistä aiheutuviin väärinkäytöksiin. Estettävissä olevien kriisien klusterissa yrityksen kriisivastuu on korkea (Coombs 2007, 168).



Kuvio 5. Pimura Oy:n kohun vaiheet

Motiiveina jakaa negatiivista word of mouthia sosiaalisessa mediassa esiintyy etenkin kosto sekä oman olon kohentaminen tunteita purkamalla. Kommenteissa ei esiintynyt sympatiaa tai halua auttaa organisaatiota. Julkaisuiden syyksi voidaan luokitella eettiset ongelmat, sillä yrityksen henkilöstön käytöksen nähtiin olevan väärin sekä laivayhtiötä, Itämeren että muita merellä liikkuvia kohtaan. Eettisenä ongelmana voidaan pitää myös yrittäjän humalaisen epäkohteliaan käytöksen julkista esittelyä sosiaalisessa mediassa, mikä herätti ihmetystä kommentoijien keskuudessa.

Toivottavasti firman nimi nousee esiin ja työt loppuu tuohon. Hitto mitä sikailua aikuisilta! (Twitter 10.12.2022, kuluttaja, 2054 seuraajaa)

Tässä tapauksessa vapaa kasvatus näytti tarkoittavan "ei kasvatusta lainkaan". Toimitusjohtaja porsastelee, loppuryhmä hirnuu ja kuvaa. "Älysivät" julkaista idiotisminsa somessa. Ainoa hyvä asia, sillä some-kansa ja laivayhtiö rankaisevat. (Twitter 11.12.2022, viestintäpäällikkö, 5882 seuraajaa)

Pimura Oy:n, Tampereelta voi laittaa sanankirjaan kohdalle kusipää. Toivottavasti Pimuran asiakkaat heittää Pimuran laidan yli. #Pimura (Twitter 11.12.2022, kuluttaja, 156 seuraajaa)

5.2.3 Aktiivinen kriisivaihe

Media kirjoitti kohusta useita uutisia, mikä entisestään lisäsi tapauksen tunnettuutta. Yrityksen toimitusjohtaja Otto Kranni ei antanut medialle sen yrityksistä huolimatta haastatteluja, vaan hän olisi halunnut niistä rahallisen korvauksen, mihin mediayhtiöt eivät suostuneet. Sunnuntaina 11.12.2022 kuitenkin ilmoitettiin, että hän on puhumassa Aleksi Valavuoren kanssa tapauksesta Valavuori LIVEssä Twitch-striimauspalvelussa samana iltana.

Haastattelussa Pimura Oy:n toimitusjohtaja kertoi, että he olivat juoneet laivalla 20 tuntia alkoholia, jonka vuoksi syntyi tyhmiä päähänpistoja. Hän kertoi seurueella olevan tyylinä ”kaikki tai ei mitään, että sitten kun mennään niin mennään isolla”. Hän myös kertoi haastattelussa useita kertoja, että kaikki laivan määräämät kustannukset ja laskut on maksettu. Lisäksi yrityksen aikomus oli lahjoittaa merkittävä summa Itämeren suojeluun. Kohu ei ole toimitusjohtajan mukaan vaikuttanut hänen yöuniinsa, ja hän kertoi kommentoinnin menevän toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Hän sanoi myös haastattelussa, että ”ollaani pahoillamme, että tästä on tullut näin iso soppa”. Haastattelun lopuksi hän vielä kertoi, että yrityksen työntekijät menevät aamulla reippaana työmaalle ja naureskelevat, mitä on tullut taas tehtyä. Seurue häpeää toimitusjohtajan mukaan toimintaansa eikä aio enää koskaan toistaa samaa virhettä.

Yleisön reaktiot Valavuoren ja Krannin haastatteluun olivat edelleen negatiivisia sävyiltään. Kriisiviestintä ja pahoittelut eivät vakuuttaneet sosiaalisen median käyttäjiä.

"Ollaani pahoillamme, että tästä on tullut näin iso soppa." #pimura #nonpology (Twitter 12.12.2022, lääkäri, 709 seuraajaa)

Tulee joka kerta yllätyksenä kuinka jengi kuvittelee että rahalla saa oikeesti kaiken anteeksi. Ja pahoittelemalla sitä että asiasta tuli niin iso haloo. (Twitter 12.12.2022, kuluttaja, 149 seuraajaa)

Pilasivat kiukaan tarvelemisellään muiden saunomista. Varmasti tiesivät mitä tekivät. Mutta ei kiinnostaneet muut ihmiset, minä-minä-laumaa. Katuminenkin taisi olla pyöreä 0. Sitä saa mitä tilaa. (Twitter 12.12.2022, kuluttaja, 57 seuraajaa)

Krannin vierailu Valavuori LIVEssä ei vakuuttanut myöskään Pimuran kanssa yhteistyötä tehnyttä yrittäjää, joten hän lopetti yritysten välisen yhteistyön.

Hyvät Yhteistyö Kumppanit sekä muut Rakennusalan kollegat ja sivu- sekä aliurakoitsijat ympäri Suomea, Pimura Oy ja Otto Kranni eivät enään ole luottamuksemme arvoisia yhteistyö kumppaneita. Tämä viesti on varmuuden vuoksi avattu julkiseksi jotta kattaisi Kotimaamme kaikki kolkat. On hävettävää että tuollainen paskakasa yhdistetään viestinnässä muuhun vastuulliseen tulevaisuuden rakentamiseen (Facebook 12.12.2022, satakuntalainen yrittäjä, julkaisulla 238 tykkäystä, 9 jakoa ja 25 kommenttia)

Seuraavana päivänä Aleksi Valavuoren ja Otto Krannin keskustelusta tiedotettiin Krannin tulevan jälleen Valavuoren Twitch-lähetykseen. Lähetyksen alussa kerrottiin, että Pimura Oy on menettänyt työurakoitaan kohun seurauksena, koska Pimuran sidosryhmänä ollut yritys oli saanut myös negatiivista huomiota. Kuten Coombs (2007, 164) sekä Zaremba (2015) ovat todenneet, kriisi vaikuttaa haitallisesti usein myös organisaation sidosryhmiin. Tutkimusten mukaan sidosryhmät voivatkin jopa kokonaan katkaista suhteensa organisaatioon ja levittää kielteistä tietoa siitä muille, kuten Pimura Oy:lle kävi.

Valavuori korosti sekä sunnuntain että maanantain lähetyksissään virheiden olevan normaali osa elämää, kunhan niitä ei toista uudelleen. Kranni oli asiasta samaa mieltä. Hän oli kirjoittanut haastattelua varten anteeksipyyntön, ja luki sen ääneen lähetyksessä. Hän kertoi, että edellisen päivän haastattelussa anteeksipyyntö ei mennyt jännityksen vuoksi niin kuten hän oli ajatellut. Hän pyysi puheessaan nöyränä anteeksi, korosti seurueen toimineen vastuuttomasti sekä häpeävänsä toimintaansa. Hän kertoi saaneensa potkut työmaalta ja työtilanteen olevan erittäin hankala. Opiksi on Krannin mukaan otettu, ja tarkoitus oli seuraavaksi löytää uusia töitä yritykselle.

Samana iltana Kranni jakoi lukemansa anteeksipyyntön myös sekä hänen omalla että yrityksen Instagram-tilillä julkisesti. Kommentoinnin sävy muuttui anteeksipyyntöjen myötä osittain myönteisempään suuntaan. Sekä Waele ym. (2020) että Schoofs ja Clayes (2021) kertovat tutkimuksissaan, että mikäli kriisissä olevan yrityksen toimitusjohtajan viestinnästä ilmenee surun ja haavoittuvuuden tunteita, yleisön tuntema empatia lisääntyy ja kriisiyrityksen maine paranee. Myös Pimuran tapauksessa näin tapahtui, mikä ilmenee sosiaalisen median kommentteista anteeksipyyntön jälkeen.

Otolla on valoisa tulevaisuus vaikuttaa suoraselkäiseltä nuorelta mieheltä (Twitch 12.12.2022, kommentti Valavuori LIVE:n lähetyksen aikana)

Nyt täytyy kyllä jo omaakin kantaa kaverista muuttaa. Nöyränä pyytää anteeksi ja nyt se välittyi. Antakaamme kundeille toinen mahdollisuus. (Twitch 12.12.2022, kommentti Valavuori LIVE:n lähetyksen aikana)

Ylilyönteä sattuu kaikille, sitä ei voi kukaan kieltää. Mutta sun toimintas otti sellasen jättiaskeleen että itse ainakin alkaisin pohtimaan suhdettani alkoholiin tollasen jälkeen.. Leuka rintaan ja positiivisuuden kautta parempaan.. (Twitch 12.12.2022, kommentti Valavuori LIVE:n lähetyksen aikana)

Vaikka kommentoinnin sävy muuttui positiivisemmaksi, edelleen kuitenkin noin puolet kommentoijista suhtautuivat erittäin negatiivisesti. Kaikkien osalta mielipide ei siis muuttunut, joten kriisiviestintä ei vaikuttanut heihin.

Näin markkinataloudessa jokainen kai voinee päättää millaista yrityskuvaa haluaa hankkeissaan suosia. Minun hankkeissani ei Ruotsinlaivalla sikaillut rakennusliike enää esiintyisi. (Twitter 13.11.2022, eläkeläinen, 301 seuraajaa)

Muistatko ku sanoit pari päivää sitten yhdelle "mee sää töihin vitun köyhä"? Onneksi joillakin sentään on työ mihin mennä... (Instagram 12.12.2022, kommentoitu Krannin anteeksipyyntöön, kommentilla 162 tykkäystä)

Oiskohan kannattanut hiukan ajatella enenkuin tollasta tehdä... alkoholi ei ole edes tekosyy.. ja tolla itsekkyydellä asenteella mitä lehistä olen lukenu ni toivon mukaa sulla on hyvä kirjanpitäjä... sori ei heru teetä eikä sympatiaa... (Instagram 12.12.2022, kommentoitu Krannin anteeksipyyntöön, kommentilla 33 tykkäystä)

Eihän toi nyt ollu ainut noiden sikailu ! Kerkes tik tokit ja instan videot poistaa kaikista muista sikailuista (Twitch 12.12.2022, kommentti Valavuori LIVE:n lähetyksen aikana)

5.2.4 Kriisin jälkeinen vaihe

Perjantaina 16.12.2022, eli hieman alle viikon kuluttua kohun alkamisesta sekä Otto Krannin että Pimura Oy:n Instagram-tileille lisättiin samanlaiset julkaisut, joissa yritykselle etsitään töitä. Kommentit julkaisuissa olivat hyvin samanlaisia kuin anteeksipyyntöä jälkeen muutama päivä aiemmin, sillä joukossa oli sekä kannustavia että negatiivisia kommentteja. Kommentointi ja tapauksen käsittely oli sosiaalisessa sekä perinteisessä mediassa aktiivista reilun viikon ajan kohun alkamisesta, kunnes se alkoi hiipumaan ja lopulta loppui.

5.2.5 Toinen kohu tammikuussa 2023

Sosiaalisen median yleisö ja uutismediat hiljentyivät Pimura Oy:n risteilykohusta täysin joulukuun 2022 aikana. Tammikuun lopussa 2023, eli alle kaksi kuukautta edellisen kohun jälkeen, yritys ajautui uudelleen samanlaiseen kokuun nostaen taas pinnalle joulukuisen tapauksen.

Rakennusyrityksen toimitusjohtaja Otto Kranni julkaisi sosiaalisen median kanavillaan videoita, joissa kertoi seurueensa juhlineen Gran Canarialla sijaitsevassa perhehotellissa niin rajusti, että hotellin uima-allas jouduttiin sulkemaan lasinsirujen vuoksi, ja juhaseurue sai hotelliin porttikiellon. Iltalehden toimittaja tavoitti Krannin seuraavana päivänä, jolle hän myönsi tapahtuneen ja kertoi ajautuneensa riitaan hotellinaapureiden kanssa juhlinnan aikana. Hän kertoi seurueen ottaneen porttikiellon jälkeen alueen kalleimman hotellin uudeksi majapaikakseen. Toimittajan kysyessä, kokeeko toimitusjohtaja toimineensa väärin, hän vastasi: ”kyllä se varmaan olisi voinut asiallisempaakin olla, varmaan ihan omaksi syyksi voisi tämän laittaa”. (Valtanen 2023.) Rakennusliikkeeltä tai sen toimitusjohtajalta ei tullut tammikuiseen tapaukseen liittyen anteeksipyyntöä tai minkäänlaista reagointia yksittäisten haastattelukommenttien lisäksi. Uusimmissa sosiaalisen median julkaisuissaan toimitusjohtaja vitsaili aiheuttamillaan kokuilla esimerkiksi kuvatekstillä ”pilkittiin järvi sulkukuntoon”.

Vihainen kommentointi alkoi sosiaalisessa mediassa välittömästi lomamatkan uutisointien jälkeen. Kommenteissa käsiteltiin sekä joulukuista että tammikuista kokuu.

Tämä firman nimi kannattaa kaikkien laittaa muistiin ja mustalle listalle. Pimura Oy, rakennusliike Tampere. (Twitter 30.1.2023, eläkeläinen, 1170 seuraajaa, julkaisulla 207 näyttöä)

Korkki kiinni, ammattiavun piiriin ja nöyrytyminen edessä. Toivon todella ettei yksikään taho enää tilaa Pimuralta minkäänlaisia palveluita. (Instagram 28.1.2023, kommentoitu Krannin joulukuiseen anteeksipyyntöön, kommentilla 66 tykkäystä)

Tyhmän ja älykkään ero on selkeä. Älykäs ei koskaan toista samaa virhettä. (Twitter 29.1.2023, palomies, 353 seuraajaa, julkaisulla 3868 näyttöä)

Kun tää on näköjään näin ”poikien tapa” niin onhan tätä sikailua ollut paljon, varmaan koko jätkien kaveruuden ajan. Emme vain tiedä sitä. Tuokin Kanariasekoilu tuli esiin vähän kauttarantain kun toimari itse kehuskeli Snapchatissa tästä ja joku vinkkasi Iltalehteen. (Twitter 29.1.2023, kuluttaja, 330 seuraajaa, julkaisulla 5972 näyttöä)

Myös Aleksi Valavuori, jonka ohjelmassa Otto Kranni oli joulukuussa, otti kantaa tammikuun tapahtumiin. Hän kommentoi Twitterissä Krannin mahdollisuutta tulla taas Valavuori LIVE -ohjelmaan selvittämään tapahtunutta ja korjaamaan yrityksensä mainetta seuraavasti:

Annoin muistaakseni jo kaksi [mahdollisuutta]. Se oli mun osalta siinä, selitykset on selitelty ja puheet ei pitäneet alkuunsakaan. (Twitter 29.1.2023, Aleksi Valavuori, n. 154 500 seuraajaa, julkaisulla n. 88 600 näyttoa)

Tykkään antaa ihmisille uusia mahdollisuuksia, jos mitään peruuttamatonta ei ole tapahtunut. Ehtona kuitenkin se, että oikeasti pyydetään anteeksi ja parannetaan tavat. Yhdet puheet näissä hommissa, ne on puhuttu eivätkä ne pitäneet. Sääli. (Twitter 29.1.2023, Aleksi Valavuori, n. 154 500 seuraajaa, julkaisulla n. 39 000 näyttoa)

Pimura Oy:n molemmat kohut voidaan luokitella tilannekohtaisessa kriisiviestintäteoriassa estettävissä olevien kriisien klusteriin, jossa kriisivastuu organisaatiolla on korkea. Estettävissä olevien kriisien klusterissa kohut sijoittuvat johdon virheitä koskeviin väärinkäytöksiin, jossa johto rikkoo lakeja tai määräyksiä. Kriisiviestintäteorian mukaan korkean kriisivastuun tapauksissa paras kriisinhallintastrategia on uudelleenrakentaminen, joka sisältää joko anteeksipyyntöä ja vastuun ottamisen, hyvitysten tarjoamisen tai molemmat. Teoria korostaa uudelleenrakentamisen strategiaa kriisinhallinnassa etenkin silloin, jos organisaatiolla on aiempaa kriisihistoriaa. (Coombs 2007, 170.) Pimura Oy:n kohdalla kriisihistoriaa on laajalti, sillä mediassa nostettiin esiin kohuja edeltäneitä toimitusjohtajan rikostuomioita sekä häiriökäyttäytymisiä, jotka lisäsivät sosiaalisen median negatiivista kommentointia entisestään. Lisäksi joulukuun ja tammikuun kohut olivat hyvin lähellä toisiaan, joten edellinen kohu oli sosiaalisen median yleisön tuoreessa muistissa uuden kohun tultua julkisuuteen. Lisäksi silloin uudelleenrakentamisen strategia, eli voimakkaasti mukautuvat toimenpiteet, koetaan parhaaksi vaihtoehdoksi, kun kohun aiheuttaman negatiivisen eWOMin motiivina on ollut kosto (Kähr ym. 2016, 25).

Yritys ei noudattanut onnistuneesti uudelleenrakentamista kriisinhallintastrategianaan yrityksen maineen suojelemiseksi. Risteilykohun aikana kriisiviestintä aloitettiin vähättelemällä kohun laajuutta sekä tarjoamalla hyvityksiä. Valavuoren haastattelussa Kranni kertoi yrityksen henkilöstön naureskelevan seuraavana aamuna työmaalla omalle toiminnalleen, kielsi seurueen aikomuksen tehdä vahinkoa sekä korosti maksaneensa laivalta saamansa laskut vaurioista. Hän jätti mainitsematta esimerkiksi tapahtumasta

aiheutuneen fyysisen vaaran kanssamatkustajille tai merellä kulkeville pienemmille aluksille. Lisäksi hän kertoi yrityksen lahjoittavan rahaa Itämeren suojeluun, eli yritys tarjosi hyvityksiä aiheuttamistaan ongelmista. Kriisiviestinnässä sekoitettiin siis sekä väheksymisen että uudelleenrakentamisen strategioita. Coombsin (2007, 173) teorian mukaan kahta strategiaa ei kuitenkaan kannata sekoittaa, sillä se tekee kriisiviestinnästä epä johdonmukaista ja vähentää uskottavuutta.

Seurauksena negatiivinen kommentointi sosiaalisessa mediassa yltyi ja yritys menetti töitä, minkä jälkeen Kranni muutti kriisinhallintastrategiaa. Uusi strategia oli ainoastaan uudelleenrakentaminen, sillä hän pyysi anteeksi, otti täyden vastuun sekä tarjosi hyvityksiä Itämeren suojeluun. Kommentoinnin sävy muuttui positiivisemmaksi, mutta useat kommentoijat kertoivat tilaisuuden menneen jo edellisen päivän epäonnistuneen viestinnän myötä. Reaktioiden perusteella voidaan päätellä, että maineen tilanne koheni anteeksipyyntöä myötä, mutta ei palautunut ennalleen. Yritys kärsi tapauksesta maineen heikkenemisen lisäksi myös muilla tavoin, sillä osa yhteistyötä tekevistä tahoista lopetti yhteistyönsä Pimura Oy:n kanssa. Coombsin (2007, 164) mukaan konkreettinen mainevaurioiden seuraus voi olla juuri tämänkaltainen tilanne, jossa sidosryhmät katkaisevat suhteensa mainekriisiin joutuneen yrityksen kanssa.

Uuden kohun myötä tammikuussa 2023 sosiaalisen median kommenttien perusteella maine vaurioitui uudelleen pahasti, ja kommentteista voidaan päätellä, että enää mainetta ei ole mahdollista palauttaa ennalleen. Yrityksen, sen toimitusjohtajan nimi sekä risteilyn tapahtumat olivat ihmisillä vielä tuoreessa muistissa, joten aiempaa anteeksipyyntöä ei enää otettu vakavasti. Toinen kohu siis mitätöi anteeksipyyntöä ja vastuun ottamisen, eli kaiken aikaisemman kriisiviestinnän. Myös Hansenin ym. (2018) tutkimus tukee tätä johtopäätöstä, sillä sen mukaan kohut, jotka kestävät vain vähän aikaa, unohtuvat nopeasti. Pimuran tapauksia käsiteltiin melko pitkään ja kahdessa osassa, joten on todennäköistä, että ne pysyvät ihmisten muistissa.

5.3 Ratsastuskoulu KT-Tallin kohu

5.3.1 Kohun taustan analyysi

KT-Tallin kohu on puhuttanut erityisesti hevosharrastajien yhteisössä, mutta keskusteluun ovat ottaneet kantaa myös lukuisat hevosmaailman ulkopuoliset henkilöt. Myös alueen paikallismediat sekä iltapäivälehdet ovat uutisoineet tapauksesta useampaan

otteeseen. Kohu on todennäköisesti tavoittanut yli satatuhatta henkilöä, sillä ainoastaan yhdellä TikTokissa jaetulla videolla on lähes 90 000 näyttökertaa, ja tämän lisäksi ainakin yksi tunnettu hevosalan vaikuttaja on jakanut tallilla kuvattua videomateriaalia Instagramissa kymmenille tuhansille seuraajilleen muiden lukuisten jakojen lisäksi. KT-Tallin kohu eroaa tutkimuksen muista tapauksista siten, että myös lapset ja alaikäiset nuoret ovat osallistuneet sosiaalisessa mediassa aktiivisesti kohun käsittelyyn ja kommentointiin.

KT-Tallin maine ennen kohua on ollut sosiaalisen median perusteella vaihteleva. Monista seuraavissa alaluvuissa esitellyistä kohun kommentteista ilmenee, että tallilla on ollut jo pitkään ongelmia, ja niiden vuoksi asiakkaita on siirtynyt muille talleille. Yrityksen omissa kohua edeltävissä julkaisuissa kommentointi on kuitenkin positiivista, sekä jokaisessa Instagramiin lisätyssä julkaisussa on noin 100–300 tykkäystä. Yrityksestä ei myöskään löydy aiempaa negatiivista materiaalia sosiaalisen median kanavista. Suuri osa tallin asiakkaista on alaikäisiä, ja heidän julkaisunsa KT-Tallia koskien ovat erittäin positiivisia kohua edeltävältä ajalta. Näin ollen tässä tutkimuksessa oletetaan, että KT-Tallin maine ennen kohua oli kohtalaisella tasolla.

5.3.2 Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle

Ratsastuskoulu KT-Tallin kohu alkoi 28.12.2022 (kuvio 6), kun tallilta levisi videomateriaalia sosiaalisen median kanavissa. Videon on salaa kuvannut tallilla asiakkaana käyvä nuori ratsastaja maneesin ikkunan läpi. Julkisuuteen videot päätyivät kuvaajan tunteman aikuisen kautta, joka on myös itse ollut kyseisen tallin pitkäaikainen asiakas joitakin vuosia sitten. Useista sosiaalisen median kommentteista ilmeni, että tallin omistajat olivat jo entuudestaan tietoisia tallilla tapahtuvista ongelmista, ja joidenkin kommenttien mukaan omistajat ovat myös itse kohdelleet eläimiä väärin. Eläinsuojeluilmoituksia on kommentoijien mukaan tehty useita kymmeniä vuosien saatossa. Syy negatiiviselle eWOMille oli siis eettinen.

en ole kuvannut [videoita itse]. Videot tuli minulle kaverin kautta ja päätin julkaista, koska ratsastajainliitto ja valvontaell eivät ole puuttuneet tallin epäkohtiin vuosiin. Koin, että en voinut muuta. Nämä on alaikäisten tallilaisten kuvaamia ja tallin omistajat ovat vastoin väittämäänsä tietoinen. Minulle laittoi viestiä eräästä vanhemmasta videosta tyttö, joka oli ollut paikalla. Hän kertoo näytäneensä videon yrittäjälle, joka tytön kertoman mukaan käskenyt poistaa videon ja pysyä asiasta hiljaa. (Instagram

28.12.2022, videon julkaisija ja entinen tallin asiakas, kommentoitu videon kommenttikenttään, videolla 2672 tykkäystä ja 741 kommenttia)

Tämähän on nyt se kaikista "kesyin" video eiliseltä - mutta jos tämä jo järkyttää ni näkisitpö koko totuuden, mikä jatkunut jo yli 10 vuotta 🤔 (Instagram 28.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 85 tykkäystä)

Opettajan käytös ei ole hyväksyttävää ja tämä kyllä yllätti täysin 😞 itse en ole ikinä nähnyt hänen käyttäytyvän näin.. todella väärin. Tosin ei tuolla tallilla muutenkaan asiat ihan kunnossa ole. Itse olin hommissa tallilla ja sain todistaa hevosien huonoa kohtelua ja ruokinnan puutetta. Tallin omistaja syyllistyi hevosien kaltoinkohteluun menemällä karsinaan ja mätki milloin milläkin talikolla hevosta kännipäissään. Ruokaa/heinää ei saanut laittaa juuri ollenkaan. Onneksi tein valinnan ja lähdin pois hevoseni kanssa tältä tallilta. (Instagram 28.12.2022, entinen asiakas, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 64 tykkäystä)

Kriisin alkuvaiheessa negatiivisen eWOMin motiiviksi voidaan luokitella oman olon kohentamisen tunteita purkamalla. Kommenteista ilmenee osittain myös halua auttaa organisaatiota kehittymään, sillä useissa kommenteissa toistuu toive, että tilanteeseen pitäisi puuttua ja toiminta tallilla muuttuisi. Sävy on kuitenkin vihainen, joten tarkoituksena ei välttämättä ole niinkään organisaation auttaminen, vaan esimerkiksi puhutella valvontaviranomaisia, jotta ne estäisivät vastaavat tilanteet omilla toimenpiteillään. Kommenteista voidaan havaita myös koston piirteitä, mutta kosto motiivina ilmeni selkeämmin kriisin myöhempien vaiheiden kommenteissa.

Josko nyt viimeinkin tämän paikan kyseenalaiset toimet otettaisiin tosissaan! (Instagram 28.12.2022, kuluttaja, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 91 tykkäystä)

Parikin epäkohtaa kyseisen toiminnan tiimoilta. Saattaisi tulla kyseeseen jopa RL [rikoslain] 21 luvun vaaran aiheuttaminen, mitä tulee ratsastajiin. Olis voinu käydä todella huonosti tytöille. Toinen on sitten hevosien kohtelu eli eläinsuojelurikos. Toivottavasti joku tekee jonkun ilmoituksen johonkin! Olisi ollut suotavaa, että peli olis puhallettu poikki heti kun miehen toiminta alkoi. (Instagram 28.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 15 tykkäystä)

Tässä ei ole kyse vain hevosien kohtelusta, joka jo sekin on pelkästään aivan järkyttävää katsottavaa ja totaalisen väärin, mutta tässä aikuinen asettaa myös lapsen todelliseen riskiin pudota hevosien selästä ja mahdollisesti loukata itsensä pahastikin. Toivottavasti tähän asiaan puututaan nyt niin, että nämä kuvatut videot on viimeisiä laatuun. 😡 (Instagram 29.12.2022, kommentoitu Suomen Ratsastajainliiton julkaisuun, kommentilla 51 tykkäystä)

5.3.3 Kriisiä edeltävä vaihe

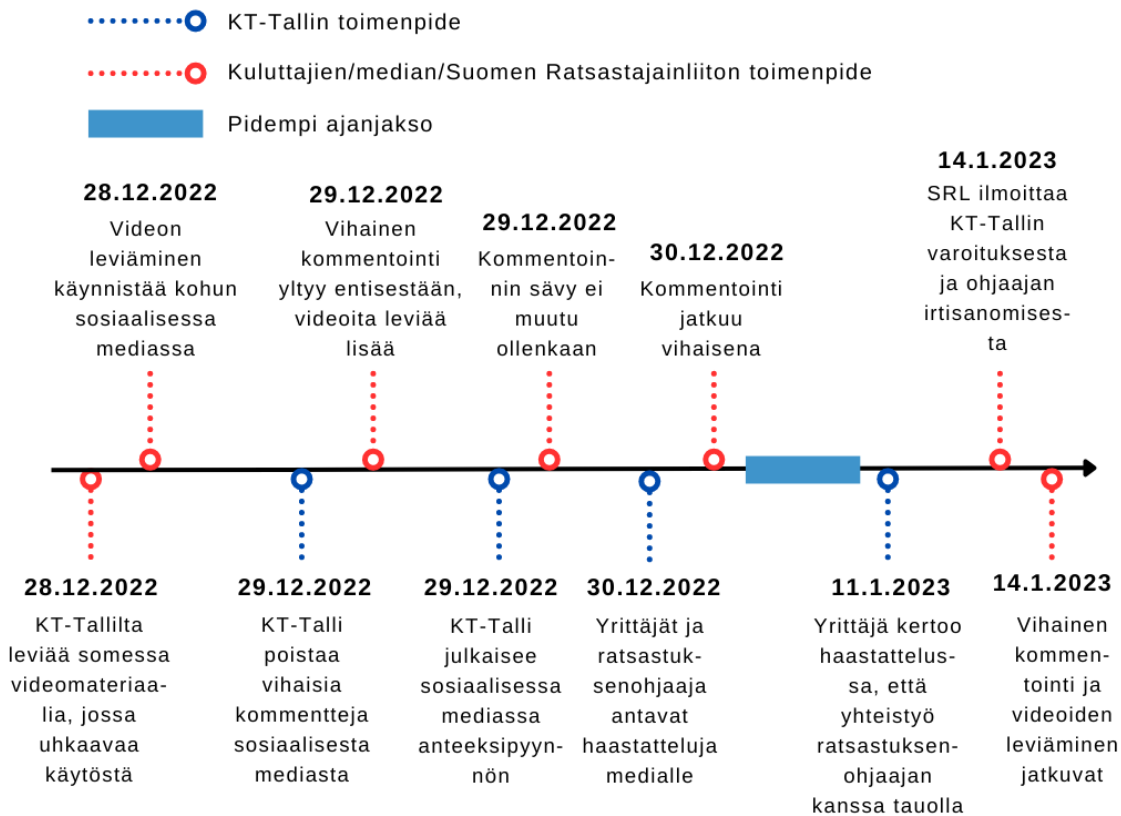
Kuten kommenteista ilmeni, tallin omistajalle on näytetty sopimatonta käytöstä sisältävää videomateriaalia ennen sen päätymistä julkisuuteen. Yrityksen johto ei siis ole kommenttien perusteella puuttunut tiedossa oleviin ongelmiin, ja näin ollen se on rikkonut lakia ja määräyksiä. Kriisiä edeltävän vaiheen toimenpiteitä ei toteutettu, mikäli yleisön kommentit tallin omistajien tietämisestä ovat totta. KT-Tallin kohussa liikkui paljon varmentamatonta tietoa, joten kommenttien todenperäisyydestä ei voida varmistua. Lukuisat keskusteluun osallistuneet ovat kuitenkin kertoneet aiemmista kokemuksistaan ja tehdyistä eläinsuojeluilmoituksista kyseiseltä tallilta, joten tässä tutkimuksessa oletetaan, että kommentit tallin historiasta pitävät vähintään joiltakin osin paikkansa.

KT-Tallin kohun kriisityyppi voidaan luokitella tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian mukaan estettävissä olevien kriisien klusteriin kahteen eri kategoriaan, joissa kummassakin organisaation kriisivastuu on korkea. Ensinnäkin, kohu voidaan luokitella fyysisten ongelmien väärinkäytöksiin, jossa ulkoiset sidosryhmät asetetaan tietoisesti fyysiseen vaaraan. Ratsastuksenohjaajan uhkaava käytös asetti ratsastajan vaaraan, sillä hän olisi saattanut esimerkiksi pudota hevosen selästä sen pelästyessä ohjaajaa. Toiseksi, sosiaalisen median keskustelun perusteella kohu voidaan luokitella myös johdon virheitä koskeviin väärinkäytöksiin sillä perusteella, että useiden keskusteluun osallistuneiden mukaan tallin omistajat olivat entuudestaan tietoisia tallilla tapahtuvista ongelmista, ja joidenkin kommenttien mukaan omistajat ovat myös itse kohdelleet eläimiä väärin.

Coombsin (2012) mukaan kriisiä edeltävässä vaiheessa tulisi tehdä kaikki mahdolliset toimenpiteet, jotta vakavalta kriisiltä vältyttäisiin. Sosiaalisen median keskustelun perusteella varoitusmerkit kriisistä ovat olleet ilmassa jo pidempään, joten KT-Tallin omistajat olisivat sen perusteella pystyneet tuomaan ongelmat avoimesti esiin ennen kuin tilanne kärjistyy. Fennisin ja Stroeben (2014) sekä Clayesin ym. (2016) tutkimukset ovatkin osoittaneet, että kriisissä oleva yritys kärsii pienemmistä mainevaurioista, jos se kertoo tilanteesta avoimesti ennen esimerkiksi uutismedioita. Zengin ym. (2018, 443–444) tutkimuksen mukaan organisaatiot kuitenkin usein pitävät orastavan kriisin omana tietonaan, kuten KT-Tallinkin tapauksessa.

5.3.4 Aktiivinen kriisivaihe

Videoiden julkinen leviäminen käynnisti välittömästi negatiivisen kommenttiaallon ja laajan kohun (kuvio 6).



Kuvio 6. KT-Tallin kohun vaiheet

Hyvin nopeasti sosiaalisessa mediassa alkoi levitä myös vanhempia videoita samalta ratsastustallilta, joiden sisältö oli samankaltaista kuin ensimmäisessä. Videoilla ratsastusohjaaja läimäyttää hevosta ratsastustunnilla, lyö hevosia raipalla ja käyttäytyy uhkaavasti eläimiä kohtaan. KT-Talli aloitti kriisiviestinnälliset toimenpiteet poistamalla kommentteja, vaikka niitä oli ehtinyt tulla jo satoja. Tapausta seuraava yleisö ei suhtautunut kommenttien poistoon hyvin. Tässä vaiheessa kommentoinnin sävy muuttui erityisen vihaiseksi, ja kommenttien perusteella yrityksen omistajille toivotaan kostoa.

Poistetaan julkaisuja ja estetään kommentointia, aika surullista. Kestäkää se kommentointi, yhtälailla miten ne hevoset kestää teidän käytöstä vaikka ei pitäisi. (Instagram 29.12.2022, kommentoitu kohua edeltävään KT-Tallin julkaisuun, KT-Talli sittemmin piilottanut kommentit)

Miks poistitte uusimmasta kuvasta kommentit? Ettei puhuttas paskaa? Te olette sen ansainneet. Saisitte kokea saman kun hevosenne. Vihdoin jätite kiinni. Turha yrittää sanoa ettei ole tapahtunut ennen kun on. Vielä video todistein. Samalla kun harrastatte eläinrääkkäystä vaarannatte myös oppilaat. (Instagram 29.12.2022, kommentoitu kohua edeltävään KT-Tallin julkaisuun, KT-Talli sittemmin piilottanut kommentit)

Mainitsin eilen fb:ssa tallia koskevassa keskustelussa, että tallista on tehty eläinsuojeluilmoituksia. Tänään tallin omistaja lähetti minulle yksityisviestin, jossa syytti minua yritykselle aiheutuvasta mainehaitasta, ja uhkasi mahdollisilla "toimenpiteillä". Kertoo melko lailla asenteesta tämän tapahtuneen eläinrääkkäyksen selvittämisen suhteen, ja asioiden priorisoinnista ko.yrityksessä. (Instagram 29.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 69 tykkäystä)

KT-Tallin omistajat julkaisivat ensimmäisen julkisen kannanottonsa 29.12.2022 eli kohun alkua seuraavana päivänä. Yrityksen Facebook- ja Instagram-tileille julkaistiin seuraava kirjoitus:

Pyydämme kaikilta anteeksi ratsastuksenohjaajamme toimintaa toissapäiväisellä ratsastustunnilla. Hänen käytöksensä oli täysin asiatonta, eikä ole tallimme arvojen mukaista. Selvitämme asiaa yhdessä ratsastuksenohjaajan ja Ratsastajainliiton kanssa. (Facebook ja Instagram 29.12.2022, Instagramissa 861 tykkäystä, Facebookissa 472 reaktiota, joista 379 vihaisia, 19 surullisia, 6 hämmästyntä, 5 nauravaa ja 63 tykkäystä, kommentointimahdollisuus estetty)

Anteeksipyyntö ei juurikaan vaikuttanut keskustelun sävyyn tai vähentänyt sitä sosiaalisessa mediassa. Useissa kommentteissa toistuu tallin omistajien aiempi tietämys vuosia kestäneistä ongelmista, joten anteeksipyynnön katsottiin koskevan kiinni jäämistä, ei niinkään hevosten huonoa kohtelua eli epäeettistä toimintaa. Joitakin tunteja anteeksipyynnön jälkeen KT-Tallin julkaisujen kommentointimahdollisuus suljettiin ja aiemmat kommentit piilotettiin tai poistettiin kokonaan. Yleisön kommentointi siirtyi nopeasti kohun aloittaneiden videoiden yhteyteen entisen tallin asiakkaan Instagram-tilille.

Tänne tallille en lapsia laittaisi. Opettaja hakkaa hevosia ja sitten pahoitellaan, kun jäädään kiinni. Vuosia jo jatkunut tämä toiminta. (Instagram 29.12.2022, kommentoitu KT-Tallin anteeksipyyntöön, KT-Talli sittemmin piilottanut kommentit)

Siinä vaiheessa, kun on kurat jo housussa on turha enää pahoitella. Pahoittelut johtuu vain puhtaasti siitä, että jätite kiinni ja vielä hyvinkin karulla tavalla. Hävetkää ja tulkaa nykypäivään. (Instagram 29.12.2022, kommentoitu KT-Tallin anteeksipyyntöön, KT-Talli sittemmin piilottanut kommentit)

Vähän idioottimaista kuvitella, että kaikki on tosi sinisilmäisiä. Teksti antaa vahvan vaikutelman siitä, että haluatte kertoa, kuinka tällästä ei ole ennen tapahtunut. Voi kyllä on, ja teidän tallilla käyvät oppilaat ovatkin siitä teille maininneet. Mutta raha ja maine menee toki edelle teillä. Vasta puututte asiaan, kun samaa rumbaa on jatkunut jo vuosia. Ja nyt asia tuli maailmalle julki, ja nyt niin kovasti pitää anteeksi pyydellä? Hei haloo oikeesti (Instagram 29.12.2022, kommentoitu KT-Tallin anteeksipyyntöön, KT-Talli sittemmin piilottanut kommentit)

Anteeksipyyntöön lisäksi tallin omistajat vastasivat muutaman kerran toimittajien yhteydenottoihin ja antoivat lyhyet haastattelut. Toinen omistaja, Teija Tuominen, kertoi Aamulehdelle 30.12.2022, että valvontaeläinlääkäri on käynyt yli viiden vuoden ajan tarkistamassa tallin hevoset noin kahdesti vuodessa. Tuominen kertoi Aamulehdelle aiempien eläinsuojeluilmoitusten olevan nettikiusaamista, koska yksi ja sama joukko on tehnyt kaikki ilmoitukset. Hänen mukaansa tarkastuskäynnit eivät ole johtaneet jatkotoimenpiteisiin. Lisäksi Tuominen kertoi haastattelussa, ettei hänen tiedossaan ole, että aiemmin olisi esiintynyt samankaltaista käytöstä kuin sosiaalisessa mediassa levinneissä videoissa. Hän kommentoi tapauksen olevan ”täysin käsittämätöntä ja yllättävää myös meille”. (Venttola & Heikkilä 2022.) Tuomisen antama haastattelu ei vakuuttanut sosiaalisen median käyttäjiä, ja useissa kommenteissa toistuu yrittäjien tietoisuus tallin ongelmista pitkältä ajalta.

Aamulehden juttu täysin huuhaa 🤔 Omistaja ei muka tiedä - no kyllä tietää ja harrastaa samaa itsekin 🤔 (Instagram 30.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 4 tykkäystä)

ihmettelen kans, kuinka joku antaa lausuntoja, että ensimmäinen tai ainutlaatuinen kerta ja samaa aikaa uusia videoita ilmaantuu samasta ihmisestä, samoissa puuhissa 🤔🤔🤔🤔 (Instagram 30.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 4 tykkäystä)

höpöhöpö tallin omistaja itse harrastanut täysin samaa humalapäissään ja selvänäkin vuosikymmenet. Omistaja vastaa työntekijänsä touhuista. (Instagram 30.12.2022, kommentoitu ensimmäiseksi julkaistuun videoon, kommentilla 107 tykkäystä)

Sosiaalisen median kommentointi sekä videoiden leviäminen jatkuivat edelleen Teija Tuomisen antaman haastattelun jälkeen. Aamulehti tavoitti saman päivän aikana myös videoilla esiintyvän ratsastuksenohjaajan kommentoimaan tilannetta. Hän kertoi yrittäneensä ratsastustunnilla liikaa ja tehneensä virhearvion, ja pahoittelee käytöstään, mutta painottaa, ettei ole lyönyt hevosta. Hän on kertomansa mukaan pyytänyt anteeksi ratsastajalta ja tämän perheeltä, sekä keskustellut asiasta tallin omistajien ja

Ratsastajainliiton kanssa. Lisäksi hän aikoo kirjoittaa tapahtuneesta lausunnon. Hänen mukaansa tapaus on mennyt ”älyttömiin sfääreihin”, ja hänen mielestään on kohtuutonta, että tilanne vaikuttaa tallin omistajiin, mikäli hänen toimintansa on katsottu vääräksi. (Venttola 2022.)

11. tammikuuta 2023 Ilta-Sanomat uutisoi, että KT-Talli on katkaissut yhteistyön ratsastuksenohjaajansa kanssa. Tallin toinen omistaja, Kauko Tuominen, kertoi lehdelle, että päätös ei ole välttämättä lopullinen. Lisäksi hän kommentoi ratsastuksenohjaajaan liittyen, että ”hän on ollut hemmetin hyvä opettaja. Mitään tuollaista ei ole täällä ikinä ennen nähty.” Tammikuun aikana tallilla suoritettiin myös tarkastuskäyntejä, joiden perusteella isoja puutteita ei ilmennyt. Suomen Ratsastajainliitosta korostetaan, että mietinnässä on ainoastaan ratsastuksenohjaajan käytös sekä yrittäjien vastuu työntekijöistään. Ilta-Sanomat tavoitti vielä ratsastuksenohjaajan kommentoimaan tapausta, joka ei muuttanut kantaansa aiemmasta Aamulehden haastattelusta. Hän kertoi lisäksi antaneensa videon myös kollegoilleen analysoitavaksi ja tarkastelleensa itse videota useita kertoja. Hän toivoisi näkevänsä videon äänien kera, jotta siitä huomaisi, ettei hän ole vihainen tai huuda kenellekään. (Vuorinen 2023.)

14. tammikuuta 2023 Suomen Ratsastajainliitto SRL tiedotti, että KT-Talli saa varoituksen ja määrää tallin vuoden mittaiseen tehostettuun seurantaan. Varoitus koskee pääasiassa yrittäjien vastuuta työntekijöidensä toiminnasta. Tiedotteen mukaan ratsastuksenohjaaja ei enää jatka KT-Tallin palveluksessa, ja poliisi tutkii hänen toimiaan jatkossa. (Suomen Ratsastajainliitto 2023.) Myös KT-Talli julkaisi Facebook-tililleen tekstin, jossa se kertoo jatkavansa SRL:n jäsentallina. Lisäksi tallin asiakkaita pyydettiin ilmoittamaan, mikäli he havaitsevat tallin toiminnassa korjattavaa. Julkaisun kommentointimahdollisuus on estetty.

KT-Tallin kohua koskeva kommentointi jatkui vilkkaana koko prosessin ajan, sekä uusia videoita jaettiin sosiaalisessa mediassa vielä tammikuun puolivälissä 2023. Kommentoinnin sävy ei muuttunut anteeksipyyttämisen, ratsastuksenohjaajan irtisanomisen tai SRL:n antaman varoituksen ja tallilla suoritettujen tarkastuskäyntien jälkeen ollenkaan. Myös SRL sai paljon kritiikkiä.

Mahtavaa selittelyä oli ko ohjaajalla Aamulehden jutussa - joo et ehkä lyöny joo mutta käyttäydyit muuten täysin sekopäisesti, epäammattimaisesti ja kaikkien turvallisuuden vaarantaen. Ei tuon näköset ”metodit” oo käytössä

missään tilanteessa, oli siinä videolla ääniä tai ei. (Instagram 19.1.2023, kommentoitu ensimmäiseksi jaettuun videoon, kommentilla 5 tykkäystä)

Jos tähän joku taho kymmenien ilmoitusten ja monen monen vuoden jälkeen olis puuttunut ajoissa, niin näitä videolla näkyviä asioita ei olisi koskaan päässyt tapahtumaan. Tän kohun seurauksena yrittäjä ja liitto laistaa oman vastuunsa ja heidän tahoiltaan peitellään asioita, että kaikki syy kaatuu nyt tän open niskaan. Suurin osa ilmoituksista kuitenkin perustuu nimenomaan yrittäjän omaan kaltoinkohteluun hevosia ja ihmisiä kohtaan. (Instagram 19.1.2023, kommentoitu ensimmäiseksi jaettuun videoon, kommentilla 2 tykkäystä)

Kriisin jälkeistä vaihetta ei KT-Tallin tapauksessa voida sanoa olevan kriisiviestinnän näkökulmasta, sillä kriisi ei ratkennut missään vaiheessa yleisön kommentoinnin perusteella, eikä tallin ongelmien puuttumiseen oltu tyytyväisiä. Monet kohua kommentoineet toivatkin alusta asti esiin, että he halusivat tallin toiminnan loppuvan kokonaan ja asiakkaiden siirtyvän muille talleille, eli KT-Tallille haluttiin kosto. Kuten Presi ym. (2014, 1618) kertovat tutkimuksessaan, kriisiyleisön vihaa on vaikeaa hillitä silloin, kun motiivi negatiiviselle eWOMille on johtunut kostosta, ja yleisö tuntee vihaa. Grappin ja Romanin (2015, 42–43) tutkimuksen mukaan tällaisessa tilanteessa paras strategia maineen kannalta on tunnustus ja ongelmien myöntäminen. Tallin omistajat eivät kuitenkaan missään vaiheessa tunnustaneet tallilla olleen yksittäisten videoiden osoittamien tapahtumien lisäksi muita ongelmia, mikä lisäsi yleisön aggressiota entisestään, sillä todisteita ongelmista oli useita. Kohun käsittely sosiaalisessa mediassa väheni muutaman viikon jälkeen, mutta ei loppunut kokonaan. Tallin omistajat eivät enää kommentoineet kohua, ja he jatkoivat normaalisti tallin toimintaa sekä hankkivat uuden ratsastuksenohjaajan tallille.

KT-Tallin kriisinhallintastrategioissa sekoittui kaikkia kolmea eri vaihtoehtoa: uudelleenrakentamista, väheksymistä sekä kieltämistä. Talli julkaisi anteeksipyyntön sosiaalisessa mediassa, mutta ulkoisti vastuun tapahtuneesta ratsastuksenohjaajalle sen sijaan, että yritys olisi kantanut vastuun itse. Anteeksipyyntö ei siis täysin vastannut tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian esittämää uudelleenrakentamisen anteeksipyyntöä, sillä siinä organisaatio ottaa täyden vastuun kriisistä. Toisena kriisinhallintastrategiana yritys ilmaisi kyvyttömyytensä estää kriisin, sillä yrittäjät kertoivat moneen otteeseen, ettei vastaavaa käytöstä ole koskaan ennen esiintynyt, ja että tilanne on heille täysin yllättävä. Mikäli kriisinhallinnassa tuodaan esiin kyvyttömyys kriisin estämiseen, kyse on tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian mukaan kriisin väheksymisestä. KT-Tallin

kriisinhallinnassa esiintyi myös kriisin kieltämisen strategia, josta tarkemmin eriteltynä ulkopuolisen tahon syyttäminen. Tallin omistajat kertoivat haastatteluissa aiempien vuosien eläinsuojeluilmoitusten olevan kiusaamista, sillä heidän mukaansa ilmoitusten takana on tietty porukka, ja omistajat pitivät ilmoituksia perättöminä. Sosiaalisen median keskusteluun osallistuneet olivat asiasta täysin eri mieltä, mikä entisestään ylläpiti kohua aktiivisena ja heikensi yrityksen mainetta.

Myös ratsastuksenohjaajan medialle antamia kommentteja voidaan pitää KT-Tallin kriisiviestintänä, sillä hän toimi yrityksen palveluksessa. Ratsastuksenohjaaja sekoitti tallin omistajien tavoin uudelleenrakentamisen ja väheksymisen strategiaa, sillä anteeksipyyntöä lisäksi hän korosti, että tilanne ei ole niin paha kuin sosiaalisen median keskusteluissa annetaan ymmärtää. Toisaalta, hän kertoi oman kantansa tapahtuneeseen, mikä on yleisesti tunnettu kriisiviestinnän ohje. Vain siten kriisinhaltijan on mahdollista vaikuttaa omalta osaltaan tapauksen jatkoon. Maineeseen kannalta on kuitenkin tunnistettu, että mitään sellaista ei kannata sanoa, mikä voisi heikentää entisestään kriisissä olevan organisaation mainetta. (Maal & Wilson-North 2019.)

KT-Tallin kriisinhallintaa ei voida pitää onnistuneena, sillä keskustelu kohun ympärillä ei laantunut missään vaiheessa. Sen sävy pysyi myös koko ajan hyvin negatiivisena ja jopa aggressiivisena, joten voidaan päätellä, että yrityksen maine kärsi tapauksesta suuresti. Coombsin (2007, 173) mukaan organisaation tulisi valita vain yksi kriisinhallintastrategia ja noudattaa sitä johdonmukaisesti, jotta kriisi saataisiin parhaalla tavalla hallintaan ja näin vältettyä pahat mainevauriot. Kohun seurauksena myös Suomen Ratsastajainliiton osaaminen ja ongelmien asiallinen hoitaminen kyseenalaistettiin voimakkaasti, joten myös sen maine todennäköisesti heikkeni. Tämä vaatisi kuitenkin lisätutkimusta.

Kohu oli Pfefferin ym. (2014) sekä Hansenin ym. (2018) tutkima verkkotulimyrsky, jossa sosiaalisessa mediassa leviävä tieto ei ole varmuudella faktaa, vaan tapauksesta liikkuu paljon varmentamattomia huhuja, jotka heikentävät organisaation mainetta. Instagramiin on kommentoitu esimerkiksi seuraavasti: ”joku vanha kävijä kerto että omistaja saatto humalassa lyödä hevosta talikolla päähän”, minkä perusteella ei voida tietää, onko kommentin mukaiset tapahtumat oikeasti tapahtuneet vai onko kyseessä ainoastaan keksitty tai liioiteltu huhu. Vastaavat kommentit kuumensivat kohua seuranneen yleisön

tunteita voimakkaasti, mikä pahensi kohun laajuutta. Verkkotulimyrskylle on ominaista voimakas aggressiivisuus ja tunnevaltainen luonne (Pfeffer ym. 2014; Hansen ym. 2018).

5.4 Oululaisen sianlihakohu

5.4.1 Kohun taustan analyysi

Tässä tutkimuksessa oletetaan, että Oululaisen maine oli ennen kohua hyvällä tasolla, sillä yrityksen sosiaalisen median julkaisuissa on pääasiassa erittäin positiivisia kommentteja, eikä esimerkiksi yrityksen Facebook-tilille ole julkaistu yksittäisten asiakaspalautteiden lisäksi negatiivista sisältöä. Oululainen kuuluu Fazerille, ja Fazer on ollut vuosina 2019 ja 2020 Suomessa toiseksi arvostetuin brändi (Alkula 2020). Myöskään aiempaa kriisihistoriaa Oululaisesta ei löytynyt, mikä on hyvä lähtökohta uuden kriisin hallintaan.

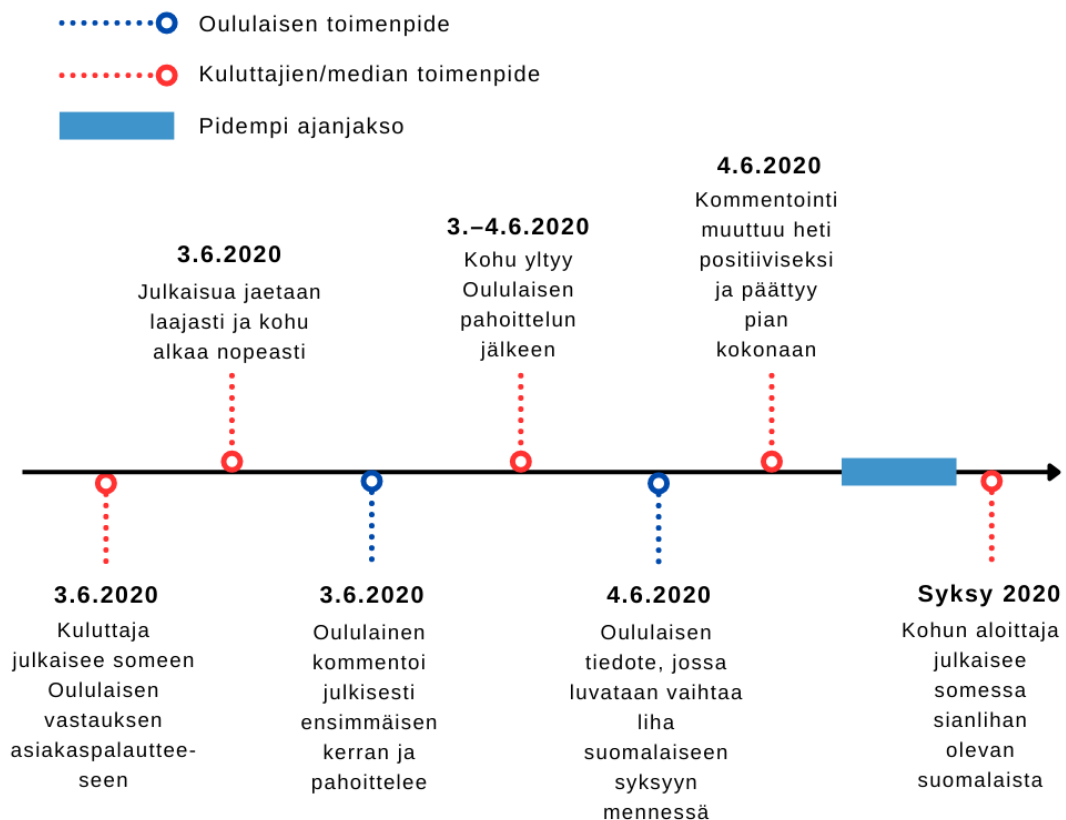
5.4.2 Kriisiä edeltävä vaihe

Oululaisen tapaus sai alkunsa kesäkuun alussa 2020, kun Etelä-Pohjanmaalla asuva maatalousyrittäjä oli ostamassa kaupasta täysin kotimaisena pitämäänsä Oululainen Reissumies-eväsleipää, mutta huomasi paketin kyljestä, että leivän välissä oleva kinkku on saksalaista alkuperää. Hän ei tehnyt asiasta julkista valitusta, vaan kysyi saksalaisen lihankäytön syytä suoraan valmistajalta. Oululaiselta vastattiin, että leivissä käytetty kinkku on suomalaiselta valmistajalta, mutta liha on saksalaista alkuperää. Saksalaisen lihan kerrottiin olevan suomalaisen kinkkuun verrattuna tasalaatuisempaa, ulkonäöltään parempaa ja saatavuudeltaan varmempaa. Viestissä korostettiin, että leivät ovat suomalaisia ja valmistettu suomalaisista raaka-aineista, ja että suomalaisuus on Oululaiselle erittäin tärkeä asia, ja siihen pyritään sataprosenttisesti aina kun se on mahdollista vaarantamatta tuotteen laatua tai saatavuutta.

Kuten Presi ym. (2014, 1618) ovat kirjoittaneet, asiakkaiden kielteisiin yhteydenottoihin tulisi suhtautua ennakoivana kriisiviestintänä ja tehdä organisaation toimintaan mahdollisia korjaavia toimenpiteitä, jotta kriiseiltä voitaisiin kokonaan välttyä. Yksittäisestä asiakaspalautteesta ei kuitenkaan ole mahdollista helposti ennustaa kohun syntymistä, joten Oululainen ei vielä tässä vaiheessa aikonut muuttaa käytäntöään saksalaisen lihan käyttämisestä eikä viestinyt asiasta julkisesti.

5.4.3 Motiivit ja syyt negatiiviselle eWOMille ja kohun synnylle

Saksalaisesta lihasta kysynyt henkilö ei tyytynyt Oululaisen vastaukseen, vaan hän päätti julkaista vastauksesta kuvakaappauksen sekä Facebookiin että Instagramiin 3.6.2020 (kuvio 7). Julkaisun tekstistä ilmeni, että kirjoittaja halusi tuoda esiin saksalaisen lihantuotannon eettiset ongelmat.



Kuvio 7. Oululaisen kohun vaiheet

Hän kirjoitti julkaisemansa kuvakaappauksen yhteyteen:

Saksalainen sianliha vaan ei täytä niitä eläinsuojelullisia ja laadulle asetettuja vaatimuksia mitä suomalaiselle tuotannolle asetetaan. Suomalaisella sialla on lain vaatimana saparo, Saksassa hännät typistetään tai jos sialla on saparo, tuottaja saa siitä ekstrakorvauksen. @oululainen.leipomo ja @fazersuomi tuotteet jäävät meidän ostoskorista jatkossa pois. (Instagram ja Facebook 3.6.2020, yhteensä 127 reaktiota, joista 56 vihaisia, 11 hämmästyntä, 4 surullista, 1 naurava ja 55 tykkäystä, 48 kommenttia ja 264 jakoa)

Julkaistu lähti leviämään nopeasti, ja kommentointi oli vihaista sekä epäuskoista. Oululaisen kohu voidaan sijoittaa vahinkoklusterin haasteisiin, jossa organisaatio toimii

sidosryhmien mielestä sopimattomalla tavalla, mutta myös estettävissä olevien kriisien klusterin henkisiä ongelmia aiheuttaviin väärinkäytöksiin, jossa sidosryhmät kokevat tulleen petetyksi. Vahinkoklusterissa kriisivastuu on kohtalainen, kun taas estettävissä olevien kriisien klusterissa korkea (Coombs 2007, 168). Seuraavassa otteessa ilmeni kuluttajan petetyksi tulemisen tunne.

"Meille suomalaisuus on erittäin tärkeä asia, johon pyrimme sataprosenttisesti aina kun se on mahdollista..." Silti leivän väliin laitetaan saksalaista sikaa vaikka possut kasvaa kyllä Suomessakin. Kuulostaa minusta paskanpuhumiselta. Oon tykänny oululaisesta kun se tällai Lahelaisena on melkein paikallista. Ja ne antaa kyl markkinoinnissaan ymmärtää olevansa suomalaista alusta loppuun... (Facebook 3.6.2020, ensimmäisen julkaisun jako, 2 vihaista reaktiota, 6 kommenttia)

Motiiviksi negatiiviselle eWOMille voidaan luokitella halun auttaa organisaatiota kehittymään, halun tulla organisaatiossa kuulluksi sekä oman olon kohentamisen tunteita purkamalla. Yksittäisissä kommentteissa esiintyy jopa kaikkia kolmea motiivia kerrallaan. Halu tulla organisaatiossa kuulluksi ilmeni monissa kommentteissa siten, että Oululaista puhuteltiin suoraan tai yhtiöltä kysyttiin tarkennuksia, ja halu auttaa organisaatiota kehittymään ilmeni siten, että yhtiölle annettiin ohjeita.

Tässähän on vain kyse halvan bulkkiliha erien metsästyksestä. Kotimaista lihaa riittää kyllä jos niin haluaa. Ei muuten sopimusta allekirjoittamaan vaikka Atrialle niin tuotanto sopeutetaan niin että lihaa löytyy. (Facebook 3.6.2020, kommentoitu ensimmäiseen julkaisuun, kommentilla 20 tykkäystä)

Ai että saksalainen antibioottipossu on tasalaatuisempaa kuin kotimainen sianliha?? Anteeksi mitä minä juuri luin! 😞😞 #Oululainen #reissumies (Facebook 3.6.2020, ensimmäisen julkaisun jako, 21 negatiivista reaktiota, 18 kommenttia, 4 jakoa)

Hei Fazer! Suomalaista sianlihaa on tarjolla teidänkin tarpeisiin, mutta se, että sika voi elää stressittömästi ja niin terveissä olosuhteissa että saa pitää saparonsa ja kasvaa ilman antibiootteja, maksaa rahaa. Leipäsen hinnasta viljan osuus on sentin, ehkä kaksi, ja kotimaisuudella haluatte tuotetta mainostaa. #oululainen #fazer Kasvattakaa selkäranka. (Facebook 3.6.2020, ensimmäisen julkaisun jako, 16 tykkäystä, 3 kommenttia, 2 jakoa)

Kyllä se lihan ulkonäkö ja saatavuus ja tasalaatuisuus ja kaikki muuttuu miljoona kertaa paremmaksi kun se on saatana vaan halpaa!! Voiskohan nuo jossain vaiheessa alkaa puhua totta. Eli että hinta on se ratkaiseva tekijä! (Facebook 3.6.2020, ensimmäisen julkaisun jako, 36 negatiivista reaktiota, 14 kommenttia, 2 jakoa)

5.4.4 Aktiivinen kriisivaihe

Oululainen Leipomo reagoi sosiaalisen median keskusteluun nopeasti ja kommentoi saman päivän aikana alkuperäiseen julkaisuun Instagramissa seuraavasti:

Pahoittelemme kovasti aiemmin lähettämäämme viestiä, joka harmillisesti lähti meiltä liian pikaisesti ja siitä saa helposti väärän käsityksen. Tarkoituksenamme ei missään tapauksessa ollut asettaa suomalaista lihantuotantoa vastakkain saksalaisen kanssa. Haluamme painottaa, että mielestämme suomalainen lihantuotanto on laadultaan maailman huippuluokkaa. Oululainen Eväsleipä Klassikon kohdalla kyse on ollut raaka-aineen saatavuuden varmistamisesta ja tuotteen kilpailukykyisen hinnoittelun mahdollistamisesta. Fazer on 129-vuotias suomalainen yritys, ja meille kotimaisuus on sydämen asia. Vaalimme ja käytämme ensisijaisesti suomalaisia raaka-aineita, tuotteita ja työtä aina kun siihen on mahdollisuus. Leipomotuotteidemme kotimaisuusaste on 95 %. Pahoittelemme vielä kerran aiemman viestimme harkitsematonta muotoilua. (Instagram 3.6.2020, kommentoitu alkuperäiseen julkaisuun)

Alkuperäisen julkaisun tekijä jakoi Oululaisen vastauksen myös Facebookin ensimmäisen julkaisunsa kommenttikenttään sekä monien julkaisua jakaneiden kommenttikenttiin. Oululaisen vastaus ei miellyttänyt sosiaalisen median yleisöä.

Viestin muotoilu ei merkitse paljoakaan, jos sen takana oleva fakta on, että kotimainen liha ei teille kelpaa. (Instagram 3.6.2020, kommentoitu vastaukseksi Oululaiselle, kommentilla 9 tykkäystä)

eli koska Saksasta saa alemmilla standardeilla tuotettua lihaa halvemmalla niin käytätte sitä osoittamaan kotimaisuuden olevan teille sydämen asia? Se on ihan ok sanoa että halutaan tehdä halvalla, mutta sitten kannattaa ihan ratsastaa vaan sillä hinnalla eikä maalailla kotimaisuuden kaunista sanomaa siihen ympärille. (Instagram 3.6.2020, kommentoitu vastaukseksi Oululaiselle, kommentilla 5 tykkäystä)

Olipa rimanalitus tämä ensimmäinen vastine. 😞 Toinen vastaus ei yhtään parantanut tilannetta, vaikka sieltä sentään jo se halpa hintakin tuli vihdoinkin ulos. Kävin lueskelemassa: <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/brandimme>, ja kyllä hävettää Fazerin puolesta tämä case. (Facebook 3.6.2020, kommentoitu alkuperäisen julkaisun jakoon)

Negatiivinen kommentointi jatkui vilkkaana seuraavaan päivään asti. Samaan aikaan Oululainen oli päättänyt vaihtaa käyttämänsä sianlihan saksalaisesta suomalaiseen, eli yhtiö halusi kehittää toimintaansa asiakaslähtöisesti. Yhtiön toimitusjohtaja ilmoitti muutoksesta henkilökohtaisesti kohun aloittaneelle maatalousyrittäjälle, joka julkaisi sekä Facebook- että Instagram-tileilleen seuraavan tekstin, joka ratkaisi akuutin kriisin:

Fazer Leipomot Oy:n toimitusjohtaja soitti minulle äsken. Kaikkien Reissumies Eväsleipien raaka-aineet tarkistetaan ja loppukesällä kinkku on taas kotimaista. #kotimainenruoka #vastuullisuus #arvonmekinansaitsemme @fazersuomi @oululainen.leipomo (Instagram ja Facebook 4.6.2020, yhteensä 440 reaktiota, joista 367 tykkäystä, 43 hämmästyntä ja 30 ihastunutta, 87 kommenttia ja 53 jakoa)

Oululainen noudatti kriisiviestinnässään uudelleenrakentamisen strategiaa. Kohun alusta lähtien yhtiö pahoitteli tilannetta, mutta ensimmäisissä ulostuloissa pahoittelut eivät muuttaneet sosiaalisen median yleisön mielipiteitä positiivisemmaksi. Merkittävin tekijä tilanteen ratkaisemiseksi ja yleisön suhtautumisen muuttumiseen oli yhtiön lupaama muutos sianlihan alkuperään eli taipuminen kuluttajien toiveisiin. Oululainen käytti myös Coombsin (2007, 170) suosittamaa toissijaista viestintää vahvistamisen strategialla, jonka yksi keino on organisaation aiemmista hyvistä teoista muistuttaminen. Oululaisen vahvistamisen strategia tapahtui korostamalla yhtiön kotimaisuutta ja sen arvostamista. Oululainen Leipomo jakoi tulevista muutoksista tiedotteen yrityksen Instagram- ja Facebook-tileillä:

Olemme käyneet viime päivinä keskustelua Oululainen Reissumies Eväsleipä Klassikko -tuotteesta, jossa on käytetty saksalaista alkuperää olevaa kinkkua. Kuluttajat ovat kysyneet meiltä aiheellisesti, miksi muutoin kotimainen Oululainen käyttää ulkomaista raaka-ainetta. Sosiaalisessa mediassa antamamme vastaus oli huonosti muotoiltu ja siitä sai helposti väärän käsityksen. Tarkoituksenamme ei missään tapauksessa ollut asettaa suomalaista lihantuotantoa vastakkain saksalaisen kanssa. Haluamme painottaa, että mielestämme suomalainen lihantuotanto on laadultaan maailman huippuluokkaa.

Arvostamme saamaamme palautetta, ja olemme kuulleet suomalaisia kuluttajia ja tuottajia. Tämän seurauksena olemme päättäneet ryhtyä välittömiin toimenpiteisiin. Oululainen Reissumies Eväsleipä Klassikossa käytettävä kinkku vaihdetaan vastaavaan kotimaiseen tuotteeseen. Muutokset tehdään niin nopeasti kuin mahdollista, ja uudistettu tuote on saatavilla kaupoissa viimeistään 1.9. alkaen.

Fazer on 129-vuotias suomalainen yritys, ja Oululainen on ollut osa Fazeria vuodesta 1958. Meille kotimaisuus sydämen asia. Vaalimme ja käytämme ensisijaisesti suomalaisia raaka-aineita, tuotteita ja työtä aina kun siihen on mahdollisuus. Leipomotuotteidemme kotimaisuusaste on 95 %. Olemme pahoillamme tapahtuneesta ja toivomme, että suomalaiset voivat jatkossakin luottaa Oululaisen tuotteisiin. (Instagram ja Facebook 4.6.2020, yhteensä 138 tykkäystä, 25 kommenttia, 2 jakoa)

Kommentoinnin sävy muuttui välittömästi positiivisemmaksi. Positiivista palautetta saivat niin kohun alulle laittanut maatalousyrittäjä kuin Fazer Leipomot ja Oululainenkin.

Nyt voi ruveta näitäkin ostamaan 🍌 (Facebook 4.6.2020, kommentoitu kohun aloittajan julkaisuun)

Mahtavaa [etunimi]! ❤️ Hyvää työtä alan puolesta! 💪 🏆 🏆 🐱 (Facebook 4.6.2020, kommentoitu kohun aloittajan julkaisuun)

Mahtavaa et oikein soittivat! (Instagram 4.6.2020, kommentoitu kohun aloittajan julkaisuun, kommentilla 2 tykkäystä)

5.4.5 Kriisin jälkeinen vaihe

Oululaisen kohu ratkesi erittäin nopeasti, ja tapauksen kommentointi hiljeni myös lähes välittömästi. Kriisin jälkeisessä vaiheessa yhtiö toteutti lupauksensa vaihtamalla Reissumies-eväsleivän kinkun saksalaisesta suomalaiseen. Kohun aloittaja julkaisi Instagramin tarinat-osiossaan syksyllä 2020 kuvan Reissumies-eväsleivän pakkauksesta, josta ilmeni kinkun olevan suomalaista. Hän kiitti julkaisussa Oululainen Leipomoa ja Fazeria, ja tallensi lisäämänsä tarinat Instagraminsa kohokohtiin, josta ne löytyvät yhä. Oululaisen sosiaalisen median kanavista ei löydy julkaisua, jossa lihan alkuperämaan on kerrottu vaihtuneen. Zengin ym. (2018, 435–436) mukaan kriisin jokaisessa vaiheessa tulisi viestiä systemaattisesti ja johdonmukaisesti organisaation ulkopuolelle, mutta Oululainen lopetti kriisiviestinnän aktiiviseen kriisivaiheeseen, mikäli lihan alkuperämaan vaihtumisesta ei ole ilmoitettu esimerkiksi tarinat-osiossa, josta sisältö poistuu 24 tunnin kuluttua julkaisusta. Viestimättä jättämiselle yksi syy voi olla se, että kohua ei haluta uudelleen puheenaiheeksi (Zeng ym. 2018).

Kriisin jälkeisen vaiheen yksi tarkoitus on varmistaa, että sidosryhmille ja kuluttajille jää positiivinen kuva organisaation kriisinhallintatoimista (Zeng ym. 2018, 436), mikä toteutui Oululaisen tapauksessa hyvin. Oululaisen kohu unohtui muutamassa päivässä positiivisessa ympäristössä, joten yhtiö onnistui kokonaisuudessaan kriisiviestinnässä erittäin hyvin. Tämä selittyy todennäköisesti osin myös sillä, että usein ne negatiivisen eWOMin kriisit, jotka unohtuvat nopeasti, ovat aiheutuneet joko altruismista, halusta auttaa organisaatiota kehittymään tai kuulluksi tulemisen tunteesta, sillä nämä kuluttajat suhtautuvat jo kriisiä edeltävässä vaiheessa tilanteeseen myönteisemmin (Presi ym. 2014, 1618; Whiting ym. 2019, 148–149). Näin kävi myös Oululaisen tapauksessa, ja maineen ei siis nähdä kärsineen kohusta juurikaan.

5.5 Tapausyritysten kriisien yhteisanalyysi

5.5.1 Negatiivisen eWOMin jakamisen syyt ja motiivit

Tutkittavilla tapauksilla on useita yhtymäkohtia sekä eroavaisuuksia, mikä ilmenee taulukosta 4, johon on listattu lyhyt yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Taulukkoon on kerätty jokaista tutkimuksen tapausyritystä koskevat tiedot kohun alkutilanteesta loppuun kronologisessa järjestyksessä, alkaen maineen tasosta ennen kohua ja päättyen kohun jälkeiseen maineen tasoon.

Taulukko 4. Tutkimustulosten yhteenveto

	Slush	Pimura Oy	KT-Talli	Oululainen
Maine ennen	Hyvä	Melko hyvä	Kohtalainen	Hyvä
eWOMin syy	Eettinen (ukrainalaiset)	Eettinen (luonto, merellä liikkuvat)	Eettinen (eläimet, lapset)	Eettinen (eläimet), petetyksi tulemisen tunne
eWOMin motiivit	Oman olon kohentaminen, halu tulla kuulluksi, halu auttaa kehittymään	Kosto, oman olon kohentaminen	Kosto, oman olon kohentaminen, (halu auttaa kehittymään)	Oman olon kohentaminen, halu tulla kuulluksi, halu auttaa kehittymään
Kriisiklusteri ja vastuun taso	Vahinkoklusteri: kohtalainen	Estettävissä olevien kriisien klusteri: korkea	Estettävissä olevien kriisien klusteri: korkea	Vahinkoklusteri ja estettävissä olevien kriisien klusteri: kohtalainen ja korkea
Kriisiviestinnän julkiset vaiheet	Aktiivinen kriisivaihe	Aktiivinen kriisivaihe, kriisin jälkeinen vaihe	Aktiivinen kriisivaihe	Aktiivinen kriisivaihe
Strategia	Uudelleenrakentaminen	Väheksyminen, uudelleenrakentaminen	Kieltäminen, väheksyminen, uudelleenrakentaminen	Uudelleenrakentaminen + vahvistus
Keinot	Anteeksipyyntö, yleisön tahtoon taipuminen	Vaikeneminen, vähättely, anteeksipyyntö, korvausten tarjoaminen	Peittely, vähättely, osittainen anteeksipyyntö, osittainen yleisön tahtoon taipuminen	Anteeksipyyntö, muistutus aiemmista hyvistä teoista, yleisön tahtoon taipuminen
Maine jälkeen	Melko hyvä	Erittäin huono	Huono	Hyvä

Tutkittaessa syitä negatiivisen word of mouthin jakamiselle sosiaalisessa mediassa havaittiin, että jokaisessa neljässä kohussa merkittävä syy oli eettiset ongelmat. Slushin kohussa ne liittyivät ukrainalaisten kärsimyksen sodan vuoksi, Pimuran kohussa luontoon ja muihin merellä liikkuviin ihmisiin, KT-Tallin kohussa eläinten hyvinvointiin ja lasten turvallisuuteen sekä Oululaisen kohussa niin ikään eläinten hyvinvointiin. Oululaisen kohussa eettisten syiden lisäksi havaittiin petetyksi tulemisen tunteet, minkä vuoksi negatiivista eWOMia jaettiin.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että eläimiin ja lapsiin kohdistuvat eettiset ongelmat saattavat aiheuttaa suurempaa aggressiota yleisössä, kuin esimerkiksi luontoon kohdistuvat ongelmat. Tämä ilmeni etenkin KT-Tallin ja Pimuran kohujen vertailulla, sillä yleisön huomio kohdistui kriiseissä eri asioihin, vaikka kohuja yhdisti kriisiviestinnän samankaltainen epäonnistuminen ja kohujen syy oli eettinen. KT-Tallin kohussa hevosten hyvinvointi ja lasten turvallisuus olivat alusta loppuun kommenttien pääsisältönä, kun taas Pimuran kohussa luontoon kohdistuvat eettiset ongelmat olivat vain alkuvaiheessa esillä, sillä keskustelu ohjautui luonnon hyvinvoinnista enemmän yrityksen työntekijöiden huonoon ja ylimieliseen käytökseen. Kohun loppuvaiheessa kommentteissa ei esiintynyt enää ollenkaan eettisten ongelmien käsittelyä, toisin kuin KT-Tallin tapauksessa, jonka aikana sosiaalisen median kommentit eivät muuttuneet juurikaan, eikä niissä esiintynyt ollenkaan sympatiaa. Voidaan siis päätellä, että sellaista kohua, joka on aiheutunut eläimiä tai lapsia koskevista eettisistä ongelmista, voi olla vaikeampi hallita maineen näkökulmasta kuin kohujen, jotka ovat aiheutuneet luontoon liittyvistä eettisistä ongelmista.

Syitä voi olla monia, miksi lapset ja eläimet nostattavat kuluttajissa erityisen suuria tunteita. Kyse saattaa olla siitä, että eläimet ja lapset ovat haavoittuvaisempia ja puolustuskyvyttömiä verrattuna esimerkiksi aikuisiin ihmisiin. Myös suhde lapsia ja eläimiä kohtaan voidaan kokea läheisemmäksi ja tärkeämmäksi kuin aikuisten ihmisten välinen suhde toisiaan kohtaan tai ihmisten ja luonnon välinen suhde, joten lapsia ja eläimiä koskevat eettiset ongelmat voivat tuntua erityisen väärältä.

Kuluttajien omiksi motiiveiksi negatiivisen eWOMin jakamiseen tunnistettiin useita. Slushin ja Oululaisen kohuissa esiintyivät analyysin perusteella täysin samanlaiset motiivit: halu tulla organisaatiossa kuulluksi, oman olon kohentaminen tunteita purkamalla sekä halu auttaa organisaatiota kehittymään. Kuten Presi ym. (2014, 1618)

sekä Whiting ym. (2019, 148–149) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, nämä motiivit ovat organisaatiolle helpompi lähtökohta kriisien hallintaan, sillä sosiaalisen median käyttäjien asenne on myönteisempi jo ennen kriisin syntymistä. Teorian voidaan olettaa pitävän paikkansa, sillä Oululaisen ja Slushin kriisinhallinta onnistui maineen näkökulmasta parhaiten tämän tutkimuksen neljästä tapauksesta. Toisaalta, näiden kahden organisaation kriisiviestintä oli myös johdonmukaisempaa kuin kahden muun, mikä todennäköisesti osaltaan selittää kriisinhallinnan onnistumista.

Sen sijaan KT-Tallin ja Pimuran kriisienhallinnassa ei onnistuttu yhtä hyvin. Molempien kohujen aloittaman negatiivisen eWOMin motiiveiksi nähtiin kosto sekä oman olon kohentaminen tunteita purkamalla. KT-Tallin kohun eWOMin motiiviksi nähtiin osittain myös halun auttaa organisaatiota kehittymään, mutta kommenttien sävy oli erittäin aggressiivinen. Etenkin klostosta aiheutuvien kriisien on osoitettu olevan hyvin riskialttiita yritysten maineelle (Kähr ym. 2016, 25), ja myös tämä tutkimus vahvisti aiempaa päätelmää.

On mahdollista, että KT-Tallin ja Pimuran kohuissa kriisinhallinnan onnistuminen olisi ollut vaikeaa millä tahansa kriisiviestinnän strategialla, sillä Presin ym. (2014, 1618) mukaan sellaisten kohujen, jotka alkavat esimerkiksi klostosta, aloittajat ja ylläpitäjät eivät muuta helposti mielipidettään, vaikka saisivat yritykseltä rahallisen korvauksen, anteeksipyyntöä tai selityksen. Koston motivoimien kuluttajien ajatellaan olevan erityisen huomion ja yksilöllisten sekä räätälöityjen palvelun palautusstrategioiden tarpeessa.

Taloudellisen hyödyn tavoittelua esimerkiksi rahallisen korvauksen toivossa tai altruismia eli halua auttaa muita ei sen sijaan ilmennyt yhdessäkään kohussa. Kyseisistä motiiveista johtuva negatiivinen eWOM ei kenties ole niin tunteita herättävää, että se aiheuttaisi laajempia kohuja.

5.5.2 Kriisiviestinnän vaiheet tutkimuksen kohuissa

Kriisiä edeltävä vaihe erosi jokaisessa kohussa organisaation ulkopuolelta tarkasteltuna. Slushin tapauksessa kriisiä edeltävää vaihetta ei näkynyt organisaation ulkopuolelle, mutta voidaan olettaa, että kohu olisi ollut melko helposti vältettävissä tarkemmalla ajattelevaisuudella. Voidaan pohtia, miksi startup-kilpailun voittaneen Immigramin taustoista ei ollut tietoa ennen kilpailun ratkeamista, tai jos oli, miksi niin vahvasti

Venäjään kytköksissä olevan yrityksen annettiin osallistua kilpailuun ja jopa voittaa aikana, jolloin Venäjä käy sotaa Ukrainassa. Kohu olisi todennäköisesti ollut estettävissä melko helposti kriisiä edeltävässä vaiheessa.

Pimuran tapauksessa kriisiä edeltävää vaihetta ei ollut, sillä kohu alkoi välittömästi sosiaaliseen median julkaistun risteilyvideon jälkeen. Seurue oli jo aiemmin julkaissut useita kertoja videomateriaalia rankasta juhlimisestaan ilman kohuja, joten he eivät todennäköisesti osanneet ajatella, että risteilyvideo aiheuttaisi kohun.

KT-Tallin kohussa kriisiä edeltävä vaihe oli sosiaalisen median kommenttien perusteella vuosien mittainen. Mikäli kommentit pitävät paikkansa, yrityksessä on ollut pitkään signaaleja siitä, että ongelmia saattaa nousta julkisuuteen. Toisaalta, jos omistajat olivat tottuneet vallitsevaan tilanteeseen, he eivät mahdollisesti osanneet varautua siihen, että kriisi voisi syntyä.

Oululaisen kriisiä edeltävässä vaiheessa kohun aavistaminen olisi todennäköisesti ollut vaikeaa, sillä se sai alkunsa yksittäisestä asiakaspalautteesta. Kohun syy ei myöskään johtunut esimerkiksi rikoksesta tai huonosta käytöksestä, vaan yhtiön liiketoiminnasta. Oululainen vastasi asiakaspalautteeseen asiallisesti, mutta vastauksen sisältö ei miellyttänyt sen vastaanottajaa, mitä Oululainen ei voinut etukäteen tietää.

Aktiivisen kriisivaiheen osalta Slushin ja Oululaisen strategiat muistuttivat toisiaan ja ne hoidettiin onnistuneesti. Molemmat organisaatiot reagoivat alkaneeseen kohuun nopeasti, selvittivät tilanteen ja muuttivat toimintaansa yleisön toivomalla tavalla. Aktiivinen vaihe oli molemmissa kohuissa nopeasti ohi.

Pimuran ja KT-Tallin aktiiviset kriisivaiheet erosivat toisistaan ajoituksen suhteen, mutta yhteistä niillä oli useamman eri kriisinhallintastrategian hyödyntäminen, minkä vuoksi kohu yltyi pahemmaksi. Pimura aloitti aktiivisen kriisivaiheen viestinnän melko myöhään kohun alkamisesta, kun taas KT-Talli reagoi nopeasti, mutta väärällä tavalla. Kummankin organisaation aktiiviset kriisivaiheet kestivät hyvin pitkään, mikä heikensi mainetta. Aktiivisen kriisivaiheen hoito epäonnistui molemmilla yrityksillä.

Myös kriisin jälkeisessä vaiheessa Slushin ja Oululaisen tapaukset muistuttivat toisiaan. Kumpikaan yritys ei viestinyt enää aktiivisen kriisivaiheen jälkeen julkisesti mitään. Tämä saattoi johtua siitä, että kohuihin liittyvä keskustelu oli hiljentynyt sosiaalisessa mediassa lähes kokonaan aktiivisen vaiheen jälkeen. Oululainen toteutti kuitenkin kriisin

jälkeisessä vaiheessa lupaamansa toimenpiteet sianlihan alkuperän vaihtamisesta, mikä vahvasti kriisinhallinnan onnistumista ja positiivista mielikuvaa organisaation toiminnasta. Kohun aloittanut henkilö hoiti Oululaisen puolesta kriisin jälkeisen vaiheen viestinnän julkaisemalla syksyllä 2020 kiitokset Oululaiselle huomattuaan sianlihan alkuperän vaihtuneen. Henkilöllä on Instagramissa yli tuhat seuraajaa, joten kiitokset ovat tavoittaneet todennäköisesti vähintään satoja henkilöitä. Slushin kriisin jälkeisessä vaiheessa osa sosiaalisen median yleisöstä jäi kaipaamaan selitystä ja jatkotoimenpiteiden kertomista sekä tietoa siitä, kenelle startup-kilpailun miljoonan euron sijoituspalkinto Immigramin sijasta jaetaan. Oululaisen kriisin jälkeinen vaihe onnistui sosiaalisen median reaktioiden perusteella hieman paremmin kuin Slushin.

Pimuran ensimmäisen kriisin jälkeisessä vaiheessa henkilöstöä kohtaan koettiin sympatiaa heidän etsiessään julkisesti töitä sosiaalisen median kautta. Sympatia parantaa mainetta, joten kriisin jälkeinen vaihe olisi todennäköisesti onnistunut, mikäli muutaman viikon kuluttua ei olisi tapahtunut uutta kohua. Se pilasi jokaisen vaiheen, joita Pimuran kriisinhallinnassa oli yritetty kriisiviestinnällä hoitaa.

KT-Tallin kriisin jälkeistä vaihetta ei juurikaan voida havaita. Kohun syy ei täysin ratkennut ratsastuksenohjaajan irtisanomisesta huolimatta, joten keskustelu jatkui sosiaalisessa mediassa hyvin pitkään hiljalleen hiipuen. Keskustelun vähenemisen jälkeen KT-Talli ei enää viestinyt julkisesti mitään. Sosiaalisen median kommenttien perusteella talli menetti myös asiakkaitaan julkisuuteen tulleiden tietojen vuoksi, joten kriisinhallinnan ei voida sanoa maineen kannalta onnistuneen. KT-Tallin omistajat jatkoivat toimintaansa uuden ratsastuksenohjaajan kanssa, mikä saattoi kuitenkin olla tallilla jatkaneiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyden näkökulmasta hyvä ratkaisu.

5.5.3 Käytetyt kriisiviestinnän keinot

Myös tapausyritysten kriisiviestinnän keinoissa oli keskenään yhtäläisyyksiä ja eroja. Slush ja Oululainen hyödynsivät samoja keinoja. Molemmat yritykset noudattivat uudelleenrakentamisen strategiaa pahoittelemalla tapahtunutta. Lisäksi kummankin yrityksen kriisiviestinnän ajoitus oli nopeaa, mikä lyhensi kohujen kestoja. Sekä Slush että Oululainen myös ryhtyivät välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin, mikä oli kriisien nopeaan ratkeamiseen merkittävin yksittäinen tekijä. Näiden lisäksi Oululainen noudatti Coombsin (2007, 170) suositusta hyödyntää kriisiviestinnän vahvistamisen keinoa

muistuttamalla organisaation aiemmista hyvistä teoista. Oululaisen kriisinhallinta oli tutkimuksen neljästä tapauksesta onnistunein.

Pimuran kriisiviestinnässä käytettiin useita keinoja: vaikenemista, vähättelyä, anteeksipyyntöä sekä korvausten tarjoamista. Nopeaa ajoitusta ei sen sijaan käytetty kriisiviestinnän keinona, sillä kriisiviestintä aloitettiin melko myöhään. Pimuran käyttämistä keinoista selkeästi tehokkain oli nöyrä anteeksipyyntö hillitsemään kriisiyleisön vihaa. Todennäköisesti se olisi toiminut vielä paremmin, mikäli sitä ennen ei oltaisi sekoitettu erilaisia keinoja ja strategioita epäjohdonmukaisesti, sillä anteeksipyyntö liian pitkä venyminen horjuttaa sen vilpittömyyden tunnetta, sekä useiden strategioiden sekoittaminen tekee viestinnästä epäuskottavaa (Coombs 2007, 173; Coombs & Holladay 2012, 283). Pimuran maineen lopputulos oli kuitenkin erittäin huono, sillä tammikuinen uusi kohu kumosi edellisen kohun kriisiviestintätoimenpiteet kokonaan.

KT-Tallin kriisissä käytettiin neljästä tapauksesta eniten erilaisia kriisiviestinnän keinoja. Tallin omistajat sekä siellä työskennellyt ratsastuksenohjaaja sekä peittelivät tilannetta, pyysivät anteeksi, tekivät osittaisia korjaavia toimenpiteitä sekä vähättelivät tapauksen vakavuutta. KT-Tallin anteeksipyyntö erosi hieman tilannekohtaisen kriisiviestintäteorian anteeksipyyntöstä, sillä teorian mukaan anteeksipyyntö yhteydessä yritys ottaa täyden vastuun (Coombs 2007, 172). KT-Talli kuitenkin pyrki ulkoistamaan vastuun ratsastuksenohjaajalleen. Lisäksi KT-Talli taipui osittain kriisiyleisön tahtoon lopettamalla yhteistyön ratsastuksenohjaajan kanssa. Yrittäjä kuitenkin kertoi haastattelussa, että päätös ei ole välttämättä lopullinen. Suomen Ratsastajainliiton päätöksellä ratsastuksenohjaaja lopulta irtisanottiin kokonaan. Tämä ei kuitenkaan muuttanut yleisön suhtautumista kohuun, sillä kommentteissa esiintyi jatkuvasti myös tyytymättömyys tallin omistajien huonosta hevosten kohtelusta. Yrityksen käyttämät keinot eivät olleet onnistunutta kriisiviestintää, sillä keinoja käytettiin epäjohdonmukaisesti. Anteeksipyyntöä ei otettu vakavasti, sillä sitä ennen yritys yritti piilotella kohua poistamalla kommentteja ja julkaisuja sosiaalisesta mediasta.

Kaikkiaan kriiseissä käytetyistä kriisiviestinnän yksittäisistä keinoista merkittävin positiivinen vaikutus kriisin ratkeamiseen oli organisaation taipuminen yleisön toiveisiin ja tekemällä muutoksia toimintaan toiveiden perusteella. Myös johdonmukainen ja ripeä uudelleenrakentamisen strategia koettiin toimivaksi. Voidaan siis todeta, että Slush ja

Oululainen onnistuivat kriisinhallinnassaan ja siten suojelemaan mainettaan, kun taas Pimura Oy ja KT-Talli epäonnistuivat sekä kriisiviestinnän toteuttamisessa että maineen suojelemisessa.

Yleisön tahtoon taipumista kriisiviestinnän keinona tarkemmin pohdittaessa voidaan todeta, että se ei todennäköisesti ole aina mahdollista esimerkiksi nousevien kustannusten vuoksi. Yleisö oli mielissään tilanteesta, jossa he saivat tahtonsa läpi, mutta esimerkiksi Oululaisen tapauksessa saksalaisen kinkun vaihtaminen suomalaiseen ei välttämättä ollut yksinkertaista. Oululaisen viestinnästä kävi ilmi, että saksalainen liha Reissumies-eväsleivissä on yksi tekijä, joka mahdollistaa tuotteen kilpailukykyisen hinnan. Voidaan siis päätellä, että suomalaisen kinkun hankkiminen maksaa yritykselle enemmän, joten tuotteen kannattavuus on voinut lihan alkuperämaan muutoksen jälkeen heikentyä. Sianlihakohun kommentoinnissa keskityttiin pääasiassa lihan alkuperään ja Oululaisen vahvaan kotimaiseen brändiin, mutta leivän ostohinta tai sen mahdolliset muutokset eivät juurikaan olleet puheenaiheena. Olisikin siis mielenkiintoista selvittää, miten asiakas-kunta reagoisi esimerkiksi tilanteessa, jossa Oululainen nostaisi Reissumies-eväsleipien hintaa tuotteen heikentyneen kannattavuuden vuoksi.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisella kriisiviestinnällä yritys voi hallita mainettaan kuluttajien negatiivisesta eWOMista aiheutuneissa kohuissa. Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta kolmen osaongelman avulla: 1) Miksi kuluttajat jakavat yrityksiä koskevaa negatiivista elektronista word of mouthia sosiaaliseen mediaan? 2) Millaisia kriisiviestinnän vaiheita yritysten tulisi hyödyntää kriisitilanteissa? 3) Millaisia kriisiviestinnän keinoja yritykset voivat hyödyntää maineenhallinnassa? Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa valituista tapauksista teoreettisesti perusteltuja luokitteluja ja niiden pohjalta arvioita kriisinhallinnan onnistumisesta tapausyrityksissä.

Teoriaosuudessa perehdyttiin kuluttajien jakamaan negatiiviseen word of mouthiin sosiaalisessa mediassa sekä siitä aiheutuviin kohuihin. Merkittävänä tekijänä kohun syntymiselle ja kriisinhallinnalle selvitettiin syitä ja motiiveja jakaa negatiivista elektronista word of mouthia yrityksistä. Tämän jälkeen perehdyttiin kriisiviestintään maineenhallinnan keinona, ja selvitettiin kriisiviestintäprosessin etenemistä sekä tärkeimpiä huomioita. Merkittävässä osassa kriisiviestinnän toteuttamista pidettiin tilannekohtaista kriisiviestintäteoriaa, joka antaa selkeitä suuntaviivoja kriisiviestinnälle. Teoreettinen viitekehys muodosti lopulta prosessin negatiivisen eWOMin aiheuttamista kohuista ja niiden hallinnasta kriisiviestinnän avulla. Prosessia tarkasteltiin maineenhallinnan näkökulmasta.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen käsiteltiin empiirisen osuuden toteutusta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, koska ilmiötä haluttiin tutkia mahdollisimman käytännönläheisesti. Tutkimuksessa analysoitiin neljän organisaation sosiaalisesta mediasta lähtöisin olevaa kriisitilannetta laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan keskenään mahdollisimman erilaisia tapauksia. Aineisto kerättiin useista sosiaalisen median kanavista sekä perinteisen median uutisoinneista. Päättely toteutettiin abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti.

Tutkimuksen tulokset paljastivat, että eettisten ongelmien vuoksi julkaistu eWOM voi levitä helposti sosiaalisessa mediassa ja aiheuttaa kohuja, sillä tutkimuksen jokaisessa tapauksessa havaittiin kohun osasyiksi eettiset asiat. Kuluttajien omiksi motiiveiksi havaittiin jokaisessa tapauksessa oman olon kohentaminen tunteita purkamalla, ja lisäksi

esiin nousivat kosto, halu auttaa organisaatiota kehittymään ja halu tulla organisaatiossa kuulluksi.

Tutkimuksen perusteella organisaatiot toteuttavat hyvin erilaista kriisinhallintaa. Kriisiviestinnän vaiheista kriisiä edeltävää ja kriisin jälkeistä vaihetta ei havaittu kaikissa tapauksissa ollenkaan, mutta aktiivisen kriisin vaiheessa organisaatiot reagoivat erilaisin kriisiviestinnän keinoin. Kriisiviestinnän vaiheita tärkeämmäksi todettiin kuitenkin käytetyt keinot. Kuluttajien reaktioiden perusteella keinoista analysoitiin parhaiksi kriisiyleisön tahtoon taipuminen, anteeksipyyntö ja johdonmukaiset toimenpiteet. Analyysissä huomattiin, että ne eivät kuitenkaan aina toteudu, ja osa organisaatioista sekoittaa useita erilaisia keinoja ja strategioita, mikä heikensi kriisiviestinnän tehokkuutta ja siten mainetta. Myös kriisiviestinnän ajoituksessa havaittiin eroja, ja parhaimmaksi tavaksi todettiin nopea viestinnän ajoitus yhdistettynä pahoitteluun. Niiden organisaatioiden, joiden kriisiviestintä oli johdonmukaista ja kuluttajia kuuntelevaa, maineen todettiin kärsivän kriisin johdosta kaikkein vähiten sosiaalisen median keskustelun perusteella. Sen sijaan ne organisaatiot, jotka toteuttivat epäjohdonmukaista kriisiviestintää, kokivat luultavasti enemmän maineen heikkenemistä.

6.2 Teoreettiset johtopäätökset

Merkittävin kriisiviestinnän keino tämän tutkimuksen mukaan oli organisaation taipuminen kriisiyleisön tahtoon. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ei kyseistä keinoa noussut esiin, sillä aiemmissa tutkimuksissa korostettiin asiakaslähtöisyyden merkitystä ainoastaan kriisien ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä (ks. esim. Presi ym. 2014, 1603; Arruda Filho ym. 2021, 25). Tutkimuksen neljästä tapauksesta kahdessa organisaatiot hoitivat kriisin ottamalla tilanteesta vastuun, pahoittelemalla ja taipumalla sosiaalisen median kommentoijien tahtoon. Näiden organisaatioiden maine heikkeni tapausyrityksistä analyysin perusteella selkeästi vähiten. Uudelleenrakentamisen kriisinhallintastrategiaa voidaan siis vahvistaa tekemällä yleisön toivomat muutokset organisaation toimintaan, ja näin ollen käyttää yleisön tahtoon taipumista aktiivisen kriisivaiheen ratkeamista auttavana tekijänä. Toimet olivat pääasiassa onnistuneita, vaikka niiden kriisin jälkeisen ajan toteutuksesta ei enää viestitty julkisesti. Ainoastaan yksittäiset henkilöt olisivat halunneet myöhempiä todisteita muutoksista, mutta valtaosa tyytyi siihen, että aktiivisessa kriisivaiheessa tiedotettiin, mitä muutoksia organisaatiossa aiotaan tehdä. Näiden kriisien osalta keskustelu sosiaalisessa mediassa päättyi hyvin

nopeasti, mikä on aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu myönteiseksi asiaksi organisaation maineen kannalta (Hansen ym. 2018).

Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, että puolustuskyvyttömiin eläimiin ja lapsiin kohdistuvat eettiset ongelmat saattavat nostaa enemmän yleisön aggressiota kuin esimerkiksi luontoon kohdistuvat ongelmat, mikä täydentää ja tarkentaa aiempaa teoriaa, jonka mukaan eettiset ongelmat ovat yhä yleisempi syy kuluttajien negatiiviselle elektroniselle word of mouthille (Cheng & Shen 2020; Arruda Filho ym. 2021, 20, 33). Eläimiin ja lapsiin kohdistuvia eettisiä ongelmia tulisi kuitenkin tutkia tarkemmin ja verrata toisenlaisiin eettisiin ongelmiin, jotta johtopäätös saisi vahvistusta, sillä aiemmissa tutkimuksissa vastaavaa tietoa aggression tasosta erilaisia eettisiä ongelmia kohtaan ei esiintynyt.

Tämän tutkimuksen mukaan erityisen vaikeita kriisiviestinnän ja maineenhallinnan näkökulmista ovat ne kohut, jotka ovat aiheutuneet kosta johtuvasta negatiivisesta eWOMista, kuten myös Presi ym. (2014) ovat tutkimuksessaan havainneet. Tutkittavista tapauksista kahdessa kosto esiintyi motiivina negatiiviselle eWOMille, ja näiden kohujen aggression taso oli korkeampaa, ja yritysten omistajien toivottiin kokevan jopa fyysistä väkivaltaa. Kriisiviestinnän toimenpiteet tehosivat yleisöön heikommin kuin muista motiiveista alkaneet kohut. Kostonhimo saattaa lisääntyä organisaation pyrkiessä piilotelemaan kohua poistamalla esimerkiksi aineistoa sosiaalisesta mediasta. Aiemmassa tutkimuksessa onkin tunnistettu, että kosta organisaatiolle toivovat kuluttajat vaativat usein mukautuvampaa kriisinhallintaa (Kähr ym. 2016, 25), jolloin maineen kannalta kriisiviestinnän strategiana toimisi todennäköisesti Slushin ja Oululaisen hyödyntämä yleisön tahtoon taipuminen ja niiden pohjalta muutosten tekeminen omaan toimintaan.

Vaikka Zengin ym. (2018, 435–436) mukaan organisaation tulisi viestiä johdonmukaisesti ja julkisesti jokaisessa kriisiviestinnän kolmessa vaiheessa ja pitää jokaista vaihetta yhtä tärkeänä, tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että kriisiviestintä voi onnistua myös panostamalla vain aktiiviseen kriisivaiheeseen. Sekä Oululainen että Slush eivät viestineet kriisin jälkeisessä vaiheessa ollenkaan julkisesti, mutta silti molempien organisaatioiden kriisinhallintaa voidaan pitää onnistuneena lopputulosta tarkasteltaessa. Oululaisen ja Slushin kohujen perusteella voidaankin todeta, että aktiivinen kriisivaihe on vaiheista merkittävin kriisiviestinnän onnistumisen ja maineen suojelemisen kannalta tilanteissa, joissa kriisin syntyä ei ole onnistuttu ennakoinnilla estämään. Myös Pimuran

kohussa aktiivisen kriisivaiheen viestintä vaikutti eniten yleisön reaktioihin, eikä kriisin jälkeisen vaiheen viestintä enää juurikaan muuttanut keskustelun sävyä. Maineen kannalta paras vaihtoehto olisi kuitenkin se, että kohua ei päästetä syntymään ollenkaan ennakoivan kriisiviestinnän avulla (Goldring 2015, 787). Se ei onnistunut yhdessäkään tutkimuksen tapauksessa, ja analyysin perusteella jokainen tutkittava organisaatio koki jonkin asteista maineen heikkenemistä. Myös aiemman tutkimuksen mukaan kriisit yleensä vaikuttavat organisaation maineeseen jollakin tavalla (Coombs 2007, 164; Zaremba 2015, 20).

Kriisiviestinnän vaihteita tärkeämmäksi havaittiin sen ajoitus. Kuten Coombsin (2015, 144) sekä Beldadin ym. (2018, 151) tutkimukset ovat osoittaneet, ajoitus on kriisiviestinnän keino, jolla voidaan vaikuttaa viestinnän uskottavuuteen. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että nopea ajoitus ei auta tilannetta, mikäli kriisiviestinnän strategia on vääränlainen tai epäjohdonmukainen, kuten KT-Tallin tapauksessa. Yrittäjät aloittivat kriisiviestinnän nopeasti poistamalla kriisiä käsittelevää materiaalia sosiaalisesta mediasta, mikä yllytti yleisöä entisestään kommentoimaan yrityksestä negatiivisesti ja näin ollen pahensi kohua. Pimura sen sijaan aloitti kriisiviestinnän verrattain myöhään, minkä aikana kriisiyleisö oli ehtinyt kasvaa koko maan laajuiseksi ja sitä käsiteltiin useissa sosiaalisen median kanavissa. Slushin ja Oululaisen kohuissa nopean ajoituksen nähtiin olevan merkittävässä asemassa kohun pikaisen unohtumisen onnistumisessa, mutta se kuitenkin vaati myös oikeanlaisen kriisiviestintästrategian, joka oli molemmilla yrityksillä uudelleenrakentaminen, ja strategiaa toteutettiin johdonmukaisesti.

Anteeksipyyntöä voi tämän tutkimuksen tulosten perusteella vahvistaa siten, että yrityksen toimitusjohtaja tekee sen henkilökohtaisella tavalla. Pimuran kohu laantui, kun yrityksen toimitusjohtaja pyysi aidosti anteeksi omilla kasvoillaan ja ilmaisi katumuksensa seurueen risteilykäyttäytymisestä. Myös Oululaisen tapauksessa toimitusjohtaja soitti kohun aloittaneelle henkilölle ja pahoitteli asiaa, mikä sai sosiaalisessa mediassa positiivista palautetta. Tämä vahvisti aiempaa teoriaa, sillä myös Waelen ym. (2020) että Schoofsin ja Clayesin (2021) tutkimusten mukaan toimitusjohtajan anteeksipyyntö vaikuttaa kriisiyleisöön paremmin kuin esimerkiksi kasvoton koko yrityksen anteeksipyyntö. Coombsin (2015, 145–146) sekä Grappin ja Romanin (2015) mukaan anteeksipyyntö ja vastuun ottaminen ovat usein paras vaihtoehto kriisiviestintään etenkin silloin, kun organisaation kriisivastuu koetaan korkeaksi tai

organisaatiolla on aiempaa kriisihistoriaa. Sama päätelmä nousi esiin myös tässä tutkimuksessa.

6.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Negatiivinen eWOM heikentää organisaation mainetta (Coombs & Holladay 2014, 44), ja näin ollen vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi kuluttajien ostopäätöksiin (Campos Ribeiro ym. 2018). Kun organisaatiossa havaitaan merkkejä orastavasta sosiaalisen median kohusta, sen tulee pyrkiä estämään kohu ennakoivalla kriisiviestinnällä. Tämä voi onnistua tilanteesta riippuen reagoimalla tarkoituksenmukaisesti negatiivisiin palautteisiin tai tuomalla orastava kriisi julkisuuteen ja esittämällä oma näkemys tilanteesta. Tämän kriisiä edeltävän vaiheen kriisiviestinnän on todettu tuntuvan luotettavalta, ja näin ollen laajempaa kriisiä ei pääse edes syntymään. (Goldring 2015, 787; Coombs 2015, 144; Beldad ym. 2018, 151.)

Toisinaan organisaatiota koskeva negatiivinen eWOM kuitenkin nostattaa kohun, jota organisaation tulee pyrkiä hallitsemaan. Kriisinhallinnassa pitää toimia nopeasti, sillä ajoitus on todettu tärkeäksi kriisiviestinnän keinoksi (Coombs 2015, 144; Beldad ym. 2018, 151).

Ennen julkisen kriisiviestinnän aloittamista pitää tunnistaa, mistä ja miksi kohu on alkanut. Sekä aiempien että tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että yhä useampi sosiaalisesta mediasta alkanut kohu johtuu eettisistä ongelmista, ja useimmin negatiivisen eWOMin motiivina on ollut kuluttajan oman olon kohentaminen tunteita purkamalla. Mikäli havaitaan, että motiivina eWOMille on ollut kosto, organisaation on erityisen tarkkaan harkittava kriisiviestinnälliset toimenpiteensä. Usein tällaisessa tilanteessa yrityksen kannattaa valita kriisiviestinnän strategiakseen uudelleenrakentaminen, josta vähintään pikainen anteeksipyyntö. Sen vaikutus voimistuu, jos anteeksipyytäjä on yrityksen toimitusjohtaja, ja hän ilmaisee anteeksipyyntön henkilökohtaisella tavalla. Kohut, joiden eWOMin jakamisen motiivina on ollut halu tulla organisaatiossa kuulluksi tai halu auttaa organisaatiota kehittymään, ovat kriisinhallinnan kannalta kosta helpompi lähtökohta, sillä tällaisten kohujen yleisö suhtautuu tapaukseen jo valmiiksi suopeammin. Coombsin (2007, 165–166) tilannekohtainen kriisiviestintäteoria antaa hyvät suunta-
viivat sopivalle kriisiviestinnälle erityyppisiin kriiseihin. Mikäli organisaation kriisivastuu koetaan kriisissä korkeaksi, uudelleenrakentamisen strategiat ovat hyvä vaihtoehto kriisiviestinnälle. Jos kriisivastuu on puolestaan pieni tai sitä ei ole ollenkaan, kieltämisen

ja väheksymisen strategiat voivat toimia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että mikäli kriisivastuun tasosta tai kriisityypistä ei voida olla varmoja eikä näin ollen tiedetä sopivaa kriisiviestinnän strategiaa, uudelleenrakentamisen strategia on todennäköisesti hyvä valinta, sillä tässä tutkimuksessa se auttoi kaikissa muissa tapauksissa paitsi yhdessä, jossa sekoitettiin useita strategioita, ja organisaatio ei ottanut kriisistä vastuuta vaan ulkoisti sen työntekijälleen, joten kriisiviestinä oli näin ollen epäjohdonmukaista.

Zeng ym. (2018, 435–436) ovat esittäneet, että kriisin jälkeisessä vaiheessa organisaation tulisi yhä jatkaa johdonmukaista kriisiviestintää, mutta tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että aktiivisen kriisivaiheen viestintä on maineen kannalta tärkeämpää, ja kriisiviestinnässä voidaan onnistua ilman kriisin jälkeisen vaiheen julkista viestintää. Kriisin jälkeisessä vaiheessa tulee kuitenkin pyrkiä oppimaan kriisistä ja kehittämään toimintaa mahdollisuuksien mukaan.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on useita erilaisia keinoja. Etenkin subjektivististen tutkimusten luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi luotettavan raportoinnin, siirrettävyyden, uskottavuuden ja yhdenmukaisuuden avulla. (Kovalainen & Eriksson 2011.) Tähän tutkimukseen valittiin kyseiset luotettavuuden mittarit, sillä tutkimus perustuu subjektiiviseen ontologiaan ja epistemologiaan.

Luotettava raportointi tarkoittaa tutkijan vastuuta toteuttaa looginen, jäljitettävissä oleva ja dokumentoitu tutkimusprosessi. Nämä toimet vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Siirrettävyys puolestaan viittaa tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuuteen muiden aihepiirin tutkimusten kanssa. Tutkijan tulisi osoittaa tutkimustulosten olevan jollain tavalla yhteydessä aikaisempaan tutkimustietoon. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan pyrkiä yleistämään tutkimustietoa muihin tilanteisiin, vaan tarkastella tietojen samankaltaisuutta erilaisissa tutkimuskonteksteissa. Uskottavuus kuvastaa tutkijan riittävää aiheeseen perehtyneisyyttä sekä tiedon riittävyttä johtopäätösten tekemiseksi. Aiemmasta tutkimustiedosta tulisi siis muodostaa loogiset linkit omien havaintojen välille. Uskottavuutta voidaan myös arvioida pohtimalla, voisiko joku toinen tutkija päästä samaa aineistoa hyödyntäen suhteellisen lähelle ensimmäisen tulkintoja tai olla samaa mieltä. Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan, että tutkimuksesta muodostetut tiedot ja tulkinnat eivät ole

ainoastaan mielikuvitusta. Se tarkoittaa havaintojen ja tulkintojen yhdistämistä aiempaan tietoon tavalla, jonka muut voivat helposti ymmärtää. (Kovalainen & Eriksson 2011.)

Tämän tutkimuksen luotettava raportointi on pyritty varmistamaan siten, että tutkimusprosessi on toteutettu loogisessa järjestyksessä osio kerrallaan, ja tarvittaessa aiempiin osioihin on palattu tekemään muutoksia. Käytetty lähdemateriaali on kirjattu heti tutkimukseen, jotta esimerkiksi lähdeluettelossa ei ole puutteita. Lisäksi empiirisen osuuden aineisto sekä muut tutkimuksen muistiinpanot ovat erillisillä selkeillä tiedostoilla kronologisessa järjestyksessä, joista niiden tarkastelu on onnistunut helposti koko tutkimusprosessin ajan. Empiirisen osuuden kulku on myös selostettu yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen siirrettävyyteen on pyritty löytämällä yhtymäkohtia aiempaan tutkimustietoon, joita löytyikin runsaasti. Vaikka organisaatioiden kriisit ovat yksilöllisiä ja samat toimenpiteet eivät toimi kaikkiin kriiseihin, on kuitenkin havaittu tiettyjä samankaltaisuuksia tämän ja aiempien tutkimusten välillä. Uskottavuutta on tavoiteltu suurella lähdemateriaalin määrällä ja aiempaan tutkimustietoon tutustumalla. Myös empiirisen osuuden aineistoa pyrittiin keräämään paljon, josta lopulliseen raporttiin on valittu merkittävimmät ja sopivimmat osat. Tutkimuksen yhdenmukaisuutta on pyritty toteuttamaan selkeällä kieliasulla ja tulkintojen vahvistukseksi käytetyillä perusteluilla, jotka ovat peräisin aiemmasta tutkimustiedosta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää ymmärtää, että tutkija on oman tutkimuksensa merkittävin tutkimusväline. Lisäksi tutkija myös arvioi tutkimuksensa luotettavuuden, joten laadullinen tutkimus harvoin on täysin objektiivinen. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämä voi muodostaa ongelman esimerkiksi puolueettomuutta arvioitaessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan puolueettomuutta on lähes mahdonta kokonaan kitkeä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myös tässä tutkimuksessa puolueettomuuden arviointi on tärkeää, sillä tutkimuksen neljässä tapauksessa on helppo asettua joko kriisiyleisön tai -organisaation puolelle, mikä ohjaa tuloksia tiettyyn suuntaan. Puolueellisuutta on kuitenkin pyritty välttämään. Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että tulokset ja havainnot on muodostettu yksinomaan tutkijan näkökulmasta. On siis mahdollista, että muut tutkijat voisivat tehdä osittain erilaisia johtopäätöksiä samasta aihepiiristä ja samalla aineistolla. (Eskola & Suoranta 1998.) Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista ymmärtää, että sen teko on aina osittain subjektiivista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 38). Tämän tutkimuksen analyysiä pohjattiin kuitenkin vahvasti aiempaan tutkimustietoon, minkä avulla varmis-

tettiin, että tulokset eivät perustu ainoastaan tutkijan omaan näkemykseen, vaan niitä vahvistivat myös muiden tutkijoiden arviot.

Tutkimustulosten luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa myös se, että empiirisessä osuudessa tapausorganisaatioita on tutkittu niiden ulkopuolelta. Maineen tilaa on näin ollen arvioitu ulkoisten tekijöiden perusteella, joten tulokset saattaisivat olla toisenlaiset, mikäli tutkimus olisi toteutettu organisaatioiden sisältä, ja olisi ollut mahdollisuus hyödyntää esimerkiksi organisaatioiden tekemiä sidosryhmätutkimuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tutkijan kriittisellä ja arvioivalla asenteella koko tutkimusprosessin ajan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27). Tässä tutkimuksessa on pyritty alusta alkaen pohtimaan tehtyjä valintoja kriittisesti, ja etenkin empiirisen aineiston keruuvaiheessa kriittisyyden ja arvioinnin tarve korostui. Aineistoa löytyi sosiaalisesta mediasta lähes loputtomasti, joten valintoja tehdessä pyrittiin arvioimaan valitun aineiston sopivuutta tutkimuskysymyksiin nähden. Aineistonkeruun osalta oli välttämätöntä tehdä rajoituksia sen suuren määrän vuoksi.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tuotettiin teoreettisesti perusteltuja luokitteluja neljän eri organisaation kriisinhallinnan prosesseista sekä kriisiviestinnän onnistumisen arviointeja maineen suojelemisen kannalta. Tutkimus toteutettiin organisaatioiden ulkopuolelta, joten olisi mielenkiintoista tutkia maineiden tasoa ja kriisiviestinnän toteutusta samojen kohujen osalta organisaatioiden sisältä ja verrata, vastaavatko tulokset toisiaan.

Aiemman teorian mukaan organisaation kriisit vaikuttavat usein myös sen sidosryhminä toimivien organisaatioiden maineeseen negatiivisella tavalla (ks. esim. Coombs 2007, 164; Zaremba 2015, 20). Sama päätelmä tehtiin myös tässä tutkimuksessa, sillä Pimuran kohussa sen yhteistyöyritys kärsi tilanteesta, minkä vuoksi se katkaisikin suhteensa Pimuraan. Lisäksi KT-Tallin tapauksessa Suomen Ratsastajainliitto, jonka alaisena jäsentällina KT-Talli toimii, sai osakseen runsaasti kritiikkiä sosiaalisessa mediassa. Näin ollen, olisi kiinnostavaa tutkia sellaisten organisaatioiden mainevaikutuksia tilanteessa, jossa niiden sidosryhmä kohtaa vakavan mainekriisin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kriisiviestinnän kolmen vaiheen prosessia kokonaisuudessaan, ja niistä tärkeimmäksi todettiin organisaation maineen kannalta aktiivinen kriisivaihe. Coombs (2012) on todennut, että juuri aktiivinen kriisivaihe on vaiheista

tutkituin. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiinkin perehtyä tarkemmin kriisiä edeltävään sekä kriisin jälkeiseen vaiheeseen ja näiden vaiheiden optimaaliseen toteutukseen. Kriisiä edeltävien ja kriisin jälkeisten vaiheiden tutkiminen vaatisi todennäköisesti pääsyä organisaation sisäpuolelle, sillä ne eivät aina näy organisaation ulkopuolelle ollenkaan.

Lähteet

- Ahteensuu, M. (2019) Käytätkö somedataa tutkimuksessasi? Vastuullinen tiede. <<https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kaytatko-somedataa-tutkimuksessasi>>, haettu 20.3.2023.
- Ahuja, V. (2022) Transforming the media and entertainment industry: Cases from the social media marketing world. *Journal of Cases on Information Technology*, Vol. 23 (4), 1–17.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Al Khasawneh, M. – Al-Haddad, S. – Tahboub, M. – Al Ouri, S. T. – Al Arabi, D. A. – Abu Sumaqa, L. – Rihani, A. A. (2022) The effect of intrinsic and extrinsic motivations on social media engagement and customer likelihood to share content on Facebook. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology, and Learning*, Vol. 12 (1), 1–24.
- Arruda Filho, E. J. M. – Araújo Barcelos, A., de (2021) Negative online word-of-mouth: Consumers' retaliation in the digital world. *Journal of Global Marketing*, Vol. 34 (1), 19–37.
- Aula, P. – Heinonen, J. (2015) *The reputable firm: How digitalization of communication is revolutionizing reputation management*. Springer International Publishing AG, Cham.
- Balaji, M.S. – Khong, K. W. – Chong, A. Y. L. (2016) Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Information & Management*, Vol. 53 (4), 528–540.
- Beldad, A. D. – Laar, E., van – Hegner, S. 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), 150–163.
- Berger, J. (2014) Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 24 (4), 586–607.
- Berger, J. – Iyengar, R. (2013) Communication channels and word of mouth: How the medium shapes the message. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 40 (3), 567–579.

- Burke, R. J. (2011) Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair. Teoksessa: *Corporate Reputation : Managing Opportunities and Threats*, toim. Ronald J. Burke – Graeme Martin – Cary L. Cooper, 3–43. Gower Publishing Limited, England.
- Campos Ribeiro, G., de – Butori, R. – Le Nagard, E. (2018) The determinants of approval of online consumer revenge. *Journal of Business Research*, Vol. 88 (July), 212–221.
- Cheng, Y. – Shen, H. (2020) United Airlines crisis from the stakeholder perspective: Exploring customers' ethical judgment, trust and distrust, and behavioral intentions. *Public Relations Review*, Vol. 46 (2), 101908–101916.
- Cheung, C. M. K. – Lee, M. K. O. – Neil Rabjohn, N. (2008) The impact of electronic word-of-mouth: The adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research*, Vol. 18 (3), 229–247.
- Claeys, A. – Cauberghe, V. – Pandelaere, M. (2016) Is old news no news? The impact of self-disclosure by organizations in crisis. *Journal of Business Research*, Vol. 69 (10), 3963–3970.
- Claeys, A. – Coombs, T. W. (2020) Organizational crisis communication: Suboptimal crisis response selection decisions and behavioral economics. *Communication Theory*, Vol. 30 (3), 290–309.
- Coombs, T. W. (2004) Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, Vol. 41 (3), 265–289.
- Coombs, T. W. (2006) The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, Vol. 12 (3–4), 241–260.
- Coombs, T. 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, T. W. (2012) *Ongoing crisis communication: Planning, managing and resounding*. SAGE Publications, London.
- Coombs, T. W. (2015) The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, Vol. 58 (2), 141–148.

- Coombs, T. W. – Holladay, S. 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, T. W. – Holladay, S. J. (2006) Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, Vol. 10 (2), 123–137.
- Coombs, T. W. – Holladay, S. J. (2012) Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, Vol. 16 (3), 280–295.
- Coombs, T. W. – Holladay, S. J. (2014) How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, Vol. 18 (1), 40–57.
- Cucculelli, M. – Peruzzi, V. (2020) Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: Evidence from the Italian manufacturing industry. *Small Business Economics*, Vol. 54 (2), 459–474.
- Dekay, S. H. (2012) How large companies react to negative Facebook comments. *Corporate Communications*, Vol. 17 (3), 289–299.
- Eckert, C. (2017) Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. *Journal of Risk Finance*, Vol. 18 (2), 145–158.
- Eisingerich, A. B. – Chun, H. H. – Liu, Y. – Jia, H. – Bell, S. J. (2015) Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25 (1), 120–128.
- Eismann, K. – Posegga, O. – Fischbach, K. (2021) Opening organizational learning in crisis management: On the affordances of social media. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 30 (4), 101692–101714.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2011) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, Los Angeles.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fennis, B. M. – Stroebe, W. (2014) Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 (1), 109–120.

- Fiordelisi, F. – Soana, M. – Schwizer, P. (2014) Reputational losses and operational risk in banking. *The European Journal of Finance*, Vol. 20 (2), 105–124.
- Foroudi, P. – Jin, Z. – Gupta, S. – Melewar, T. C. – Foroudi, M. M. (2016) Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, Vol. 69 (11), 4882–4889.
- Fowler, B. M. (2017) Stealing thunder and filling the silence: Twitter as a primary channel of police crisis communication. *Public Relations Review*, Vol. 43 (4), 718–728.
- Galbreath, J. – Shum, P. (2012) Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link?: Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, Vol. 37 (2), 211–229.
- Gatzert, N. (2015) The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, Vol. 33 (6), 485–499.
- Gatzert, N. – Schmit, J. (2016) Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, Vol. 17 (1), 26–45.
- Goldring, D. (2015) Reputation orientation: Improving marketing performance through corporate reputation building. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 (5), 784–803.
- Grappi, S. – Romani, S. (2015) Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reactions. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 27 (1), 22–45.
- Grégoire, Y. – Salle, A. – Tripp, T. M. (2015) Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, Vol. 58 (2), 173–182.
- Greyser, S. A. (2009) Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, Vol. 47 (4), 590–602.
- Haigh, M. M. – Wigley, S. (2015) Examining the impact of negative, user-generated content on stakeholders. *Corporate Communications*, Vol. 20 (1), 63–75.
- Hajli, N. (2020) The impact of positive valence and negative valence on social commerce purchase intention. *Information Technology & People*, Vol. 33 (2), 774–791.

- Hansen, N. – Kupfer, A. – Hennig-Thurau, T. (2018) Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 35 (4), 557–574.
- Hill-Wilson, M. – Blunt, C. (2013) *Delivering effective social customer service: How to redefine the way you manage customer experience and your corporate reputation*. John Wiley & Sons, Incorporated, New York.
- Hironaka, S. – Yoshida, M. – Umemura, K. (2021) Cross-country analysis of user profiles for graph-based location estimation. *IEEE Access*, Vol. 9 (June), 168831–168839.
- Hopkin, P. (2017) *Fundamentals of risk management : Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 4. uod. p. Kogan Page Limited, London.
- Jahng, M. – Hong, S. (2017) How should you tweet?: The effect of crisis response voices, strategy, and prior brand attitude in social media crisis communication. *Corporate Reputation Review*, Vol. 20 (2), 147–157.
- Janiszewski, C. – Osselaer, S. M. J., van (2022) Abductive theory construction. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 32 (1), 175–193.
- Jayasimha, K.R. – Billore, A. (2016) I complain for your good? Re-examining consumer advocacy. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24 (5), 360–376.
- Kiambi, D. M. – Shafer, A. (2016) Corporate crisis communication: Examining the interplay of reputation and crisis response strategies. *Mass Communication & Society*, Vol. 19 (2), 127–148.
- Kim, Y. – Lim, H. (2020) Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 28 (2), 141–157.
- Kim, Y. – Park, H. (2017) Is there still a PR problem online? Exploring the effects of different sources and crisis response strategies in online crisis communication via social media. *Corporate Reputation Review*, Vol. 20 (1), 76–104.
- Knittel, C. R. – Stango, V. (2014) Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: Evidence from the Tiger Woods scandal. *Management Science*, Vol. 60 (1), 21–37.

- Kähr, A. – Nyffenegger, B. – Krohmer, H. – Hoyer, W. D. (2016) When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (3), 25–41.
- Langham, T. (2018) *Reputation management : The future of corporate communications and public relations*. Emerald Publishing, Bingley.
- Laufer, D. – Coombs, T. W. (2006) How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues. *Business Horizons*, Vol. 49 (5), 379–385.
- Lee, K. – Oh, W. – Kim, N. (2013) Social media for socially responsible firms: Analysis of Fortune 500's Twitter profiles and their CSR/CSIR ratings. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (49), 791–806.
- Liang, S. W. – Ekinici, Y. – Occhiocupo, N. – Whyatt, G. (2013) Antecedents of travellers' electronic word-of-mouth communication. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 (5–6), 584–606.
- Liu, F. – Lim, E. T. K. – Li, H. – Tan, C. – Cyr, D. (2020) Disentangling utilitarian and hedonic consumption behavior in online shopping: An expectation disconfirmation perspective. *Information & Management*, Vol. 57 (3), 103199–103233.
- Maal, M. – Wilson-North, M. (2019) Social media in crisis communication – The 'do's' and 'don'ts.' *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 10 (5), 379–391.
- Mardhiyah, D. – Dharmmesta, B. S. – Purwanto, B. M. (2013) Antecedents to intention to engage in the online negative word-of-mouth communication. *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 15 (2), 113–132.
- Marsen, S. (2020) Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, Vol. 57 (2), 163–175.
- Mishra, M. (2022) Customer experience: Extracting topics from tweets. *International Journal of Market Research*, Vol. 64 (3), 334–353.
- Nguyen, O. D. Y. – Lee, J. – Ngo, L. V. – Quan, T. H. M. (2022) Impacts of crisis emotions on negative word-of-mouth and behavioural intention: Evidence from a milk crisis. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 31 (4), 536–550.
- Noguti, V. (2016) Post language and user engagement in online content communities. *European Journal of Marketing*, Vol. 50 (5/6), 695–723.

- Ott, L. – Theunissen, P. (2015) Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, Vol. 41 (1), 97–102.
- Pang, N. – Woo, Y. T. (2022) What drives changes in expressive social media use for generational cohorts? *The International Communication Gazette*, Vol. 84 (4), 306–330.
- Perez-Aranda, J. – Anaya-Sanchez, R. – Ruizalba, J. (2017) Predictors of review sites usage in hotels. *Tourism & Management Studies*, Vol. 13 (2), 52–59.
- Pfeffer, J. – Zorbach, T. – Carley, K. M. (2014) Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 20 (1–2), 117–128.
- Piekkari, R. – Welch, C. (2020) Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun monenlaiset mahdollisuudet. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 207–215. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Presi, C. – Saridakis, C. – Hartmans, S. (2014) User-generated content behaviour of the dissatisfied service customer. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (9/10), 1600–1625.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Raithel, S. – Schwaiger, M. (2015) The effects of corporate reputation perceptions of the general public on shareholder value. *Strategic Management Journal*, Vol. 36 (6), 945–956.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>>, haettu 27.3.2023.
- Schoofs, L. – Claeys, A. (2021) Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, Vol. 130 (June), 271–282.
- Shamma, H. M. – Hassan, S. S. (2009) Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 (5), 326–337.
- Shi, Z. – Rui, H. – Whinston, A. B. (2014) Content sharing in a social broadcasting environment: Evidence from Twitter. *MIS Quarterly*, Vol. 38 (1), 123–142.

- Sturges, D. L. (1994) Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, Vol. 7 (3), 297–316.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 3. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ulmer, R. R. – Seeger, M. W. – Sellnow, T. L. (2007) Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, Vol. 33 (2), 130–134.
- Veil, S. R. – Buehner, T. – Palenchar. M. J. (2011) A work-in-process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 19 (2), 110–122.
- Waele, A., de – Schoofs, L. – Claeys, A. (2020) The power of empathy: The dual impacts of an emotional voice in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 48 (3), 350–371.
- Wei, L. – Kim, N. (2021) Within- and between-person(s) emotional reactions toward crisis communication. *Corporate Communications*, Vol. 26 (2), 420–437.
- Whiting, A. – Williams, D. L. – Hair, J. (2019) Praise or revenge: Why do consumers post about organizations on social media. *Qualitative Market Research*, Vol. 22 (2), 133–160.
- Wu, M. (2015) Customer relations in social media: Social media usage motives, expected responses from organizations, and electronic word of mouth. *China Media Research*, Vol. 11 (3), 65–80.
- Wu, X. – Du, S. – Sun, Y. (2020) E-tailing service recovery and customer satisfaction and loyalty: Does perceived distributive justice matter? *Social Behavior and Personality*, Vol. 48 (5), 1–15.
- Xu, J. – Wu, Y. (2020) Countering reactance in crisis communication: Incorporating positive emotions via social media. *International Journal of Business Communication*, Vol. 57 (3), 352–369.
- Zaremba, A. J. (2015) *Crisis communication : Theory and practice*. Routledge, London.
- Zeng, L. – Zhou, L. – Pan, P. – Fowler, G. (2018) Coping with the milk scandal: A staged approach to crisis communication strategies during China's largest food safety crisis. *Journal of Communication Management*, Vol. 22 (4), 432–450.
- Zheng, B. – Liu, H. – Davison, R. M. (2018) Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, Vol. 44 (1), 56–64.

- Zhou, L. – Shin, J. (2017) Does stealing thunder always work? A content analysis of crisis communication practice under different cultural settings. *Public Relations Review*, Vol. 43 (5), 1036–1047.
- Zhou, W. – Sornette, D. – Hill, R. A. – Dunbar, R. I. M. (2005) Discrete hierarchical organization of social group sizes. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, Vol. 272 (1561), 439–444.
- Zubiaga, A. – Aker, A. – Bontcheva, K. – Liakata, M. – Procter, R. (2018) Detection and resolution of rumours in social media: A survey. *ACM Computing Surveys*, Vol. 51 (2), 1–36.

Liitteet

Liite 1. Empiirisen aineiston lähteet sosiaalisen median ulkopuolelta

- Alkula, M. (2020) Tässä ovat Suomen 200 arvostetuinta brändiä – kotimaiset juhlivat jälleen. Kauppalehti. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-200-arvostetuinta-brandia-kotimaiset-juhlivat-jalleen/b83e16a9-3dae-4ad3-b626-5f646a6cf6ce>>, haettu 24.3.2023.
- Kukkonen, L. (2022) Slush peruu miljoonan euron palkinnon startupille Venäjä-kytköksi vuoksi. Helsingin Sanomat. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000009215952.html>>, haettu 30.1.2023.
- Lapinkangas, P. (2023) Baltic Princess -sikailija kertoo törttöilleensä nyt Kanarialla – silminnäkijä kertoo törkeästä käytöksestä ravintoloissa. Ilta-Sanomat. <<https://www.is.fi/kotimaa/art-2000009358400.html>>, haettu 3.2.2023.
- Lehtonen, S. (2020) Somemyrsky taivutti Oululaisen – Reissumies-eväsleivän sianliha vaihtuu saksalaisesta kotimaiseksi. Maaseudun Tulevaisuus. <<https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ruoka/7d37d585-1794-5143-b406-d6a7275df802>>, haettu 31.1.2023.
- Punkari, P. (2022) Tallink Silja teki tutkintapyynnön poliisille laivalla häiriköineestä työporukasta. Yle. <<https://yle.fi/a/74-20008907>>, haettu 30.1.2023.
- Suomen Ratsastajainliitto (2023) Ratsastajainliitto käynnistää kurinpitomenettelyn, antaa KT-tallille varoituksen ja määrää tehostetun seurannan. <<https://www.ratsastus.fi/uutiset/ratsastajainliitto-kaynnistaa-kurinpitomenettelyn-antaa-kt-tallille-varoituksen-ja-maaraa-tehostetun-seurannan/>>, haettu 10.2.2023.
- Valtanen, J. (2023) Baltic Princessin irtaimistonpaiskoja sikaili taas. Iltalehti. <<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/20ac2d91-06db-4cf6-b7fd-6246a031e940>>, haettu 7.2.2023.
- Venttola, E. (2022) Nyt puhuu kohun keskelle joutunut ratsastuksenohjaaja: ”Ehkä käyttäydyin uhkaavasti, mutta en lyönyt ketään”. Aamulehti. <<https://www.aamulehti.fi/pirkanmaa/art-2000009299438.html>>, haettu 10.2.2023.
- Venttola, E. – Heikkilä, E. (2022) Sastamalalaistallin omistaja: Viranomainen tarkistanut tallin kahdesti vuodessa jatkuvan ilmoittelun vuoksi. Aamulehti.

<<https://www.aamulehti.fi/pirkanmaa/art-2000009298573.html>>, haettu 31.1.2023.

Vuorinen, T. (2023) Kohun keskelle joutuneen ratsastuksenohjaajan työt loppuivat – tallin kohtalo selviää perjantaina. Ilta-Sanomat. <<https://www.is.fi/tampereen-seutu/art-2000009319969.html>>, haettu 10.2.2023.