



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TOISTUVAN KRIISIN KEHITYSPROSESSI JA KRIISIVIESTINTÄ**

**Case Marimekko**

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro  
gradu -tutkielma

Laatija:  
Ida Paulamäki, 500737

Ohjaaja:  
KTT Leila Hurmerinta

9.11.2016  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus aiheeseen .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat.....	8
2	KRIISI.....	9
2.1	Kriisin määritelmä ja tunnuspiirteet.....	9
2.2	Kriisityypit .....	12
2.3	Kriisiprosessin vaiheet .....	15
3	KRIISIVIESTINTÄ.....	20
3.1	Kriisiviestinnän periaatteet.....	20
3.2	Kriisiviestinnän strategiat.....	24
3.3	Kriisiviestinnän strategian valinta.....	27
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	33
4.1	Laadullinen lähestymistapa .....	33
4.2	Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä .....	34
4.3	Tutkimustapauksen valinta.....	35
4.4	Aineiston keruu ja analyysi .....	36
4.4.1	Aineiston keruu .....	36
4.4.2	Aineiston analyysi.....	38
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	41
5	TULOKSET.....	43
5.1	Tutkittavien kriisien esittely.....	43
5.1.1	Metsänväki-kuosi.....	43
5.1.2	Ginkgo-kuosi.....	43
5.1.3	Isoisän puutarha -kuosi .....	44
5.1.4	Kuuskaajaskari-kuosi.....	45
5.1.5	Hetkiä-kuosi.....	45
5.2	Toistuvan kriisin prosessi.....	46
5.3	Marimekon ulkoinen kriisiviestintä .....	48
5.3.1	Kriisiviestinnän strategiat eri kriiseissä .....	48
5.3.2	Kriisiviestinnän muutos .....	55
5.4	Ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteet .....	60
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61

7	YHTEENVETO.....	63
	LÄHTEET.....	65
	LIITE 1 EMPIIRISEN AINEISTON LÄHTEET .....	70
	Metsänväki-kuosi.....	70
	Ginkgo-kuosi .....	71
	Isoisän puutarha -kuosi.....	71
	Kuuskajaskari-kuosi .....	71
	Hetkiä-kuosi.....	72
	LIITE 2  METSÄNVÄKI-KUOSI.....	74
	LIITE 3  GINKGO-KUOSI .....	75
	LIITE 4  ISOISÄN PUUTARHA -KUOSI.....	76
	LIITE 5  KUUSKAJASKARI-KUOSI.....	77
	LIITE 6  HETKIÄ/MOMENTS-KUOSI .....	78

## **Taulukkuuettelo**

Taulukko 1 Kriisin tunnuspiirteet jaoteltuna yleisyyden mukaan primääri- ja sekundääritunnuspiirteisiin.....	11
Taulukko 2 Kriisityyppien nelikenttä .....	13
Taulukko 3 Kriisiviestinnän peruseriaatteen.....	21
Taulukko 4 Organisaation kriisiviestinnän tavoitteet ja strategiat.....	25
Taulukko 5 Kriisiviestinnän strategian kohdennus kriisityyppiin .....	30
Taulukko 6 Aineisto kriiseittäin ja julkaisukanavan mukaan jaoteltuna .....	37
Taulukko 7 Kriisiviestinnän analyysin sisältöluokat .....	40
Taulukko 8 Kriisit ja Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat.....	56
Taulukko 9 Ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteet.....	60

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1 Neljän vaiheen kriisiprosessimalli .....	16
Kuvio 2 Reaktiivinen ja proaktiivinen kriisinhallinta kriisiprosessissa (tutkijan).....	18
Kuvio 3 Marimekon kriisit ja niiden ajallinen sijoittuminen toisiinsa nähden .....	47
Kuvio 4 Viestinnällinen muutos kriisiketjun aikana.....	59

## **Kuvaluettelo**

Kuva 1 Kristina Isolan Marimekolle suunnittelema Metsänväki-kuosi.....	74
Kuva 2 Maria Primatšenkon teos Rotta Matkalla .....	74
Kuva 3 Kristina Isolan Marimekolle suunnittelema Ginkgo-kuosi .....	75
Kuva 4 Maria Jauhiaisien Ginkgo-teos .....	75
Kuva 5 Teresa Moorhousen Marimekolle suunnittelema Isoisän puutarha -kuosi....	76

Kuva 6 Pat Hutchinsin Rosie's Walk -kirjan kansi.....	76
Kuva 7 Aino-Maija Metsolan Marimekolle suunnittelema Kuuskajaskari-kuosi .....	77
Kuva 8 Heljä Liukkonen-Sundströmin Hankkijalle suunnittelema keramiikkalaatta	77
Kuva 9 Maija Louekarin suunnittelema Hetkiä/Moments-kuosi .....	78
Kuva 10 Iltalehden lukijan Barcelonasta ostama laukku .....	78
Kuva 11 Markus Lepon ottama valokuva, joka on ilmestynyt vuonna 1966 Helsinki ja helsinkiläiset -nimisessä kirjassa .....	79

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

*There can't be a crisis next week. My schedule is already full*  
*Henry Kissinger, New York Times, 1.6.1969*

Kriisit syntyvät usein yllättäen. Käytännössä kriisi voi puhjeta missä ja milloin tahansa. (Coleman 2013, 128) Tämän päivän globaalissa toimintaympäristössä ei ole enää kyse siitä, kohtaako organisaatio kriisin vai ei, vaan ennemminkin siitä, milloin ja missä muodossa kriisi syntyy ja keitä se koskettaa (Mitroff, Shriwastava & Udwadia 1987, 291). Kriisien arkipäiväistyminen näkyy myös mediassa. Lähes joka päivä mediassa uutisoidaan junaturmista, pörssiyrityksiä koskettavista sisäpiirikaupoista, syrjinnästä ja häirinnästä työpaikoilla tai vakavista työtapaturmista. Organisaatio voikin kohdata elinkaarensa aikana lukemattoman määrän kriisejä ja kaikkiin mahdollisiin kriiseihin se ei voi valmistautua. (Pearson & Mitroff 1993, 49) Kriisiviestintäsuunnitelman avulla organisaatio voi kuitenkin parantaa kriisivalmiuttaan ja tätä kautta minimoida kriiseistä aiheutuvia negatiivisia seurauksia yritykselle (Coombs 2012, 1–2).

Erityisen vakavia seurauksiltaan organisaatioille ovat niiden itse jollain tavalla aiheuttamat kriisit. Media ja muut sidosryhmät reagoivat usein ihmisten aiheuttamiin kriiseihin negatiivisemmin kuin luonnonkatastrofeihin. Organisaation tai sen edustajien vaikutukset luonnonkatastrofin, kuten tulvan tai tornadon, syntyyn ovat pienet. Organisaation aiheuttamat kriisit puolestaan ovat useimpien estettävissä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota järjestelmien turvallisuuteen tai tehokkaammalla johtamistavalla. Tästä syystä organisaation aiheuttamiin kriiseihin suhtaudutaan lähtökohtaisesti kielteisemmin niin mediassa kuin muiden sidosryhmien keskuudessa. (Pearson & Mitroff 1993, 48)

Kriiseistä, kriisien hallinnasta ja kriisiviestinnästä on laajasti aiempaa tutkimusta. Erilaisia kriisiprosessin mallejakin on luotu useita eri tutkijoiden toimesta (Fink 1986, 20–26; Mitroff 1994, 105–106). Kriisitutkimuksen laajasta kirjosta huolimatta toistuvasta kriisistä ei kriisitutkimuksen piirissä löydy teoreettista prosessimallia ja muutenkin kriisien toistumisesta on kirjoitettu erittäin niukasti. Todellisuudessa organisaatio voi kuitenkin kohdata toistuvia kriisejä. Mikään kriisi ei synny eristyksissä ja tästä syystä useiden kriisien ilmeneminen samanaikaisesti on yleistä. Yksi kriisi, erityisesti jos organisaatio epäonnistuu sen hallinnassa, saa todennäköisesti aikaan uusia kriisejä. (Pearson & Mitroff 1993, 52) Näin onkin erikoista, että toistuvia kriisejä on tutkittu poikkeuksellisen vähän ja kriisitutkimus on keskittynyt lähinnä yksittäisiin

kriiseihin. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tätä kriisitutkimuksen kentässä olevaa aukkoa.

Suomalainen design-talo Marimekko kohtasi vuonna 2013 poikkeuksellisen monta kriisiä lyhyen ajan sisällä. Kriisit sijoittuivat ajallisesti touko-syyskuuhun ja liittyivät eri vuosien kopiointisyytöksiin. Ensimmäinen kriisi puhkesi toukokuun loppupuolella 2013 ja kuohui Kristiina Isolan suunnitteleman Metsänväki-kuosin ympärillä. Ensimmäisen kriisin jälkeen tuli lähes välittömästi seuraava, Ginkgo-kuosiin liittyvä, kriisi. Näin muodostui monesta kriisistä koostuva kasvava kriisien jatkumo. Tällainen saman aihepiirin sisällä tapahtuva kriisien intensiivinen toistuminen on laajuudessaan erittäin poikkeuksellinen suomalaisen designin kentällä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tätä mielenkiintoista ilmiötä, jossa yksi kriisi seurasi toistaan.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *tutkia toistuvan kriisin kehitysprosessia ja yrityksen ulkoista kriisiviestintää tässä prosessissa*. Työn empiirisessä osassa tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii suomalainen design-alan yritys Marimekko. Tutkimuksessa perehdytään Marimekon viiteen vuonna 2013 tapahtuneeseen kopiointisyytöksestä syntyneeseen kriisiin ja näiden kriisien muodostamaan kriisiryppääseen. Tarkoituksena on muodostaa kuva toistuvan kriisin prosessista median uutisten ja itse yrityksen julkaisemien tiedotteiden kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan siis sitä, miten toistuvan kriisin prosessi ja organisaation kriisiviestintä näyttävät organisaation ulkoiselle taholle uutisten ja tiedotteiden kautta. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien osaongelmien kautta:

- Mitä tunnuspiirteitä on toistuvalla kriisillä?
- Millainen on toistuvan kriisin prosessi?
- Miten kriisien toistuvuus näyttää organisaation ulkoisessa kriisiviestinnässä?

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Luku yksi johdattelee aiheeseen ja esittelee tutkimuskysymyksen sekä osaongelmat. Teorialukuja työssä on kaksi. Ensimmäinen teorialuku, luku kaksi, avaa kriisin käsitettä, luokittelee erilaisia kriisityyppejä sekä syventyy yhteen kriisiprosessin malliin. Toinen teorialuku, luku kolme, keskittyy kriisiviestintään, sen peruseräisiin ja strategioihin. Empiirisen tutkimuksen suorittaminen sijoittuu lukuun neljä. Siinä käydään läpi tutkimusstrategia, esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyritys sekä käydään läpi aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi. Samassa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset esitellään viidennessä luvussa. Tätä lukua seuraavat johtopäätökset ja yhteenveto.

## 2 KRIISI

### 2.1 Kriisin määritelmä ja tunnuspiirteet

Kriisillä ei ole yhtä ainoaa hyväksyttyä määritelmää, vaan määritelmiä on lähes yhtä monta kuin kriisejäkin (Ruff 2003, 3; Coombs 2010, 2). Kriisiä määriteltäessä on tärkeää erottaa kriisi katastrofista. Kriisi on tilanne, jonka pohjimmainen syy on jossain määrin organisaation itse aiheuttama esimerkiksi epäpätevän johtamisen tai organisaation muutokseen sopeutumisen kyvyttömyyden kautta. Katastrofeja puolestaan ovat esimerkiksi luonnonmullistukset kuten tornadot ja maanjäristykset, joiden syntyyn organisaatiot eivät voi toimillaan juurikaan vaikuttaa. (Faulkner 2011, 136) Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan nimenomaan organisaation kriisiä.

Coomps (2012) määrittelee organisaation kriisin odottamattomaksi tapahtumaksi, joka uhkaa organisaation sidosryhmien odotuksia ja voi radikaalisti vaikuttaa organisaation toimintakykyyn. Tämän määritelmän mukaan nimenomaan yrityksen sidosryhmien kokemus kriisin olemassaolosta on kriisin määrittelyn perustana. Jos siis sidosryhmät uskovat yrityksen olevan kriisissä, on olemassa kriisi, sillä sidosryhmät reagoivat yritykseen, kuin se olisi kriisissä. (Coomps 2012, 2) Myös Heathin ja Millarin (2004, 2) kriisimääritelmä tuo esille kriisin vaikutuksen yrityksen sidosryhmiin. He määrittelevät kriisin äkilliseksi, mutta usein jossain määrin ennustettavaksi, tapahtumaksi, joka mahdollisesti uhkaa sidosryhmien intressejä ja organisaation mainetta. Sidosryhmiä ovat kaikki henkilöt ja ryhmät, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa ja jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Bryson 2004, 22).

Fink (1986, 15) painottaa kriisimääritelmässään kriisin olevan epävakaa tila tai tilanne, joka voi kääntyä negatiiviseksi tai positiiviseksi. Kriisi voidaan siis nähdä käännekohtana. Organisaation onnistuessa toimillaan välttämään kriisin kehittyä epävakaa tilanne positiiviseen suuntaan. Jos tilanne puolestaan etenee negatiiviseen suuntaan, syntyy kriisi. Organisaatio voi siis toimillaan usein vaikuttaa kriisin syntyyn. Finkin mukaan kriisi syntyy, jos kriisin laukaisevalla tapahtumalla on riski eskaloitua nopeasti ja joutua median yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Lisäksi, jos kriisiä edeltävä epävakaa tilanne häiritsee organisaation normaaleja toimia tai vaarantaa organisaation tai sen toimihenkilöiden positiivisen maineen, kärjistyy tilanne usein negatiiviseksi kriisiksi. Usein myös tilanteet, jotka vahingoittavat jollain lailla yrityksen tulosta, kärjistyvät kriiseiksi. Finkin määritelmän mukaan siis tapahtuma, jolla on negatiivisia vaikutuksia yritykselle, on kriisi. (Fink 1986, 15-16) Myös Ruff (2003, 3) määrittelee kriisin miksi tahansa tapahtumaksi, joka tuo negatiivista huomiota yritykselle joko mediassa tai sidosryhmien silmissä ja näin saattaa uhata yrityksen mainetta. Kriisi voi perustua todelliseen tapahtumaan, huhuun tai olla täysin keksitty. (Ruff 2003, 3)

Pearson ja Clair (1998, 60) määrittelevät organisaation kriisin organisaation toimintakykyyn suuresti vaikuttavaksi tapahtumaksi, joka uhkaa yrityksen olemassaoloa. Kriisitilanteet ovat monitulkintaisia, joissa usein kriisinaiheuttaja ja sen mahdolliset vaikutukset ovat ainakin osittain tuntemattomia. Pearsonin ja Clarin mukaan kriisiin liittyy tyypillisesti myös aikapaine, ja täten organisaation tulee tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä nopeasti.

Organisaation kriisille on tunnusomaista, että sen laukaisee jokin sisäinen tai ulkoinen tekijä, mutta itse kriisi liittyy usein organisaatioon kohdistuvaan kielteiseen julkisuuteen. Kielteinen julkisuus uhkaa organisaation mainetta ja sille tärkeiden tahojen luottamusta. (Lehtonen 1999, 12–13) Myös Pearson ja Mitroff (1993, 49) painottavat kriisimääritelmässään organisaation mainetta. Jotta jokin tapahtuma voidaan määritellä kriisiksi, sen pitää uhata organisaation mainetta ja olemassaoloa. Täten siis se, että jokin tapahtuma on uhka organisaation maineelle, tekee tapahtumasta organisaation näkökulmasta kriisin. Juholin (2013, 366) puolestaan määrittelee kriisin tapahtumaksi tai prosessiksi, joka uhkaa yrityksen aineellisia tai aineettomia arvoja, eli ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta.

Yksi kriisin tärkeimmistä tunnuspiirteistä on sen aaltomaisuus. Usein yksi kriisi saa aikaan uuden kriisin tai useita kriisejä, jotka voivat alkaa samanaikaisesti tai vasta edellisen hiivuttua. Näin voi siis muodostua toistuva kriisi, jossa yksi kriisi aikaansaa useampia kriisejä. Kriisin toistuessa aaltomaisesti on usein vaikea nähdä, missä yksi kriisi loppuu ja toinen alkaa. (Fink 1986, 27–28) Toistuvan kriisin syntyyn vaikuttaa usein vahvasti se, miten organisaatio pyrkii selvittämään ensimmäisen kriisin. Jos yritys epäonnistuu kriisin hallinnassa ja selvittämisessä, syntyy siitä todennäköisesti uusia kriisejä. (Pearson & Mitroff 1993, 52)

Taulukkoon 1 on kerätty eri tutkijoiden kriisimääritelmistä esiin nousseita kriisin tunnuspiirteitä ja kohdistettu tunnuspiirre sen maininneeseen tutkijaan tai tutkijoihin. Näin saadaan selville ne tunnuspiirteet, jotka useimmin esiintyvät kriisimääritelmissä.

Taulukko 1 Kriisin tunnuspiirteet jaoteltuna yleisyyden mukaan primääri- ja sekundääritunnuspiirteisiin

	Tunnuspiirteet	Tutkija/tutkijat
Primääritunnuspiirteet	Uhkaa organisaation mainetta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fink (1986, 15–16)</li> <li>• Pearson &amp; Mitroff (1993, 49)</li> <li>• Lehtonen (1999, 12–13)</li> <li>• Ruff (2003, 3)</li> <li>• Heath &amp; Millar (2004, 2)</li> </ul>
	Uhkaa organisaation toimintakykyä ja olemassaoloa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fink (1986, 15–16)</li> <li>• Pearson &amp; Mitroff (1993, 49)</li> <li>• Pearson &amp; Clair (1998, 60)</li> </ul>
	Uhkaa sidosryhmien odotuksia, luottamusta ja intressejä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehtonen (1999, 12–13)</li> <li>• Heath &amp; Millar (2004, 2)</li> <li>• Coombs (2012, 2)</li> </ul>
Sekundääritunnuspiirteet	Aaltomaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fink (1986, 15–16)</li> <li>• Pearson &amp; Mitroff (1993, 49)</li> </ul>
	Vaatii nopeita toimenpiteitä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pearson &amp; Clair (1998, 60)</li> </ul>
	Jossain määrin ennustettava, mutta odottamaton tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heath &amp; Millar (2004, 2)</li> <li>• Coombs (2012, 2)</li> </ul>
	Äkillinen tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heath &amp; Millar (2004, 2)</li> </ul>

Taulukossa 1 kriisin tunnuspiirteet on jaoteltu primääri- ja sekundääritunnuspiirteisiin sen mukaan, kuinka moni tutkija on kyseisen tunnuspiirteen määritelmässään tuonut esille. Primääritunnuspiirteitä ovat ne tunnuspiirteet, jotka ainakin kolme tutkijaa on maininnut määritelmässään. Vahvimpana primääritunnuspiirtenä on kriisin uhka organisaation maineelle. Maineuhan tuo määritelmässään esille kaiken kaikkiaan viisi tutkijaa tai tutkijaryhmää. Myös kriisin vaikutus organisaation toimintakykyyn ja olemassaoloon kuuluu primääritunnuspiirteisiin. Monet tutkijat mainitsevat kriisimääritelmässään myös sidosryhmät sekä kriisin vaikutuksen heidän odotuksiinsa ja luottamukseen organisaatiota kohtaan, joten myös se kuuluu primääritunnuspiirteiden piiriin.

Sekundääritunnuspiirteisiin lukeutuvat ne tunnuspiirteet, jotka joko yksi tai kaksi tutkijaa on maininnut kriisimääritelmässään. Näihin kuuluvat kriisin äkillisyys ja taipuvaisuus aaltomaisuuteen eli kriisien toistumiseen. Lisäksi sekundääritunnuspiirteisiin kuuluu se, että kriisi on jossain määrin ennustettava, odottamaton tapahtuma, joka vaatii nopeita toimenpiteitä.

Kyseisen primääri- ja sekundääripiirteisiin jaottelun tarkoituksena ei ole arvottaa kriisitunnuspiirteitä. Tarkoituksena on pikemminkin havainnollistaa, miten eri tavoin kriisiä on määritelty ja mitkä tunnuspiirteet toistuvat kriisimääritelmissä useimmiten.

Kriisin tunnuspiirteiden määritelmissä on nähtävissä selvästi ajallisia muutoksia. Kriisien aaltomaisuus, eli niiden toistuminen samassa organisaatiossa, on noussut kriisimääritelmissä esille vain 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvulla. Puolestaan 2000-luvulla kriisin tunnuspiirteiden määrittelyyn nousi mukaan kriisien äkillisyys sekä se, että kriisit syntyvät odottamattomasti. Primääritunnuspiirteistä kriisin vaikutus organisaation toimintakykyyn ja olemassaoloon sijoittuu selvästi 1980- ja 1990-luvuille. Puolestaan kriisin vaikutukset organisaation maineeseen toistuu eri tutkijoiden ja tutkijaryhmien määritelmissä 1980-luvulta aina tähän päivään asti. Kriisin vaikutus organisaation sidosryhmiin tuli mukaan kriisin tunnuspiirteiden määritelmiin 1990-luvun loppupuolella. Tällöin siis selvästi alettiin vahvemmin ymmärtää, kuinka kriisi vaikuttaa myös itse organisaation lisäksi myös sen eri sidosryhmiin ja näiden kahden välisiin suhteisiin.

## 2.2 Kriisityypit

Vaikka kriisistä ja sen tunnuspiirteistä on monien tutkijoiden toimesta yritetty muodostaa kaikenkattavaa määritelmää, on jokaisella kriisillä kuitenkin omat ainutlaatuiset tunnuspiirteensä. Mitkään kriisit eivät siis ole piirteiltään täysin samoja (Mitroff 1994, 105). Tästä syystä kriisejä on myös jaoteltu monin eri tavoin (Coombs 1995, 455). Kriisien tyypittelyn ja jaottelun taustalla on se, että samaan ryhmään tai klusteriin kuuluvia kriisejä organisaatio voi hoitaa ja hallinnoida samantyyppisillä keinoilla. Toisin sanoen uuden samantyyppisen kriisin ilmentyessä organisaatiolla on paremmat valmiudet selviytyä kriisistä, jos se on aiemmin kohdannut samankaltaisen kriisin. Tämän edellytyksenä on kuitenkin, että organisaatio on oppinut aiemmasta kriisistä eikä toista samoja mahdollisia virheitä. (Pearson & Mitroff 1993, 52)

Yhtenä kriisityyppinä voidaan pitää *brändikriisiä*. Brändikriisi on organisaation kriisi ja kyseisen kriisityypittelyn lähtökohtana on kriisin vaikutus organisaation brändiin. Brändikriisit ovat ennalta-arvaamattomia tapahtumia, jotka uhkaavat brändin koettua kykyä tarjota odotettuja hyötyjä sidosryhmille. Brändikriisit heikentävät siis brändiarvoa. Brändikriisit voidaan jakaa kahteen luokkaan: 1) brändin suorituskykyyn

liittyviin kriiseihin ja 2) brändin arvoon linkittyviin kriiseihin. Suorituskykyyn liittyvien kriisien keskiössä on usein vialliset tuotteet tai asiakkaan odotukset pettänyt palvelu (Pulling, Netemeyer, Biswas 2006, 528–529; Dawar & Pillutla 200, 215–216). Brändiärvokriiseihin puolestaan ei suoranaisesti liity organisaation tuote- tai palvelutarjoama, vaan kriisin keskiössä ovat brändin arvoihin liittyvät sosiaaliset tai eettiset asiat. (Pulling ym. 2006, 528–529) Hyvänä esimerkkinä brändiärvokriisistä voidaan pitää kriisiä, joka syntyi, kun Nike-urheilumerkin väitettiin käyttävän lapsityövoimaa tuotannossaan (Dutta & Pulling 2011, 1282).

Kriisien tyypittelyä voidaan lähestyä myös aikamääreiden kautta. Kriisit voivat olla joko *äkillisiä yksittäisiä tapahtumia* tai *pitkäaikaisia kehityskulkuja*, niin sanottuja hiipiviä kriisejä. (Henriksson & Karhu 2002, 16; Juholin 2013, 374). Tämä kriisien tyypittely perustuu siis siihen ajanjaksoon, jonka sisällä jostakin asiasta tai tapahtumasta kehittyi kriisi. Äkillisiä kriisejä voivat olla esimerkiksi onnettomuudet, terroristihyökkäykset, tekniset viat ja odottamattomat oikeustoimenpiteet. Organisaatiossa kyteviä kriisejä puolestaan ovat esimerkiksi rikolliset toimet, kuten kavallukset ja veropetokset, ja organisaation tehottomat johtotoimenpiteet. (Ruff 2003, 3)

Kriisit voidaan myös jaotella sen mukaan, syntykö kriisi yrityksen sisällä vai laukaiseeko sen joku yrityksen ulkoinen tekijä (Juholin 2013, 374). Coombs (1995, 456) on jaotellut kriisityypit nelikenttään sen mukaan, aiheuttaako kriisin *sisäinen* vai *ulkoinen tekijä* ja onko se *tahallisesti* vai *tahattomasti aiheutunut* (Taulukko 2).

Taulukko 2 Kriisityyppien nelikenttä (Coombs 1995, 456)

	Tahaton	Tahallinen
Ulkoinen	Kömmähdyks	Terrori
Sisäinen	Onnettomuus	Rikkomus

Coombsin (1995,456) nelikentässä kömmähdyksellä (*engl. faux pas*) tarkoitetaan sellaisia organisaation tahattomia tekoja, joita ulkoiset toimijat yrittävät kääntää kriisiksi. Tässä siis organisaatio luulee toimivansa oikein tai yleisesti hyväksyttävästi jonkin ulkoisen toimijan tai toimijoiden ollessa toista mieltä. Kömmähdykskriiseille on tyypillistä tilanteen monitulkintaisuus. Esimerkkinä tällaisesta kriisistä voidaan pitää jonkin yrityksen mainoskampanjaa, jonka osa kuluttajista kokee sopimattomaksi. (Coombs 1995, 456)

Onnettomuudet ovat tahattomia ja syntyvät organisaation toimiessa normaalisti. Tällaisia vahingossa tapahtuvia onnettomuuksia ovat esimerkiksi työntekijän tapaturma

tai tuotevirhe. Onnettomuuksia organisaatio ei usein itse pysty täysin hallitsemaan ja niiden luonne on epävaka. Coombs lukee onnettomuuksiin kuuluvaksi myös erilaisten luonnonmullistusten, kuten hurrikaanien tai tulvien, organisaatiolle aiheuttamat kriisitilat, sillä ne tapahtuvat organisaatiosta riippumatta. (Coombs 1995, 457)

Rikkomukset (*engl. transgression*) ovat organisaation tai sen edustajan tahallisia toimia, joilla se asettaa tietoisesti organisaation, kuluttajat tai muut sidosryhmät vaaraan tai tietoisesti aiheuttaa näille tahoille harmia. Esimerkiksi lakien rikkominen tai tietoisesti viallisten tai vaarallisten tuotteiden myyminen luetaan rikkomuksiksi. (Coombs 1995, 457)

Coombsin kriisinelikentän neljäntenä kohtana on terrori (*engl. terrorism*). Terroriksi luetaan organisaation ulkoisen toimijan tai toimijoiden tahalliset teot organisaation vahingoittamiseksi. Esimerkkejä terrorikriiseistä ovat muun muassa yrityksen tuotteiden sabotointi ja väkivalta yrityksen tiloissa, kuten panttivankien otto (Coombs 1995, 458)

Coombsin (1995, 456) tavoin myös Lehtonen (1999, 17–20) on luokitellut kriisejä sen mukaan, mikä kriisin aiheuttaa. Kriisin aiheuttajat Lehtonen luokittelee viiteen ryhmään seuraavasti:

- onnettomuudet ja luonnonmullistukset
- rikokset ja vihamieliset teot
- tapahtumat organisaation toimintaympäristössä
- tapahtumat organisaation henkilöstön piirissä
- virheet tai häiriöt organisaation omassa tuotantoprosessissa tai toiminassa

Luonnonmullistus tai onnettomuus voi aiheuttaa kriisin esimerkiksi silloin, jos organisaation raaka-aine- tai tuotevarastot vahingoittuvat tulvan seurauksena tai vastaavasti, jos tuho kohdistuu organisaation tärkeään sidosryhmään kuten pääasiakkaaseen. Rikos tai vihamielinen teko, joka aikaansaa kriisin, voi puolestaan olla yrityksen tuotteeseen kohdistuva ulkopuolinen sabotointi tai esimerkiksi organisaatioon kuuluvan henkilön suorittama rikos. Yrityksen toimintaympäristön tapahtumista kriisin voivat aikaansaada esimerkiksi yrityksen tuotteen tai menetelmän kopioiminen tai avainhenkilön loikkaaminen kilpailijan palvelukseen. Organisaation henkilöstön piirissä sattuneen tapahtuman julkitulo voi myös laukaista kriisin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset väkivallanteot, rasismi, syrjintä ja seksuaalinen häirintä. Myös virhe tai häiriö organisaation toiminnassa voi aiheuttaa kriisin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, jos viallinen tuote tai tuote-erä pääsee markkinoille tai yrityksen johtohenkilön tehdessä harkitsemattoman lausunnon tai teon. (Lehtonen 1999, 18–20)

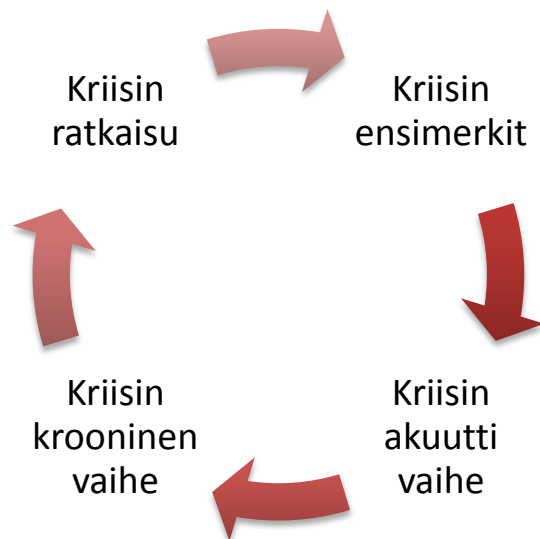
Kriisityypit voidaan luokitella myös sen mukaan, mikä on organisaation rooli kriisin synnyssä: Organisaatio voi olla kriisistä kärsivä uhri tai kriisin tahallinen alulle panija, tai kriisi voi saada alkunsa vahingossa. Organisaation ollessa kriisin uhri sillä on hyvin vähän vastuuta kriisin synnyn kanssa. Tällaisia kriisejä ovat luonnonkatastrofit,

yrityksen tuotteiden sabotointi ulkopuolisen tahon toimesta ja paikkansapitämättömät huhut. Vahingossa syntyviä kriisejä ovat puolestaan esimerkiksi teknisten vikojen seurauksena syntyvät onnettomuudet tai tuoteviat. Jos kriisi saa alkunsa organisaation tahallisista toimista, aiheuttaa kriisi suuren uhan organisaation maineelle. Tahallisia toimia ovat organisaation rikolliset toimet. Myös organisaation työntekijöiden tekemien virheiden seurauksena syntyvät kriisit kuten tuoteviat ja sen seuraukset luetaan tahallisiin kriiseihin, sillä näiden katsotaan olevan estettävissä. (Coombs 2004, 269–270)

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu viidestä erillisestä kriisistä. Marimekon ensimmäinen kriisi oli organisaation sisäinen, tahallinen kriisi eli Coombsin (1995, 455) nelikentän mukaan rikkomus. Kriisirypypään muut kriisit täyttävät puolestaan Coombsin (1995, 455) nelikentän kömmähdyksen kriteerit. Lehtosen (1999, 18–20) kriisiluokittelun mukaan puolestaan tässä tutkimuksessa käsiteltävät kriisit sijoittuvat sekä rikoksen ja vihamielisen teon luokkaan sekä tapahtumaan organisaation henkilöstön piirissä. Lisäksi tutkittavat kriisit täyttävät myös Lehtosen tyypittelyistä virheet ja häiriöt organisaation omassa tuotannossa tai toiminnassa -määritelmän, sillä Marimekon kriisien eskaloitumiseen voidaan katsoa vaikuttaneen myös yrityksen viestinnän virheet. Henrikssonin ja Karhun (2002, 16) aikaan sidoksissa olevan kriisimääritelmän mukaan tässä tutkimuksessa käsiteltävät kriisit ovat hiipiviä, organisaatiossa kyteviä kriisejä, vaikka kriisien puhkeaminen tapahtuikin äkillisesti. Coombsin (2004, 269–270) organisaation rooliin perustuvan luokittelun mukaan Marimekon ensimmäinen kopiointikriisi on organisaation tahallinen teko. Kaikki tutkittavat kriisit ovat myös brändikriisejä. Brändikriisien luokittelun mukaan kriisit ovat brändiarvokriisejä, sillä vaikka Marimekon kriisit käsitelivät tuotteita (kuoseja), itse kriisit syntyivät kuitenkin kopiointiepäilyjen takia eivätkä esimerkiksi tuotevikojen vuoksi. (Pulling, Netemeyer, Biswas 2006, 528–529; Dawar & Pillutla 200, 215–216)

### **2.3 Kriisiprosessin vaiheet**

Kriisiprosessia on kuvattu monin eri mallein. Fink (1986, 20–25) on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka mallissaan käsittelee kriisiä laajempaan tapahtumana. Finkin mukaan kriisi ei siis vain tapahdu, se kehittyy. Finkin (1986, 20–25) mallissa kriisiä edeltää kriisin ensimerkit -vaihe ja itse kriisi on jaoteltu kolmeen eri osaan. Kuvio 1 esittelee Finkin kriisiprosessimallin ja sen neljä eri vaihetta.



Kuvio 1 Neljän vaiheen kriisiprosessimalli (mukaiillen Fink 1986, 26)

Finkin kriisiprosessimalli lähtee liikkeelle kriisin *ensimerkeistä*, jotka varoittavat lähestyvistä kriisistä. Useimmat kriisit antavat merkkejä ja vihjeitä ennen todellista puhkeamistaan. Kriisin ensimerkit huomioimalla organisaatio voi jopa kokonaisuudessaan välttää kriisin puhkeamiselta ja sen aiheuttamilta laajoilta vahingoilta. Kaikkia kriisejä ei kuitenkaan voi estää edes sen ensimerkit tunnistamalla. Kuitenkin, huomioimalla varoitussignaalit organisaatio pystyy varautumaan tulevaan kriisiin, jolloin usein sen aiheuttamat vahingot jäävät pienemmiksi. (Fink 1986, 21–22)

Kriisin ensimerkkejä seuraa kriisin puhkeaminen, josta alkaa kriisin *akuutti vaihe*. Akuutin vaiheen laukaisee jokin tekijä (*engl. trigger*), joka saa kriisin puhkeamaan. Tähän vaiheeseen kuuluvat siis ne konkreettiset tapahtumat, jotka laukaisevat kriisin aiheuttaen fyysistä vahinkoa tai mainevahinkoa yritykselle. Kriisin akuuttiin vaiheeseen liittyy kiinteästi tapahtumien lumivyörymäinen nopeus ja intensiivisyys. Tämä vaihe on usein kaikista kriisin vaiheista ajallisesti lyhyin, mutta sen intensiivisyys tekee siitä organisaation näkökulmasta erittäin kuluttavan. Kuitenkin, jos organisaatio on huomionnut kriisin ensimerkit ja vaikka kriisiä ei voitaisi enää pysäyttää, pystyy organisaatio usein kontrolloimaan edes missä, millon ja miten kriisi puhkeaa. (Fink 1986, 22–23)

Kriisin kolmas, *krooninen vaihe*, syntyy, kun yritys yrittää toimillaan vaikuttaa kriisin seurauksiin. Tämän vaiheen pituus vaihtelee kriisistä riippuen ja yrityksen toimet voivat joko lyhentää ja heikentää kriisin vaikutuksia tai jopa pahentaa seurauksia ja pidentää sen kestoja. Tässä vaiheessa siis kriisijohtamisella ja yrityksen kriisiviestinnällä on suuri vaikutus siihen, kuinka kauan kriisin krooninen vaihe kestää. Pahimmassa tapauksessa krooninen vaihe voi olla lähes päättymätön, jos kriisinhallintaa

laiminlyödään. Parhaimmassa tapauksessa kriisin krooninen vaihe on kuitenkin myös organisaation parantumisvaihe, jossa kriisin aiheuttamat vahingot pyritään korjaamaan ja niistä oppimaan. Kriisin kroonisen vaiheen loppupuolelle voi myös kuulua mahdollisia organisaation sisäisiä muutoksia esimerkiksi henkilöstön piirissä. Myös muut kriisin aiheuttamat muutokset, kuten työturvallisuuden parannukset, sijoittuvat kriisin krooniseen vaiheeseen. (Fink 1986, 23–25)

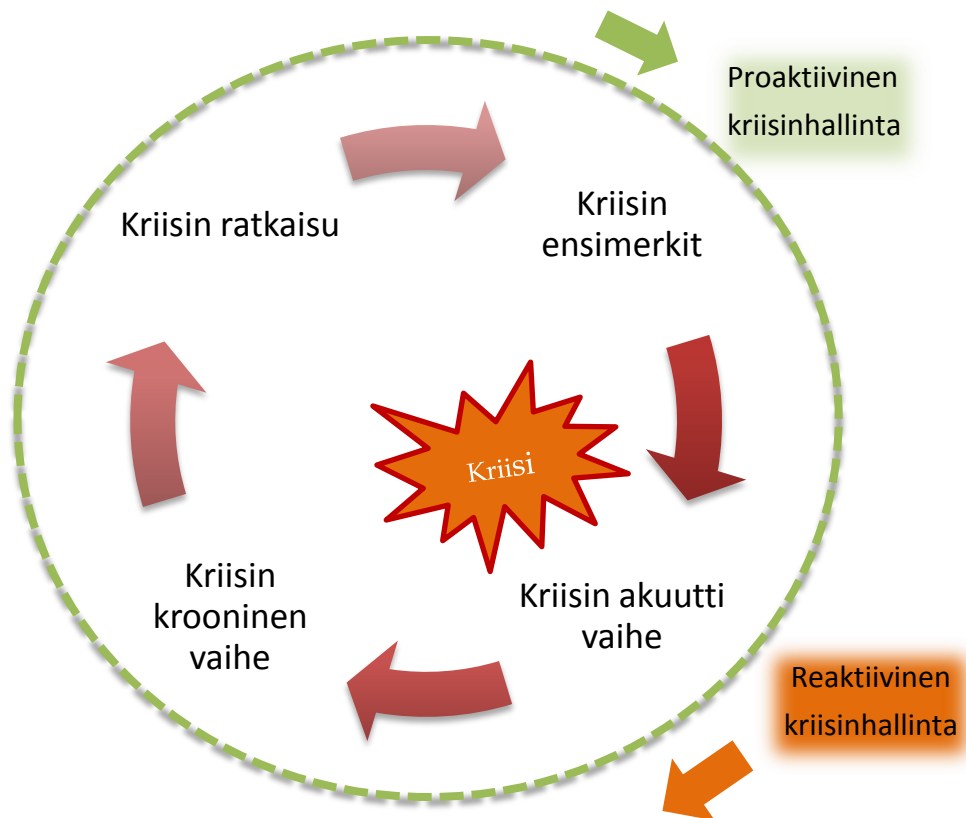
Kriisiprosessin viimeisessä vaiheessa, *kriisin ratkaisussa*, tapahtumat, jotka laukaisivat kriisin, on selvitetty ja organisaation toiminta on normalisoitunut. Tämän jälkeen kriisi voi silti vaikuttaa yritykseen ja sen sidosryhmiin pitkänkin aikaa. (Fink 1986, 25) Fink painottaa, että kaikki kriisit eivät käy läpi kaikkia vaiheita, vaan jokainen kriisi on yksilöllinen (Fink 1986, 21). Kriisin aaltomaisen luoteen ansiosta yksi kriisi voi aikaansaada useita muita kriisejä. Tällöin ensimmäinen kriisi toimii muiden kriisien laukaisijana, josta seuraa uusien kriisien akuutti vaihe. (Fink 1986, 25–28) Tästä syystä Finkin malli voidaan nähdä syklisenä kriisiprosessimallina yhden kriisin synnyttäessä uusia kriisejä.

Fink lähestyy mallissaan kriisiä neutraalisti, ikään kuin yrityksen ulkopuolelta. Malli kuvailee jokaisen kriisin vaiheen piirteet, mutta ei tuo esille konkreettisia toimia, joita organisaation tulisi tehdä kriisin aikana. Monet muut mallit, kuten Mitroffin (1994, 105–108) kriisiprosessimalli, antavat konkreettisia vinkkejä kriisijohtajille kriisitilanteesta selviämiseen sekä painottavat organisaation aktiivista osallitumista kriisiin ja sen hallintaan. Finkin kriisiprosessimallin neutraalius on syy siihen, miksi juuri tämä malli valittiin tähän tutkimukseen kuvaamaan kriisin vaiheita. Tässä tutkimuksessa kriisiä lähestytään organisaation ulkopuolelta, jolloin on perusteltua valita myös sellainen malli, joka tarkastelee kriisin vaiheita neutraalisti.

Finkin malli kuvaa koko kriisiprosessin kaikki vaiheet. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kuitenkin vain kriisin akuuttia ja kroonista vaihetta. Tähän valintaan vaikuttaa tutkimuksen näkökulma eli se, että kriisejä tarkastellaan organisaation ulkopuolelta. Kriisin esimerkkejä ei voida ulkoapäin tarkasteltuna havaita, sillä median kiinnostus kriisiä kohtaan alkaa vasta, kun kriisi on puhjennut. Yritys ei myöskään itse tiedota kriisistä, ennen kuin kriisi on puhjennut. Jos kriisin ensimerkit havaitaan, pyritään kriisi luonnollisesti estämään mahdollisuuksien mukaan. Näin siis kriisiä ei synny. Myöskään kriisin ratkaisuvaiheeseen ei päästä käsiksi tarkasteltaessa kriisiä organisaation ulkopuolelta. On mahdotonta tietää tarkasti, milloin kriisin aiheuttaneet tapahtumat on täysin selvitetty ja yrityksen toiminta kokonaan normalisoitunut, ilman tietoa yritykseltä itseltään.

Kriisiprosessin vaiheita voidaan tarkastella myös kriisinhallinnan näkökulmasta. Kriisinhallinta voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen kriisinhallintaan (Lehtonen 1999, 129–131). Kuviossa 2 esitellään tarkemmin reaktiivisen ja proaktiivisen kriisinhallinnan eroa suhteessa kriisiprosessiin ja erityisesti suhteessa kriisin akuuttiin

vaiheeseen. Kuviossa käytetään pohjana Finkin (1989, 26) neljän vaiheen kriisiprosessimallia.



Kuvio 2 Reaktiivinen ja proaktiivinen kriisinhallinta kriisiprosessissa (tutkijan)

Reaktiivinen kriisinhallinta tarkoittaa niitä organisaation toimenpiteitä, jotka tehdään, kun kriisi on jo puhjennut. Kuviossa 2 reaktiivinen kriisinhallinta alkaa siis räjähdyskuviosta, eli kriisin puhkeamisesta. Reaktiivinen kriisinhallinta on myöhästynyttä kriisinhallintaa, sillä tässä vaiheessa organisaatio voi toimenpiteillään vain yrittää estää tai rajata kriisin leviämistä ja vahinkojen pahentumista. Reaktiivista kriisinhallintaa kutsutaan myös osuvasti romahduksenhallinnaksi (*engl. crash management*). (Lehtonen 1999, 131) Finkin kriisiprosessimallissa reaktiivinen kriisinhallinta lähtee liikkeelle kriisin puhkeamisesta eli kriisin akuutista vaiheesta, ja tätä havainnollistetaan kuviossa 2 oranssilla nuolella.

Proaktiivinen, ennaltaehkäisevä kriisistrategia tarkoittaa organisaation varautumista mahdollisiin kriiseihin ja kriisivalmiuden ylläpitämistä. Ennaltaehkäisevä kriisistrategia antaa organisaatiolle valmiudet tunnistaa kriisin mahdollisimman varhain, mikä lisää organisaation mahdollisuuksia hallita tilannetta ja selviytyä kriisistä mahdollisimman pienin vahingoin. Proaktiivinen kriisinhallinta on mahdollista organisaatiossa, joka seuraa valppaasti niin ympäristönsä kuin organisaation sisäisiä tapahtumia. (Lehtonen 1999, 129–131) Ennaltaehkäisevään kriisinhallintaan liittyy kuitenkin myös suuri riski, jos kriisinhallintasuunnitelma on vajavainen eikä suunnitelman aukkoja nähdä. Tällöin

organisaatio saattaa luulla olevansa haavoittumaton, minkä seuraksena kriisien ensimerkit jäävät huomaamatta. (Pearson & Clair 1998 ,70) Proaktiivinen kriisinhallinta on jatkuvaa, kriisiprosessin jokaiseen vaiheeseen ja kaikkiin organisaation osa-alueisiin ja osastoihin kiinteästi kuuluvaa toimintaa (Coombs 2011, 6). Tästä syystä proaktiivinen kriisinhallinta esitetään kuviossa 2 koko kriisiprosessia ympäröivänä kehänä.

### 3 KRIISIVIESTITÄ

Viestintä on organisaation keino kontrolloida eri sidosryhmille suunnattua informaatiota (Ziek 2015, 36). Kriisiviestintä puolestaan voidaan määritellä strategiana tai suunnitelmana, joka antaa raamit kriisitilanteessa viestimiselle. Kriisitilanteessa viestintä on avainasemassa, kun negatiivisen tapahtuman mainehaittaa pyritään minimoimaan (Weinberger, Romeo & Piracha 1991, 30). Kriisiviestinnän tarkoituksena on tavoittaa kaikki sidosryhmät, kuten asiakkaat, sponsorit, yhteistyökumppanit ja sijoittajat, informoida tapahtuneesta ja parhaimmassa tapauksessa saada heidän tukensa ja myötätuntonsa yrityksen puolelle (Adubato 2008, 2). Kriisiviestinnän avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten sidosryhmät näkevät kriisin ja yrityksen, jota kriisi koskee (Coombs & Holladay 1996, 280). Kriisiviestintää ovat siis konkreettisesti ne viestit, jotka tiedotetaan sidosryhmille hätä- tai kriisitilanteen aikana (Walaski 2011, 8).

#### 3.1 Kriisiviestinnän periaatteet

Kriisi on poikkeustila yrityksessä ja vaikuttaa sen viestintään. Kuitenkin onnistuneen viestintästrategian tuloksena kriisitilanteet voivat olla vain normaalitilanteen poikkeamia, jotka hoidetaan samoin peruseriaattein kuin yleinenkin viestintä. Ideaalitilanteessa siis kriisiviestintä ei vaadi yritykseltä ylivoimaisia ponnisteluja. Jos yrityksellä ei ole viestintäsuunnitelmaa tai kriisiviestintä on viestinnän osana jätetty huomiotta, kriisitilanteessa tämä heikkous korostuu ja kriisin vaikutukset ovat todennäköisesti tavallista suuremmat. (Lentonen 1990, 151)

Juholinin (2013, 377) mukaan Stocker ja Claywood<sup>1</sup> määrittelevät poikkeusviestinnälle viisi periaatetta, jotka ovat *nopeus*, *tietojen oikeellisuus*, *organisaation uskottavuus ja luotettavuus*, *viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus* sekä *etiikka ja yksilön kunnioitus*. Henriksson ja Karhu (2002, 18–19) ovat koonneet hyvin samantyyppisen listauksen peruseriaatteista, jotka ovat *nopeus*, *avoimuus*, *rehellisyys*, *aloitteellisuus*, *vastuullisuus* ja *inhimillisyys*. Taulukko 3 havainnollistaa molempien tutkijaparien kriisiviestinnän peruseriaatteet rinnakkain.

---

<sup>1</sup> Stocker K. & Claywood C. (1993) Crisis response: Inside stories on managing image under siege. Teoksessa: *The Ultimate Crisis Plan*, toim. J. A. GottSchalk, 409-427. Visble Ink Press, Detroit.

Taulukko 3 Kriisiviestinnän peruseriaatteet

Kriisiviestinnän peruseriaatteet	
Stocker & Claywood (1993, 409–427)	Henriksson & Karhu (2002, 18–19)
• Nopeus	• Nopeus
• Tietojen oikeellisuus	• Rehellisyys
• Organisaation uskottavuus ja luotettavuus	• Avoimuus
• Viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus	• Aloitteellisuus
• Etiikka ja yksilön kunnioitus	• Vastuullisuus ja inhimillisyys

Kriisin puhjetessa sidosryhmien ja median mielipiteet kriisistä, kriisin keskellä olevasta organisaatiosta ja mahdollisista syyllisistä muodostuvat nopeasti. Tästä syystä ensimmäisen tiedotteen, jonka organisaatio antaa, painoarvo on erittäin suuri. (Sen & Egelhoff 1991, 80) Kriisiviestinnän nopeus on tullut entistä tärkeämmäksi informaatioteknologian kehittyessä ja median uutisoidessa kriisistä näin entistä nopeammin (Coombs 2012, 140). On siis tärkeää, että kriisistä ja sen tapahtumista viestitään heti, mutta nopeus lisää myös riskiä. Aikapaineen alla riski siihen, että organisaatio tiedottaa jotain, mikä ei ole täysin varmaa tietoa, kasvaa merkittävästi. (Smith & Hayne 1997, 110) Stressi, median jatkuvat kyselyt ja epävarma tilanne voivat aikaansaada sen, että yritys pyrkii vastaamaan median tiedusteluihin ilman tarkkaa taustatekijöiden selvitystä ja täysin varmaa tietoa. Kriisin keskellä myös media on valppaana ja etsii itsenäisesti tietoa kriisistä, jolloin valheellinen tai paikkansapitämätön informaatio paljastuu helposti. (Regester 1990, 107–108) Tästä syystä on erittäin tärkeää, että kriisistä tiedotetaan vain se, mitä varmasti tiedetään. Lähtökohtaisesti on siis parempi tiedottaa, ettei jostakin asiasta ole vielä varmaa tietoa, kuin ottaa riski epävarman tiedon julkaisemista, jolla voi olla suuri negatiivinen seuraus yrityksen maineelle (Coombs 2012, 143). Tällaisessa tilanteessa on organisaation myös hyvä pitää kiinni medialle tehdyistä lupauksista julkaista uutta tietoa heti sen varmistuttua tai pitää tiedotustilaisuus, vaikka uutta tietoa ei olisi vielä varmistunut. Näin organisaatio säilyttää median luottamuksen ja pysyy uskottavana median ja sidosryhmien silmissä. (Coombs 2012, 143)

Rehellisyys kriisin aikana on yksi tärkeimmistä kriisiviestinnän peruseriaatteista. Totuuden peittely tai jonkin asian kertomatta jättäminen voi luoda sidosryhmille mielikuvan väärin tekemisestä tai pahimmassa tapauksessa leimata organisaation syylliseksi kriisiin. Näin suoralla valehtelulla ja kertomatta jättämisellä voi olla vakavia seurauksia yrityksen maineelle. (Seeger 2006, 239–240)

Organisaation uskottavuuteen vaikuttaa Claeysin ja Cauberghen (2014, 1165) mukaan myös se, miten organisaation edustaja viestii kriisin aikana. Usein kriisillä on yksi tai korkeintaan muutamat kasvot, jotka toimivat ikään kuin organisaation edustajina julkisuudessa kriisin aikana. Kriisin kasvon äänenpaino vaikuttaa organisaation uskottavuuteen. Lähtökohtaisesti kriisin puhjetessa median kysymyksiin vastaaminen matalahkolla ja rauhallisella äänellä luo uskottavutta organisaatiolle ja viestii, että tilanne on hallinnassa. Kriisin akuutin vaiheen ollessa ohi tilanteen kontrollin korostamiselle ei ole enää tarvetta, vaan organisaation kannattaa ennemminkin korostaa vilpittömyyttään ja pahoitella tapahtunutta. (Claeys & Caubergh 2014, 1165) Kriisin kasvona voi toimia toimitusjohtaja, joku muu johtohenkilö tai asiantuntija yrityksestä. Lähtökohtaisesti mitä vakavampi kriisi, sitä korkeammasta asemasta organisaation edustajan kannattaa olla, sillä tämä osoittaa sidosryhmille, että yritys suhtautuu vakavasti kriisiin ja sen hallintaan. Yleensä yrityksen toimitusjohtaja ei kuitenkaan ole heti alkuun paras vaihtoehto kriisin kasvoksi. Toimitusjohtaja on korkein auktoriteetti yrityksessä ja jos hän tekee viestinnällisen virheen kriisin aikana, joutuu yritys siirtymään hierarkiassa alaspäin vaihtaessaan yrityksen kasvoa kriisin aikana. Jos taas kriisin edustajana toimii joku toinen henkilö yrityksestä, voi toimitusjohtaja tiukan paikan tullen astua tämän saappaisiin luoden uskottavuutta viestinnälle. (Phillips 2013, 8)

Kriisi aikaansaa informaatiotyhjiön, joka pyrkii täyttymään. Jos kriisiorganisaatio ei sitä täytä, media ja muut sidosryhmät etsivät tarvittavan tiedon muualta, jolloin tieto voi olla puutteellista tai tahallaan vääristeltyä. Nopea kriisiviestintä edesauttaa sitä, että sidosryhmät saavat paikkansapitävää tietoa kriisistä ja kuulevat organisaation näkökulman tapahtuneesta. (Coombs 2012, 141) Kriisitiedottamisen tavoitteena onkin se, että yritys itse täyttää tarvittavalla tiedolla kriisin synnyttämän informaatiotyhjiön. Tällainen aloitteellinen kriisiviestintä vähentää sidosryhmien ja median tarvetta etsiä täydentävää tietoa muista lähteistä. (Lehtonen 1999, 54) Jos kuitenkin organisaatio ei tiedota kriisistä vaan pysyy hiljaa, viestii tämä passiivisuudesta, epävarmuudesta ja pahimmassa tapauksessa jopa totuuden peittelystä (Regester 1990, 90). Yrityksen hiljaisuus myös vahvistaa sidosryhmien käsitystä yrityksen syyllisyydestä kriisin syntyyn (Hearit 1994, 114). Hiljaisuus antaa muille mahdollisuuden ottaa tilanteen ohjat ja vaikuttaa sidosryhmien käsitykseen kriisistä. Kun yritys pysyy hiljaa, syntyy mediassa spekulatiota hiljaisuudesta ja myös itse kriisi saa enemmän huomiota. (Brummet 1980, 298–300) Tällöin siis hiljaisuus lisää kriisin negatiivisia vaikutuksia yritykselle.

Yrityksen kokonaan hiljaa pysymisellä kriisin aikana ja ”en kommentoi” - lausahduksella on Menon, Jewellin ja Unnavan (1999, 328) mukaan saman suuruiset negatiiviset vaikutukset yritykselle ja sen brändille. Vaikka yritys joutuisi lakisyistä vastaamaan median tiedusteluun ”en kommentoi”, vaikuttaa se silti negatiivisesti

sidosryhmien käsitykseen yrityksestä. Puolestaan, mitä vahvemmin yritys vastaa, sitä positiivisempi mielikuva sidosryhmille syntyy yrityksestä.

”Stealing thunder” on kriisiviestinnän ajoitusstrategia, jossa organisaatio tiedottaa kriisistä ja sen olemassaolosta ensimmäisenä (Arpan & Pompper 2003, 297). Stealing thunder -strategia perustuu organisaation aloitteelliseen viestintään, jonka myös Henriksson ja Karhu (2002, 18–19) listasivat yhdeksi kriisiviestinnän peruseräiteeksi. Tällaisen proaktiivisen strategian on katsottu lisäävän median ja sidosryhmien luottamusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Kertomalla kriisistä ensimmäisenä organisaatio voi kuitenkin tahtomattaan lisätä median kiinnostusta kriisiä kohtaan. Journalistit voivat pitää kriisiä merkittävämpänä organisaation itse tiedottaessa kriisistä. Tällöin median palstatilaa ei mene turhaan spekulointiin kriisin olemassaolosta, vaan itse kriisi ja sen aiheuttaneet tekijät ja henkilöt voivat saada enemmän huomiota. (Arpan & Pompper 2003, 297–300) Yleisesti kriisitilanteessa kriisiviestinnällisten toimenpiteiden sopivuus riippuu siitä, millaista kriisiä yritetään hoitaa (Coombs & Holladay 2004, 101). Näin myös Stealing thunder -strategian sopivuus ja sen vaikutukset riippuvat käsillä olevasta kriisistä (Arpan & Pompper 2003, 301).

Kriisiviestinnän peruseräitteiden mukaan kriisiviestinnän tulee olla jatkuvaa ja johdonmukaista (Coombs 2012, 144). Viestinnän johdonmukaisuus kriisin aikana on tehokkaan ja toimivan kriisiviestinnän merkki (Seeger 2006, 140). Johdonmukaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki, jotka kriisistä sidosryhmille ja medialle puhuvat, puhuvat yhdenmukaisesti, ikään kuin samalla äänellä kaikissa viestintäkanavissa. Tämä vaatii kuitenkin sen, että yritysjohton lisäksi myös kaikki muut yrityksessä työskentelevät pidetään ajantasalla kriisistä, sillä he toimivat usein epävirallisina puhemiehinä kriisin aikana vastaamalla ystävien, perheenjäsenten ja joskus myös median asettamiin kysymyksiin. Mitä kokonaisvaltaisempi kuva kaikilla organisaation jäsenillä on kriisistä, sitä yhtenäisempänä kriisistä tiedottaminen säilyy niin virallisissa kuin epävirallisissakin kanavissa. (Coombs 2012, 144)

Juholinin (2013, 377) esiin tuomista Stockerin ja Claywoodin kriisiviestinnän peruseräitteistä etiikka ja yksilön kunnioitus sekä Henrikssonin ja Karhun (2002, 18–19) vastuullisuus ja inhimillisuus voidaan katsoa tarkoittavan samaa asiaa. Kriisitilanteessa etiikka ja vastuullisuus tarkoittavat muun muassa sitä, että ihmiset pistetään tiedottamisessa omaisuuden edelle (Henriksson & Karhu 2002, 19). Etiikka ja vastuullisuus heijastuvat myös muista edellä mainittujen tutkijoiden laatimista peruseräitteistä. Organisaatio toimii vastuullisesti, kun se rehellisesti ja mahdollisimman nopeasti kertoo kriisistä sidosryhmilleen. Kriisiviestinnän peruseräitteistä yksilön kunnioitukseen ja inhimillisyyteen kuuluu vahvasti kriisin pahoittelu ja mahdollisesti julkinen anteeksipyyntö.

### 3.2 Kriisiviestinnän strategiat

Kriisiviestinnän strategiat ovat niitä konkreettisia viestinnällisiä keinoja, joilla yritys vastaa kriisiin. Kriisin iskiessä kriisiviestinnän strategian pohjimmaisena tarkoituksena on suojella organisaation mainetta. (Benoit 1997, 178) Yrityksen käyttämä kriisiviestinnän strategia usein muuttuu kriisiprosessin edetessä. Kriisiviestinnällisesti kaikkein tärkein vaihe on kriisin akuutti vaihe juuri kriisin laukaisseen tapahtuman jälkeen. (Claeys & Cauberghe 2014, 1161) Tällöin organisaation tulee viestinnällään osoittaa, että se hallitsee tilanteen ja on ottanut hoitaakseen kriisin aiheuttamat vahingot (Hearit 1994, 121). Kuitenkin, ennen maineenhallintaan pohjautuvaa viestintää, kriisitilanteessa on kerrottava perustavanlaatuiset faktat, joiden avulla sidosryhmät voivat sekä konkreettisesti suojautua kriisiltä (*engl. instructing information*) että psyykkisesti selviytyä kriisistä (*engl. adjusting information*). Tällainen kriisiltä suojautumiseen ja sen tuhoista selviytymiseen keskittyvä informaatio on erityisen tärkeää sellaisten kriisien kohdalla, jotka aiheuttavat konkreettista vaaraa sidosryhmille. (Sturges 1994, 309) Koska tässä tutkimuksessa käsitellään brändikriisiä, ei näihin kriisitilanteen aiheuttamien välittömien vaarojen viestintään syvennytä enempää.

Kriisiviestinnän strategioita on ryhmitelty monin eri tavoin ja myös nimitykset ryhmittelevien tekijöiden välillä eroavat eri tutkijoilla. Itse strategiat ovat kuitenkin ryhmittelyeroista riippumatta monilla tutkijoilla samanlaisia. (ks. Benoit 1997, 179; Coombs & Holladay 2004, 99; Coombs 1995, 454) Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään Coombsin ja Holladayn (2004, 99) strategialuokittelua, sillä se luokittelee kriisiviestinnän strategiat selkeästi kolmeen ryhmään viestinnällisen päämäärän mukaan. Esimerkiksi Benoit (1997, 179) luokittelee omassa tutkimuksessaan strategiat viiteen eri luokkaan samoin perustein.

Coombsin ja Holladayn (2004, 99) luokittelu perustuu viestinnälliseen tavoitteeseen. Viestinnän tavoitteena voi olla kriisin tai organisaation kriisiin osallisuuden *kieltäminen* (*engl. deny*), syntyneen vahingon vähentäminen (*engl. diminish*) tai vahinkojen korjaus (*engl. repair*). Kriisiviestinnän tavoitteet ja strategiat ovat tarkemmin eriteltyinä taulukossa 4.

Taulukko 4 Organisaation kriisiviestinnän tavoitteet ja strategiat (mukaiillen Coombs & Holladay 2004, 99–100)

Viestinnällinen tavoite	Strategia
Kieltäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> <li>• Hyökkäys</li> <li>• Syyllisyyden siirtäminen</li> </ul>
Vahingon vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selitys               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kriisi syntyi vahingossa</li> <li>○ Organisaatio ei voinut kontrolloida kriisin syntyä</li> </ul> </li> <li>• Perustelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vahinkojen vähättely</li> <li>○ Vertaus toiseen kriisiin</li> <li>○ Kriisin asettaminen laajempaan mittakaavaan</li> <li>○ Kriisi ei ole niin paha, kuin mitä luullaan</li> </ul> </li> </ul>
Vahingon korjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio uhrina</li> <li>• Puskurointi</li> <li>• Sidosryhmien mielistely</li> <li>• Kompensaatio</li> <li>• Korjaavat toimenpiteet</li> <li>• Anteeksipyyntö</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; font-size: small;">       Katumista osoittavat strategiat     </div> </div>

Kriisiviestinnän tavoitteista *kieltäminen* edustaa sellaisia strategioita, joiden tarkoituksena on saada sidosryhmät näkemään, että kriisiä ei ole tai että organisaatiolla ei ole mitään tekemistä kriisin kanssa. Yhtenä kieltämisen viestintästrategiana on *selventäminen* (engl. *clarification*), jossa organisaatio painottaa tai konkreettisesti perustelee viestinnässään sidosryhmille, että kriisiä ei ole voinut tapahtua. Tässä strategiassa organisaatio siis vahvasti kieltää kriisin olemassaolon. (Allen & Caillouet 1994, 46–47) Organisaatio voi myös *hyökätä* viestinnällään sitä tahoja vastaan, joka väittää organisaation olevan kriisissä (Coombs & Holladay 2004, 99–100). Hyökkäyksen aggressiivinen muoto on pelottelu, jossa organisaatio voi uhata ryhtyvänsä oikeudellisiin toimenpiteisiin syyttävää tahoja vastaan (Allen & Caillouet 1994, 48). Kolmantena kieltämisen strategiana organisaatio voi myöntää kriisin tapahtuneen, mutta syyttää siitä jotakin organisaation ulkoista tahoja *siirtäen* näin *syyllisyyden* (Coombs & Holladay 2004, 99–100).

Kun organisaation viestinnän tavoitteena on *vahingon vähentäminen*, se pyrkii viestinnällään saamaan sidosryhmät näkemään ja tulkitsemaan kriisin haluamallaan tavalla tai etäännyttämään organisaation itse kriisistä (Coombs & Holladay 2004, 99).

Organisaatio voi myös pyrkiä heikentämään kriisin ja organisaation välistä yhteyttä (Coombs 1995, 450). Organisaatio voi muun muassa pyrkiä *selittämään*, että kriisi syntyi vahingossa tai että kriisiin johtaneet tapahtumat saivat alkunsa organisaatiosta huolimatta. Näin yritys siis alleviivaa, ettei se voinut vaikuttaa kriisin syntyyn. Organisaatio voi myös pyrkiä *perustelevaan* sen vähäistä osallisuutta kriisiin ja sen syntyyn. Organisaatio voi myös ottaa vastuun kriisistä mutta pyrkiä viestinnällään saamaan kriisin näyttämään positiivisemmalla. Näin se voi tehdä muun muassa painottamalla kriisin lieviä vahinkoja, vertaamalla kriisiä aiempiin muiden toimijoiden pahempiin kriiseihin tai antamalla ymmärtää, että kriisi on vain yksi este suuremman päämäärän tiellä. Organisaatio voi myös viestinnällään pyrkiä tuomaan ilmi sitä, ettei kriisi ole todellisuudessa niin paha, kuin minkälaisen kuvan esimerkiksi media siitä antaa. (Coombs & Holladay 2004, 99–100) Vahingon vähentäminen -tavoitteen tarkoituksena on vähentää sidosryhmien kokemaa organisaation vastuuta kriisistä. Mitä vähemmän sidosryhmät pitävät organisaatiota vastuussa kriisistä, sitä vähemmän mainevahinkoa kriisi aiheuttaa organisaatiolle. Toisaalta, mitä enemmän sidosryhmät näkevät organisaation olevan vastuussa kriisistä, sitä enemmän organisaation käyttämän kriisiviestinnän strategian tulee ottaa vastuuta kriisin synnystä. (Coombs 2006, 247–248)

*Vahingon korjaus* -tavoitteen alle menevät kaikki sellaiset strategiat, joiden päämääränä on organisaation imagon parantaminen. Tarkoituksena on siis muuttaa sidosryhmien käsitystä itse organisaatiosta (Coombs 2006, 247). Organisaatio voi esimerkiksi painottaa viestinnässään, että myös se on muiden sidosryhmien tapaan *uhrina*, kärsijänä, kriisin keskellä (Coombs & Holladay 2004, 99–100) ja näin yrittää saada ihmisten sympatioita puolelleen (Coombs 1995, 454). Yritys voi myös tuoda viestinnässä esille sen tekemiä hyviä tekoja, kuten hyväntekeväisyyttä, jota se on tehnyt ennen kriisin puhkeamista. Tällöin yritys käyttää aiempia hyväntekeväisyystoimia ikään kuin *puskurina* pyrkiessään vaikuttamaan sidosryhmien mielikuvaan yrityksestä ja kriisistä. (Ice 1991, 341–342) Lisäksi organisaatio voi pyrkiä *mielistelemään sidosryhmiä* ja tätä kautta yrittää voittaa heidän hyväksyntänsä (Coombs & Holladay 99–100).

Vahingon korjaus -tavoitteen alle sijoittuu myös *kompensaatio*-strategia, jossa organisaatio tarjoaa sidosryhmille lahjoja tai muuta hyvitystä kriisin aiheuttamasta vahingosta tai mielipahasta. Organisaatio voi myös viestiä tekemistään *korjaavista toimenpiteistä*, kuten työturvallisuuden parantamisesta, joita se on kriisin tapahduttua tehnyt välttääkseen saman tapahtuman uudestaan. Viimeisenä vahingon korjaus -tavoitteen strategiana on *anteeksipyttäminen* (Coombs & Holladay 2004, 99–100). Anteeksipyttäminen voidaan jakaa kokonaiseen ja osittaiseen anteeksipyntöön. Ero näiden kahden välillä kulminoituu vastuun ottamiseen. Kun yritys pyytää julkisesti anteeksi kriisiä, ottaa se täyden vastuun kriisistä ja sen aiheuttamista vahingoista. Näin

yritys on myös oikeudellisesti vastuussa ja voi joutua maksamaan suuria korvauksia kriisin uhreille. Osittainen anteeksipyyntö on puolestaan vain viesti huolesta ja katumuksesta organisaation taholta, mikä ei velvoita organisaatiota oikeudelliseen vastuuseen (Kellerman 2006, 76; Coombs 2012, 156; Cohen 2002, 871) Kompensaatio, korjaavista toimenpiteistä viestiminen ja anteeksipyyntö voidaan vielä erikseen luokitella katumista osoittaviksi strategioiksi (Coombs 1995, 454).

Organisaatio voi käyttää useita kriisiviestinnän strategioita samanaikaisesti (Benoit 1997, 185). Käyttäessä montaa strategiaa samaan aikaan on kuitenkin vaarana, että strategioiden tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Näin käy esimerkiksi silloin, jos organisaatio käyttää kieltämisen tavoitteen strategioita yhdessä joko vahingon vähentämisen tai vahingon korjaus -tavoitteiden strategioiden kanssa. Kieltämistavoitteen strategiat väittävät, ettei koko kriisiä ole, kun puolestaan muut hyväksyvät kriisin olemassaolon, mikä aiheuttaa ristiriidan strategioiden välillä. (Coombs 2012, 157)

### **3.3 Kriisiviestinnän strategian valinta**

Kriisiviestinnän strategian valintaan vaikuttavat monet tekijät. Kaikkia kriisejä ei voida lähestyä samalla kriisiviestinnän strategialla. Kohdistamalla kriisiviestinnän strategia kriisityyppiin, voi organisaatio vaikuttaa mainevahingon määrään, joka kriisistä aiheutuu. Jollekin kriisille jokin tietty strategia on siis maineen hallinnan kannalta sopivampi kuin toiselle kriisille. Sopivalla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti kriisin negatiiviset seuraukset voidaan kriisiviestinnän avulla minimoida. (Coombs & Holladay 2004, 95) Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation kriisiä ja sen viestintää organisaation ulkopuolelta, ei voida varmasti tietää, mitä strategiaa Marimekko minkäkin kriisin kohdalla todellisuudessa käytti. Tarkoituksena onkin siis selvittää, millaisena kriisiviestintä ja sen strategia median ja yrityksen tiedotteiden kautta näyttäytyvät. Tutkimuksessa pyritään siis tulkitsemaan strategiaa ja miten se viestinnässä näyttäytyy, mutta absoluuttista totuutta strategiasta ei voida ulkoisesti tarkasteltuna saavuttaa.

Linkki kriisiviestinnän strategian ja kriisityypin välillä perustuu attribuutioteoriaan. Attribuutioteoria perustuu siihen oletukseen, että ihmiset tekevät johtopäätöksiä jostakin tapahtumasta sen aiheuttajaan, syylliseen, pohjautuen. Kriisitilanteessa etsitään automaattisesti syyllistä ja tarkastellaan organisaation osallisuutta kriisin syntyyn. Attribuutioteoria esittelee kolme tilanteen, tässä tapauksessa kriisin, aiheuttajaan linkittyvää ulottuvuutta: tilanteen vakaus, ulkoinen kontrolli ja henkilökohtainen kontrolli. Tilanteen vakaudella tarkoitetaan sitä, tapahtuuko kriisi tai sen aiheuttanut tapahtumakulku useasti. Syntyykö kriisi siis toistuvasti, vai onko se ainutkertainen

organisaatiossa. Ulkoinen kontrolli puolestaan tarkoittaa sitä, onko kriisiin johtanut tilanne tai tekijä jonkun ulkoisen tekijän kontrolloitavissa. Sisäinen kontrolli taas tarkoittaa, onko tilanne itse tekijän kontrolloitavissa. Kyseinen ulottuvuus siis tarkastelee, onko tilanne tahallisesti aiheutettu, jolloin sisäinen kontrolli on suuri. (Coombs & Holladay 2004, 97) Ihmiset tekevät tulkintoja tilanteesta näiden edellä mainittujen kolmen attribuutiulottuvuuden kautta (Weiner 1985, 570; Weiner, Perry & Magnusson 1988, 743). Ulottuvuudet siis vaikuttavat siihen, miten jokin tilanne, esimerkiksi kriisi ja sen aiheuttaja, näyttävät henkilön silmissä. Toisaalta viestinnän avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten eri sidosryhmät näkevät nämä kolme ulottuvutusta ja pyrkii näin vaikuttamaan henkilön mielikuvaan kriisistä. (Weiner ym. 1988, 743; Coombs & Holladay 2004, 97)

Kriisityypin lisäksi myös organisaation aiemmat, sidosryhmien tiedossa olevat, kriisit vaikuttavat siihen, miten yrityksen kannattaa nykyisestä kriisistä viestiä eli mitä strategiaa organisaation kannattaa käyttää. Informaatio aikaisemmasta kriisistä tai kriiseistä siis vaikuttaa sidosryhmien mielikuvaan nykyisestä kriisistä. Jos organisaatiolla on historiassa paljon samantyyppisiä kriisejä, näyttää kriisien aiheuttaja vakaana (*engl. stable*). Mitä vakaampi kriisi, sitä helpommin organisaatio nähdään kriisin aiheuttajana. (Coombs & Holladay 2002, 99) Pääsääntöisesti siis mitä vakaampi kriisi, sitä helpommin sidosryhmät tekevät negatiivisia oletuksia yrityksestä ja sen syyllisyydestä kriisiin (Jeong 2009, 307). Jos organisaatio nähdään kriisin aiheuttajana, aiheutuu kriisistä suurempi uhka organisaation maineelle kuin siinä tapauksessa, jos kriisi on organisaation historiassa ainutlaatuinen (Coombs 2004, 283). Jos yrityksellä puolestaan on positiivinen historia, eli kriisejä ei juurikaan ole ollut, näyttää kriisien syy epävakana ja tällöin organisaatiota pidetään epätodennäköisemmin kriisin aiheuttajana. Lähtökohtaisesti sidosryhmät ovat valmiimpia antamaan kriisin anteeksi yritykselle, jos organisaation historiassa ei juurikaan ole samankaltaisia kriisejä. (Griffin ym. 1991, 339) Joissain tapauksissa ihmiset eivät tiedä yrityksestä mitään ennen kriisiä, jolloin yrityksellä on siis neutraali historia. Tällöin kriisin aikaansaama huomio yritystä kohtaan antaa organisaatiolle mahdollisuuden rakentaa mielikuvaa yrityksestä ihmisten silmissä. Neutraali tilanne on organisaation maineelle hyödyksi, sillä negatiivisen historian puute estää kriisin luomien negatiivisten asioiden linkittymisen yritykseen. (Griffin, Babin & Attaway 1991, 340.) Tällöin yritys voi luoda positiivista historiaa tuomalla esiin esimerkiksi aiempia hyviä tekoja (Coombs 1995, 460).

Organisaation historia vaikuttaa sen kriisiviestinnän strategian valintaan kahdella tavalla. Ensinnäkin, jos yrityksen historiassa ei juurikaan ole kriisejä, ovat sidosryhmät lähtökohtaisesti halukkaampia uskomaan yrityksen väitteet nykyisestä kriisistä. Positiivinen historia siis korostaa ihmisten luottamusta organisaatiota kohtaan. Positiivinen historia tukee parhaiten edellä mainituista kriisiviestinnän strategioista

kieltäminen- ja vahingon vähentäminen -tavoitteisiin kuuluvia strategioita. Toiseksi, jos organisaation strategiana on esimerkiksi puskuroida, eli aiempien hyvin tekojen kuten hyväntekeväisyyden esiin tuominen kriisin vaikutusten vähentämiseksi, on yrityksen positiivisella historialla suuri merkitys. (Coombs 1995, 460–461)

Kriisien erilaisia tyyppittelyjä käsiteltiin luvussa 2.2. Luvussa avattiin tarkasti Coombsin (1995, 456) kriisityypittelyn nelikenttää. Taulukossa 2 kriisit jaotellaan sen mukaan aiheuttaako kriisin sisäinen vai ulkoinen tekijä ja onko se tahallisesti vai tahattomasti aiheutunut. Coombsin (1995, 456) kriisityypittelyn nelikenttää apuna käyttäen voidaan jokaiselle neljälle kriisityypille kohdentaa sopiva kriisiviestinnän strategia. Kriisityypin ja kriisiviestinnän strategian kohdentaminen on tarkemmin eritelty taulukossa 5. Kriisiviestinnän strategian valintaan vaikuttavat organisaation historia, kriisistä aiheutuneen vahingon määrä ja se, onko kriisi oikeasti tapahtunut eli onko syytös oikea vai virheellinen.

Taulukko 5 Kriisiviestinnän strategian kohdennus kriisityyppiin (mukailten Coombs 1995, 460–470)

Kriisityyppi	Syytös	Vahingon määrä	Historia	Suosittelut kriisiviestinnän strategia(t)
<b>Kömmähdys</b> Tahaton Ulkoinen	Oikea		Negatiivinen	Katuminen
			Positiivinen	Vahingon vähentäminen
	Tulkinnanvarainen		Negatiivinen	Kieltäminen + puskurointi
	Positiivinen		Kieltäminen	
	Virheellinen		Negatiivinen	Selitys
			Positiivinen	Kieltäminen
<b>Onnettomuus</b> Tahaton Sisäinen	Oikea	Suuri	Negatiivinen	Katuminen
			Positiivinen	Vahingon korjaus
		Pieni	Negatiivinen	Vahingon vähentäminen
			Positiivinen	Vahingon vähentäminen
	Virheellinen	Negatiivinen	Selitys	
		Positiivinen	Kieltäminen	
<b>Rikkomus</b> Tahallinen Sisäinen	Oikea	Suuri	Negatiivinen	Katuminen
			Positiivinen	Katuminen + puskurointi
		Pieni	Negatiivinen	Katuminen
			Positiivinen	Katuminen + perustelu
	Virheellinen	Negatiivinen	Selitys	
		Positiivinen	Kieltäminen	
<b>Terrorismi</b> Tahallinen Ulkoinen	Oikea	Suuri	Negatiivinen	Organisaatio uhrina + katuminen
			Positiivinen	Organisaatio uhrina + katuminen
		Pieni	Negatiivinen	Organisaatio uhrina
			Positiivinen	Organisaatio uhrina
	Virheellinen	Negatiivinen	Selitys	
		Positiivinen	Kieltäminen	

Coombsin nelikentän mukaan kömmähdys on organisaation tahaton teko, jonka ulkoiset toimijat kokevat sopimattomaksi ja yrittävät kääntää kriisiksi (Coombs 1995, 456). Kömmähdyksessä yritykseen kohdistuvat syytökset voivat olla virheellisiä, tulkinnanvaraisia tai oikeita. Koska kömmähdyskriisin kohdalla on nimenomaan kyse siitä, onko itse kriisiä tapahtunut vai ei, vahingon määrällä ei ole merkitystä kriisiviestintästrategian valintaan. Tästä syystä taulukossa 5 kömmähdyksen kohdalla vahingon määrä -sarake on tyhjä.

Jos organisaation kohtaamat syytökset ovat virheellisiä, eli yritys ei ole tehnyt mitään väärää, toimivat kieltäminen-tavoitteen alle menevät strategiat parhaiten, sillä viestinnän päämääränä on puhdistaa organisaation maine. Se, onko yrityksellä negatiivinen vai positiivinen historia, vaikuttaa siihen, mitä kieltäminen-tavoitteen strategiaa kannattaa käyttää. Jos yrityksellä on historiassa useita kriisejä, eli historia on kriisien osalta negatiivinen, sopii selventäminen-strategia parhaiten, sillä sidosryhmät suhtautuvat skeptisesti suoraan kriisin kieltämiseen. Selventäminen-strategiaa käyttämällä näyttö organisaation syyttömyydestä rakennetaan todisteita käyttämällä. Tällöin organisaatio siis perustelee, miksi kriisiä ei ole voinut tapahtua. Jos organisaatiolla ei puolestaan ole historiassaan kriisejä, se voi lähtökohtaisesti käyttää mitä tahansa kieltäminen-tavoitteen strategiaa. (Coombs 1995, 460–462).

Kömmähdyksen syytöksen ollessa tulkinnanvarainen, voidaan käyttää samoja strategioita kuin syytöksen ollessa väärä eli kieltäminen-tavoitteen strategia. Organisaation historian ollessa positiivinen organisaatio voi tuoda sitä korostetusti esille, käyttäen näin vahingon korjaus -tavoitteen puskurointistrategiaa. Mitä tietoisempia sidosryhmät ovat organisaation kriisittömästä historiasta, sitä herkemmin he uskovat organisaation väitteet. Tästä syystä positiivisen historian korostaminen on erityisen tehokasta syytöksen ollessa tulkinnanvarainen. (Coombs 1995, 461–463)

Kun sidosryhmät ja muut ihmiset uskovat organisaation teon olleen sopimaton, on kömmähdyksen syytös totta. Organisaation historian ollessa positiivinen, sopivat vahingon vähentäminen -tavoitteen strategiat kriisin hallitsemiseen. Historian ollessa negatiivinen toimivat parhaiten puolestaan vahingon korjaus -tavoitteen alla olevat katumista osoittavat strategiat. Näitä ovat korjaavat toimenpiteet, kompensatio ja anteeksipyyntö. (Coombs 1995, 461–463)

Onnettomuudet ovat Coombsin (1995, 456) nelikentän mukaan tahattomia ja syntyvät organisaation toimiessa normaalisti. Onnettomuuksissa organisaatioon kohdistuvat syytökset voivat olla oikeita tai virheellisiä. Syytöksen ollessa virheellinen toimitaan saman kaavan mukaan kuin kömmähdyskriisissä. Jos syytökset ovat paikkansapitäviä, vaikuttavat myös vahinkojen laajuus ja organisaation mahdolliset aiemmat kriisit strategian valintaan. Onnettomuuden vahinkojen ollessa suuret ovat katumusta osoittavat strategiat tehokkaimpia. Näitä ovat vahingon korjaus -tavoitteen

alla olevat korjaavat toimenpiteet, kompensatio ja anteeksipyyntö. Jos organisaation historia on positiivinen, eli sillä ei ole ollut kriisejä, voi se yhdistää katumista osoittaviin strategioihin myös muita vahingon korjaus -tavoitteen strategioita kuten puskurointia. Organisaation historian puolestaan ollessa negatiivinen, kannattaa sen keskittyä vain katumista osoittaviin strategioihin. Jos onnettomuuden vahingot ovat lievät, käyvät vahingon vähentäminen -tavoitteen strategiat hyvin kriisin hallitsemiseen. Kriisin uhrin ovat valmiimpia uskomaan organisaation selityksiä ja perusteluita silloin, kun vahingot ovat lievät. (Coombs 1995, 465–466)

Rikkomukset ovat organisaation tai sen edustajan tahallisia toimia, joilla se asettaa tietoisesti organisaation, kuluttajat tai muut sidosryhmät vaaraan tai tietoisesti aiheuttaa näille tahoille harmia. Rikkomuksissa organisaatioon kohdistuvat syytökset voivat olla oikeita tai virheellisiä. Syytöksen ollessa virheellinen toimitaan saman kaavan mukaan kuin kömmähdyksissä. Rikkomus on organisaation tahallinen teko ja täten katumuksen osoittaminen on suositeltavaa riippumatta siitä, onko organisaation historia positiivinen vai negatiivinen. Jos yrityksellä ei ole aikaisempia kriisejä, voi se katuminen-strategioiden lisäksi korostaa viestinnässään positiivista historiaansa eli käyttää puskurointistrategiaa. Vaikka rikkomuksesta aiheutuneet vahingot olisivat pienet, ovat katumista osoittavat strategiat kuten anteeksipyyntö silti tarpeellisia, sillä teko on tahallinen. Katuminen-strategiaan organisaatio voi yhdistää vahingon vähentäminen -tavoitteen perustelustrategian, jos sillä ei ole aiemmin ollut kriisejä. Organisaatio voi siis katumisen lisäksi esimerkiksi korostaa kriisin aiheuttaneen vain pieniä vahinkoja tai verrata kriisiä jonkun toisen toimijan aiempaan, vakavampaan kriisiin. (Coombs 1995, 467–468)

Terrorismia ovat organisaation ulkoisen toimijan tai toimijoiden tahalliset teot organisaation vahingoittamiseksi. Koska kriisin on aiheuttanut organisaation ulkoinen taho, on tehokasta käyttää vahingon korjaus -tavoitteen organisaatio uhrina -strategiaa. Jos kriisin aiheuttama vahinko on laaja, voi organisaatio yhdistää uhristrategiaan jonkin katumista osoittava strategian, vaikka organisaatio ei olekaan voinut kontrolloida kriisin syntyä. Organisaatio voi esimerkiksi viestiä sidosryhmille muuttavansa toimintatapojaan samanlaisen kriisin estämiseksi tulevaisuudessa. Vahingon ollessa pieni, ei syytä katumuksen osoittamiselle ole, sillä sidosryhmät ovat lähtökohtaisesti valmiimpia antamaan anteeksi kriisin aiheuttamat pienet vahingot kuin suuret. (Coombs 1995, 468–470)

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Laadullinen lähestymistapa

Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä joko laadullisesti tai määrällisesti. Valinta määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välillä riippuu paljolti siitä, millainen tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on luonteeltaan. Tutkimuskohteena voi olla joko singulaarinen tai geneerinen ilmiö. Singulaarinen ilmiö on jokin tietty, yksilöitävissä oleva tapahtuma, ilmiö tai tapahtumaketju. Geneerinen ilmiö viittaa puolestaan johonkin ilmiöluokkaan. Singulaaristen ilmiöiden tutkimiseen käytetään usein kvalitatiivista tutkimusotetta, sillä tutkittava ilmiö on ainutlaatuinen. (Uusitalo 1991, 79–80) Koska tämän tutkimuksen kohteena on poikkeuksellinen tapahtumaketju, toistuvat kriisit, on perusteltua valita tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus. Valintaa tukee myös se, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan mahdollisimman perusteellinen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja siinä keskitytään yhteen tai vain pieneen määrään tapauksia (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Yhtenä laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteenä pidetään myös sen eräänlaista hypoteesittomuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole lukkoonlyötyjä ennakkoolettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Aineiston avulla siis pyritään löytämään ennemminkin uusia näkökulmia kuin todentamaan tutkijan jo ennestään epäilemiä tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20) Tässä tutkimuksessa tutkittavan ilmiön ainutlaatuisuus ja aiemman, nimenomaan toistuvaan kriisiin keskittyvän tutkimuksen vähäisyys puoltavat hypoteesittomuutta ja näin laadullisen tutkimusotteen valintaa. Hypoteesittomuus mahdollistaa tutkijan oppimisen ja yllättymisen tutkimusprosessin aikana, jolloin aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua eivätkä rajoita tai latista sitä (Eskola & Suoranta 1998, 20).

Tutkimustrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimustrategiat voidaan jaotella kolmeen luokkaan: kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen ja tapaustutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–135) Tämä tutkimus täyttää tapaustutkimuksen tunnuspiirteet, sillä tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–161). Tässä tutkimuksessa analyysin kohteena on prosessi. Tapaustutkimus voidaan jakaa yksittäiseen tapaukseen keskittyvään tutkimukseen ja monitapaustutkimukseen. Yhteen tapaukseen keskittyvä tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään yhtä tapausta monipuolisesti, syvällisesti ja laajasti analysoidun aineiston avulla. Monitapaustutkimus puolestaan pyrkii usein löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä eri tapausten välillä. (Yin 2003, 39–47) Tapauksen ollessa ääritapaus, joskus jopa ainutlaatuinen tuottaen tärkeää

tietoa, on perusteltua syventyä vain yhteen tapaukseen. Myös silloin, jos tapaus vahvistaa, haastaa tai laajentaa teoriaa, voidaan keskittyä useamman tapauksen sijaan vain yhteen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154–161) Tässä tutkimuksessa on siis perusteltua keskittyä vain yhteen tapaukseen, sillä Marimekon saman ilmiön ympärillä pyörivien kriisien toistuminen on erittäin poikkeuksellinen suomalaisen designin kentällä. Myös toistuvien kriisien vähäinen aiempi tutkimus puoltaa vain yhteen tapaukseen keskittymistä, sillä näin ilmiöstä saadaan perusteellisempi kuva.

## 4.2 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi 2009, 183) ja se tulisi valita niin, että sen avulla pystytään vastamaan tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 27). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Marimekon toistuvan kriisin prosessia ja kriisiviestintää. Koska tutkimus keskittyy nimenomaan yrityksen sisäiseen kriisiin, vaikuttaa tämä vahvasti myös tutkimusmenetelmän valintaan. Sisäisen kriisin sattuessa on epätodennäköistä, että yritys olisi halukas avaamaan tutkijalle kriisiprosessia, tehtyjä päätöksiä ja syitä viestinnän takana. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi ja analyysin kohteena ovat jo olemassa olevat julkiset dokumentit kriisin ajalta.

Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa uusia oivalluksia ja lisätä tutkijan ymmärrystä jostakin tietyistä ilmiöstä (Krippendorff 2004, 18). Myös tähän määritelmään peilaten sisällönanalyysia voidaan pitää oikeana menetelmävalintana tälle tutkimukselle, sillä tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan lisätä ymmärrystä toistuvasta kriisistä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa pelkistetysti määrälliseen sisällön erittelyyn ja laadulliseen sisällönanalyysiin. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysia, jossa kuvataan dokumenttien sisältöä kvantitatiivisesti esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintymistiheyksiä laskemalla. Sisällönanalyysilla pyritään puolestaan kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 105–106) Sisällönanalyysiä ja sisällön erittelyä käytetään joskus myös synonyymeina (Tuomi & Sarajärvi 2012, 107), mutta tässä tutkimuksessa sisällönanalyysillä tarkoitetaan nimenomaan kvalitatiivista sisällönanalyysia.

Sisällönanalyysissa tutkittava ilmiö yhdistetään konkreettiseen sisältöön sisältöluokkien ja alkioiden avulla. Sisältöluokka vastaa sitä ilmiötä, jota tutkitaan. Alkioilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia sellaisia merkityssisällön mukaan määräytyviä sisällön osia, joiden voidaan katsoa ilmaisevan jotain tutkittavaksi asetettua ilmiötä. Alkioita voivat olla esimerkiksi sanat, ajatukset tai toimintojen kuvaukset. Kaikkia niitä alkioita, joiden voidaan katsoa ilmaisevan yhtä tai samaa ilmiötä, pidetään tätä ilmiötä vastaavan sisältöluokan ilmaisijoina eli indikaattoreina. (Pietilä 1973, 94–95)

Sisältöluokat voidaan pyrkiä muodostamaan itse tutkittavan sisällön, aineiston, pohjalta tai niiden rakentamisessa voidaan painottaa jotain ulkopuolista käsitejärjestelmää, viitekehystä tai teoriaa. Kummassakin tapauksessa on tutkittavaan aineistoon perehdyttävä ennen sisältöluokkien muodostamista, sillä vaikka käytettäisiin teoriasta johdettua käsitejärjestelmää, ei voida tietää, onko se todellisuudessa käyttökelpoinen ennen aineistoon tutustumista. (Pietilä 1973, 97) Myös tässä tutkimuksessa tutustuttiin ensin aineistoon ja sen pohjalta muodostettiin teoriasta johdetut sisältöluokat, jotka toimivat analyysin apuna.

Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä on kolme tapaa, jonka kautta aineistoa voidaan lähestyä: aineistolähtöinen, teoriasta operationalisoitu ja teoriaohjaava lähestymistapa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108). Puhtaasti aineistolähtöistä sisällönanalyysiä edustaa grounded-teoriaan pohjautuva sisällönanalyysi (Nage Hesse-Biber & Leavy 2011, 232–236). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputuokseen, sillä analyysin pohjana toimii itse aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2012, 95). Teoriasta operationalisoidussa lähestymistavassa aineisto luokitellaan pääasiassa teoriasta johdettujen käsitteiden ja koodausluokkien avulla (Nage Hesse-Biber & Leavy 2011, 232–236). Aineiston analyysia ohjaa tällöin siis valmis, aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys. Teoriaohjaavassa lähestymistavassa on puolestaan teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa lähestymistavassa aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemmänkin uutta luova. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96–97) Tässä tutkimuksessa käytetään teoriaohjaavaa lähestymistapaa, sillä vaikka analyysin apuna käytettiin osittain aikaisempaa teoriaa, toistuvaa kriisiä käsittelevän aiemman tutkimuksen niukkuus aikaansai sen, että esimerkiksi toista osaongelmaa oli lähestyttävä aineisto edellä.

### **4.3 Tutkimustapauksen valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä tai tapaus valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 164). Eskola ja Suoranta (1998, 18) kutsuvat tätä harkinnanvaraiseksi otannaksi tai harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Tutkittavaa joukkoa tai yksilöä ei siis valita sattumanvaraisesti, vaan kiinnostus kohdistetaan niihin yksilöihin tai yksilöön, joka edustaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkittavan kohteen valintaa auttavat tunnusmerkit taas kumpuavat tutkimuksen teoriasta.

Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä on yrityksen toistuva kriisi. Tutkimustapaukseksi valikoitui suomalainen design-alan yritys Marimekko, jota

koetteli vuonna 2013 viisi kopiointisyytöksistä aiheutunutta kriisiä. Marimekko on perinteinen design-talo, joka on saavuttanut suomalaisten keskuudessa lähes ikonin aseman. Tästä syystä vuoden 2013 viisi eri kuoseihin kohdistuvaa kopiointisyytöstä saivat erittäin paljon palstatilaa mediassa. Marimekon tuotevalikoimaan kuuluu vaatteita, asusteita, tekstiilejä ja astioita. Yhtiö on tunnettu sen omaleimaisista kuvioista ja kuoseista sekä ennakkoluulottomasta värien käytöstä. Marimekon myymälöitä on yli 140 eri puolilla maailmaa ja sen tuotteita myydään noin 40 maassa. Keskeisimpiä markkinoita ovat Pohjois-Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasian-Tyynenmerenalue. Konzernin palveluksessa on noin 500 henkilöä. Vuonna 2014 Marimekon brändimyynti oli 187 miljoonaa euroa ja yhtiön liikevaihto 94 miljoonaa euroa. (Marimekko)

## **4.4 Aineiston keruu ja analyysi**

### **4.4.1 Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa aineistona toimii sekundäärinen, eli alunperin muuhun tarkoitukseen tuotettu, aineisto. Sekundäärinen aineisto voidaan jaotella dokumentaariseen ja kyselypohjaiseen aineistoon, joka on tuotettu alunperin jotain toista tutkimusta varten. Dokumentaarinen aineisto voidaan puolestaan luokitella kirjalliseen materiaaliin, kuten sanomalehtiartikkeleihin, ja ei-kirjalliseen materiaaliin, kuten TV-haastatteluihin ja mainoskuviin. (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 247–249) Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu sekä kirjallisesta että ei-kirjallisesta dokumentaarisesta aineistosta. Tutkimuksen aineiston lähteinä toimivat Kansallisen Mediatutkimuksen vuosittaisen kyselyn mukaan Suomen luetuimmat sanoma- ja iltapäivälehdet (Kansallinen mediatutkimus). Kirjallisten lähteiden lisäksi aineistoon kuuluu kolme TV-haastattelua, jotka litteroitiin kirjalliseen muotoon. Taulukko 6 havainnollistaa tarkemmin tutkimuksessa käytetyn aineiston ja aineiston lähteet.

Taulukko 6 Aineisto kriiseittäin ja julkaisukanavan mukaan jaoteltuna

Kriisi	Julkaisukanava	Kappalemäärä
<b>Kriisi 1</b> Metsänväki-kuosi	Helsingin Sanomat	2
	Ilta-Sanomat	3
	Iltalehti	7
	Turun Sanomat	1
	Uusi Suomi	1
	Huomenta Suomi	1
	Kristina Isolan tiedote	1
	YLE	1
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>17</b>
<b>Kriisi 2</b> Ginkgo-kuosi	Iltalehti	1
	Helsingin Sanomat	1
	YLE	1
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>3</b>
<b>Kriisi 3</b> Isoisän puutarha-kuosi	Helsingin Sanomat	3
	YLE	2
	Iltalehti	2
	Turun Sanomat	1
	Marimekon tiedote	1
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>9</b>
<b>Kriisi 4</b> Kuuskajaskari-kuosi	Helsingin Sanomat	4
	Ilta-Sanomat	1
	YLE	1
	Marimekon tiedote	1
	Taloussanomat	1
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>8</b>
<b>Kriisi 5</b> Hetkiä/Moments-kuosi	Helsingin Sanomat	6
	Iltalehti	2
	Ilta-Sanomat	2
	YLE	5
	Marimekon tiedote	3
	Huomenta Suomi	1
	MTV uutiset	3
	<b>YHTEENSÄ</b>	<b>22</b>

Taulukossa 6 tutkimuksen aineisto on luokiteltu kriiseittäin julkaisukanavan mukaan. Taulukko havainnollistaa, kuinka monta dokumenttia kustakin kriisistä analysoitiin ja mistä lähteistä dokumentit kerättiin. Sanomalehtiartikkelien lisäksi tutkimuksen aineistona oli Marimekon julkaisemia tiedotteita ja suunnittelija Kristina Isolan itse julkaisema tiedote. Näiden kirjallisten lähteiden lisäksi aineistoon kuuluu kaksi MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelman haastattelua ja YLE:n Aamu tv:n haastattelu, joissa Marimekon toimitusjohtaja ja taiteellinen johtaja esiintyvät. Haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta analysoitava aineisto olisi kokonaisuudessaan samassa muodossa. Kaiken kaikkiaan aineisto koostui yhteensä 50 sanomalehtiartikkelista, kuudesta tiedotteesta, ja kolmesta litteroidusta televisiohaastattelusta.

Monista lähteistä kerätyn aineiston avulla pyrittiin saamaan kattava kokonaiskuva kustakin kriisistä ja niiden suhteesta toisiinsa. Analysoitavan aineiston ulkopuolelle on jätetty yksittäisten kirjoittajien pääkirjoitukset, kolumnit, blogikirjoitukset sekä sosiaalinen media. Myöskään yksittäisiä tv-kanavien uutishaastatteluja ei aineistoon sisällytetty. Aineistoon kuuluvissa uutisartikkeleissa on mainintoja kriisien näkymisestä sosiaalisessa mediassa ja nämä sanomalehtiartikkeleissa mainitut sosiaalisen median julkaisut on luettu mukaan aineistoon. Sosiaalinen media on jätetty aineiston ulkopuolelle, koska yrityksen omat sosiaalisen median kanavat ovat sen itsensä hallinnoitavissa. Tällöin yritys voi poistaa jälkeensä julkaisuja tai vaikuttaa yksittäisten ihmisten julkaisemien kommenttien näkyvyyteen sivuillaan. Näin ollen sosiaalisen median tarkasteleminen saattaisi antaa vääristyneen kuvan tutkittavista kriiseistä.

#### **4.4.2 Aineiston analyysi**

Kvalitatiiviselle aineiston analyysille on tyypillistä aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin kietoutuminen vahvasti toisiinsa. Niitä ei voi yksiselitteisesti erottaa erillisiksi tutkimuksen vaiheiksi, vaan ne lomittuvat tiiviisti toisiinsa ja tapahtuvat samanaikaisesti. (Uusitalo 1991, 79–81) Myös tässä tutkimuksessa nämä vaiheet kietoutuivat kiinteästi yhteen. Aineistoon tutustuminen ja aineiston kerääminen tapahtuivat samanaikaisesti, jolloin tutkijalle muodostui ensin kokonaiskuva kriiseistä. Myös aineiston analyysi ja aineiston kerääminen tapahtuivat limittäin, sillä uutta tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa löytyi vielä aineistoa analysoitaessa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi voidaan jakaa osaongelmien mukaan kolmeen osaan. Tutkimuksen toista osaongelmaa, kriisiprosessia, lähestyttiin aineistolähtöisesti aikaisemman teorian niukkuuden vuoksi. Kriisiprosessin tarkastelussa käytettiin apuna Exceliä, johon aineiston pohjalta kirjattiin kohta kohdalta,

miten kriisit etenivät. Ensin pyrittiin muodostamaan kuva jokaisesta kriisistä yksittäin, minkä jälkeen tarkasteltiin, miten eri kriisit olivat sidoksissa toisiinsa. Kriisien prosesseja analysoitaessa tarkasteltiin myös, miten kriisit asettuvat ajallisesti toisiinsa nähden ja mikä tekijä tai tapahtuma laukaisi kriisin. Excelin avulla saatiin selkeästi näkyviin myös kriisin osallisten välinen viestinnällinen vuoropuhelu.

Marimekon kriisiviestintää tarkasteltiin analyysisapluunan avulla (taulukko 7). Tutkimuksessa käytetty analyysisapluuna koostuu kolmesta pääsisältöluokasta: kriisin laukaisijasta, aineiston äänestä ja viestinnällisestä strategiasta. Toinen sisältöluokka, aineiston ääni, jakautuu kolmeen alasisältöluokkaan, jotka ovat media, Marimekko ja muut tahot. Kolmas sisältöluokka, viestinnällinen strategia, pohjautuu Coombsin ja Holladayn (2004, 99) kriisiviestinnän strategioihin.

Ennen varsinaisten sisältöluokkien ja niistä kootun analyysisapluunan käyttöä tarkasteltiin aineistoa kuitenkin ilman minkäänlaista teoriasta johdettua sapluunaa. Näin annettiin aineiston ikään kuin puhua, jolloin ennaltamääritely analyysisapluuna ei rajoittanut aineistosta esiin nousevia huomioita. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin systemaattisesti kriisi kriisiltä teoriasta johdettua analyysisapluunaa hyödyntäen.

Taulukko 7 Kriisiviestinnän analyysin sisältöluokat

Sisältöluokat		
1	<b>Kriisin laukaisija</b>	
2	<b>Aineiston ääni</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media</li> <li>• Marimekko               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kriisin kasvo</li> <li>○ Muu edustaja</li> </ul> </li> <li>• Muut tahot</li> </ul>	
3	<b>Viestinnällinen strategia</b>	
	<b>Viestinnällinen tavoite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> <li>• Hyökkäys</li> <li>• Syyllisyyden siirtäminen</li> </ul>
	Kieltäminen	
	Vahingon vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selitys               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kriisi syntyi vahingossa</li> <li>○ Organisaatio ei voinut kontrolloida kriisin syntyä</li> </ul> </li> <li>• Perustelu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vahinkojen vähättely</li> <li>○ Vertaus toiseen kriisiin</li> <li>○ Kriisin asettaminen laajempaan mittakaavaan</li> <li>○ Kriisi ei ole niin paha kuin mitä luullaan</li> </ul> </li> </ul>
Vahingon korjaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio uhrina</li> <li>• Puskurointi</li> <li>• Sidosryhmien mielistely</li> <li>• Katuminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kompensaatio</li> <li>○ Korjaavat toimenpiteet</li> <li>○ Anteeksipyyntö</li> </ul> </li> </ul>	

Tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan, toistuvan kriisin tunnuspiirteisiin, pyrittiin löytämään vastaus Marimekon kriisiviestinnän ja ketjuuntuneen kriisin prosessin analyysin kautta. Toistuvan kriisin tunnuspiirteiksi muodostuivat näin vahvimmin kriisiviestinnän ja kriisiprosessin analyyseistä esiin nousseet huomiot.

## 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kirjallisuudesta löytyy useita kriteerejä, joiden pohjalta voidaan arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin, reliabiliteetin ja tulosten siirrettävyyden kautta.

Validiteetilla tarkoitetaan Pietilän (1974, 249) mukaan sisällönanalyysissa sitä, ”missä määrin tutkittavaa teoreettista ilmiötä ilmaisemaan valitut havainnoitavissa tai mitattavissa olevat ilmiöt sitä todellisuudessa ilmaisevat”. Toisin sanoen sisällönanalyysissa käytettävä sisältöluokka on sitä validimpi, mitä tarkemmin sitä ilmaisemaan valitut sisällön osat eli alkiot vastaavat sen tarkoittamaa ilmiötä. (Pietilä 1974, 249–248) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Jotta tutkimuksella olisi sisäistä validiteettia tulee niin teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin menetelmällisten ratkaisujenkin olla loogisessa suhteessa keskenään. (Eskola & Suoranta 2001, 214) Tämän tutkimuksen sisäisen validiteetin voidaan katsoa oleva hyvä, sillä tutkimuksen tutkimusmenetelmällä saatiin sellaisia tuloksia, jotka vastasivat tutkimuksen tarkoitukseen ja osaongelmiin.

Ulkoisella validiteetilla puolestaan viitataan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyYTEEN. Täten siis jonkin tutkimushavainnon voidaan katsoa olevan ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena, kun se on. (Eskola & Suoranta 2001, 214) Validius perustuukin siis tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen. Tutkimusraportissa tulee selostaa tarkasti, miten tutkimus varsinaisesti suoritettiin, mikä helpottaa tutkimuksen itsenäistä arviointia. (Grönfors 1982, 178). Tässä tutkimuksessa ulkoista validiteettia on pyritty parantamaan esittämällä tuloksia analysoitaessa runsaasti suoria lainauksia aineistosta. Lisäksi tutkimuksen liitteinä löytyy jokaisen kopioepäilyn kohteena olleen kuosin kuva ja kuva siitä teoksesta, josta Marimekon suunnittelijan epäiltiin kuosin kopioineen. Näin myös lukija pääsee lähemmäs tutkimuksen aineistoa ja arvioimaan itse tutkimuksen tuloksia.

Reabiliteetti ymmärretään kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Analyysin toistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla voi päätyä samoihin tuloksiin (Mäkelä 1990, 54). Tässä tutkimuksessa toistettavuutta on pyritty parantamaan esittämällä analyysin sisältöluokat selkeästi ja avaamalla tarkasti myös aineistolähtöinen analyysi. Myös tutkimuksessa käytetty aineisto parantaa osaltaan tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen aineistona on toiminut sellaiset dokumentit, jotka ovat kaikkien saatavilla. Näin myös siis aineiston perusteella kuka tahansa tutkija voisi saada samantyyppisiä tuloksia. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on itse tärkein tutkimusväline, ja näin

tutkimuksen tulokset ovat usein ennemminkin subjektiivisia kuin objektiivisia. Myös tutkimusolosuhteiden voidaan katsoa vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Täten kvalitatiivisessa tutkimuksessa täysin samojen tutkimustulosten saaminen tutkimusta toistettaessa voidaan katsoa olevan lähes mahdotonta. (Grönfors 1982, 14)

Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä, puhutaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ennemminkin tulosten siirrettävyydestä. Se, pystytäänkö tulokset siirtämään toiseen kontekstiin, riippuu siitä, miten samanlaisia tutkittu ympäristö ja soveltamisympäristö ovat. Näin ollen vastuu tutkimustulosten siirrettävyydestä on ennemminkin niitä yleistävällä, eikä niinkään alkuperäisellä tutkijalla. Tutkimuksen tekijä ei voi tuntea soveltamisympäristöä, mutta avaamalla tarkasti aineiston keruu- ja analyysiympäristöä sekä tutkimustuloksiin mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä hän voi parantaa tulosten siirrettävyyttä. (Lincoln & Guba 1985, 297–298) Näin myös tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään tulosten siirrettävyyden parantamiseksi.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että Marimekon kriiseistä on tutkimuksen tekohetkellä kulunut kaksi vuotta. Näin ollen todellisuudessa aineistoon kuuluvia artikkeleita on voinut jäädä perusteellisesta etsimisestä huolimatta tutkijalta huomaamatta. Kuitenkin, koska aineisto koostui lähes 60 artikkelista, tiedotteesta ja haastattelusta kriisien ajalta, voidaan katsoa aineiston olleen riittävä. Aineiston riittävydestä kertoo myös se, että kriisejä yksittäin tarkasteltaessa alkoivat samaa kriisiviestinnän strategiaa ilmentävät lauseet ja ilmaisut toistua. Näin siis tutkimuksen tuloksiin eri kriisien kohdalle kootut Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat eivät perustu vain yhteen Marimekon edustajan lausumaan vaan toistuviin lausahduksiin. Näin siis aineisto alkoi ikään kuin kylläntymään (Eskola & Suoranta 2001, 62) ja on erittäin epätodennäköistä, että yksittäiset mahdollisesti aineistosta pois jääneet artikkelit muuttaisivat suuren linjan tutkimustuloksia.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Tutkittavien kriisien esittely

#### 5.1.1 *Metsänväki-kuosi*

Marimekon ensimmäinen, vuoden 2013, plagiointiin liittyvä kriisi sai alkunsa, kun helsinkiläinen taiteenharrastaja huomasi Helsingin Sanomissa artikkelin suomalaisen designin viennistä maanantaina 27.5.2013. Kyseisessä artikkelissa oli kuva Finnairin lentokoneesta, jota koristi Marimekon Metsänväki-kuosi. Taiteenharrastaja ihmetteli Marimekon kuosin yhdenmukaisuutta ukrainalaisen kansantaiteilija Maria Primatšenkon Rotta matkalla -nimisen teoksen kanssa ja tiedotti Helsingin Sanomia yhdenmukaisuudesta. Helsingin Sanomat alkoi selvittää asiaa ja tiedusteli Marimekolta asiasta, jolloin kuosin suunnittelija Kristina Isola kertoi design-talolle käyttäneensä työnsä pohjana Maria Primatšenkon teosta. (HS 1) Keskiviikkona 29.5.2013 Helsingin Sanomat ja sen jälkeen muut sanomalehdet uutisoivat kopioinnista. Kristina Isola tunnusti julkisesti plagiointin julkaisemalla tiedotteen, jossa hän pyysi anteeksi tekoaan Marimekolta ja sen asiakkailta (Kristina Isola tiedote). Tämän tutkimuksen liitteessä 2 molemmat teokset on esitetty vertailun helpottamiseksi allekkain.

30.5.2013 Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemmell-Kutvonen sekä brändiasiantuntija Kirsi Lindberg-Repo esiintyivät MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelmassa ja vastasivat plagiointia koskeviin kysymyksiin. (Huomenta Suomi 1) Kriisin tiimoilta myös Marimekon yhteistyökumppani Finnair joutui kommentoimaan kriisiä, sillä heidän Airbus 330 -lentokoneensa kylkeen oli yhteistyön tiimoilta maalattu Metsänväki-kuosikuvio. Kuvio maalattiin plagiointikriisin takia piiloon 4.6.2013. (IL 7)

#### 5.1.2 *Ginkgo-kuosi*

Marimekon toinen kopiointikriisi ajoittuu Metsänväki-kuosiin liittyvän kriisin kanssa samaan ajankohtaan. Kriisi syntyi, kun muotoilija Maria Jauhiainen kertoi Iltalehdelle epäilevänsä Marimekon toisenkin, Ginkgo-nimisen kuosin olevan kopio nimenomaan hänen omasta työstään. Jauhiaisella oli näyttely Design Foorumissa talvella 2005–2006. Siellä hän esitteli ginkgo-kasvin lehtiin perustuvan piirroksen ja sen pohjalta tekemänsä korusarjan. Vuonna 2008 Marimekko julkisti uuden Ginkgo-nimisen kuosin Kristina Isolalta. Molemmat teokset perustuvat ginkgo-kasvin eli neidonhiuspuun lehteen, joten voidaan katsoa teosten samannimisyyden olevan täysin luonnollista (ks. liite 3).

Jauhiainen kertoi olleensa loukkaantunut Marimekon kuosista, mutta kertoi Iltalehdelle, ettei uskaltanut kuosin ilmestyttyä syyttää Marimekkoa kopioinnista. Hän päätti tuoda asian ilmi Kristina Isolan Metsänväki-kuosin paljastuessa kopioksi. (IL 8)

Marimekko kielsi Ginkgo-kuosin plagiointisyytökset. Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemmell-Kutvonen kertoi YLE-uutisille, että teoksissa ei ole mitään muuta yhtäläisyyttä kuin se, että molemmissa on käytetty naturalistisesti ginkgo-puun lehtiä. (HS 3) Kemmell-Kutvonen kommentoi kopioita myös samassa Huomenta Suomen haastattelussa 30.9, jossa laajemmin käsiteltiin Metsänväki-kuosia. (Huomenta Suomi 1) Ginkgo-kuosin uutisointi ja käsittely mediassa jäi huomattavasti niukemmaksi kuin muiden Marimekon kuosien.

### **5.1.3 Isoisän puutarha -kuosi**

Isoisän puutarha -kuosiin liittyvä kriisi sai alkunsa, kun Marimekko vaihtoi 23.7.2013 Facebook-sivunsa kansikuvaksi uuden Isoisän puutarha -kuosin kuvan. Kuosin on suunnitellut Teresa Moorhouse. Kuvittaja Merja Palin kommentoi kuvan alle uuden kuosin muistuttavan hämmästyttävän paljon brittiläisen Pat Hutchinsin Rosie's Walk -lastenkirjan kuvitusta. Kommenttiin Marimekko kommentoi tutkivansa asiaa. (HS 5) Yhdennäköisyys sai paljon huomiota sosiaalisessa mediassa ja sen seurauksena Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemmell-Kutvonen ja taideasiantuntija Pauliina Laitinen-Laiho olivat 31.7.2013 haastateltavina YLE:n aamu-tv -ohjelmassa. Haastattelussa he perustelivat, miksi kyseessä ei ole kopio vaan itsenäinen taiteellinen teos. Minna Kemmell-Kutvonen kertoi myös Marimekon luottavan täysin kuosin suunnittelijan Teresa Moorhousen näkemykseen. (YLE aamu-tv)

Kuosien yhdennäköisyydestä uutisoitiin runsaasti. Kuosin suunnittelija kertoi Helsingin Sanomille hakeneensa inspiraation kankaaseen lapsuudestaan ja nimenomaan englantilaisen isoisänsä puutarhasta 1970-luvulta. Myös Pat Hutchinsin kirjan julkaissut kustantamo alkoi selvittää, oliko Moorhousen kuosi kopioitu heidän julkaisemastaan lastenkirjasta. (HS 5)

Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila kommentoi plagiointisyytöstä Marimekon tiedotteessa 6.8.2013. Tiedotteessa Ihamuotila tuomitsi kopioinnin täysin ja perusteli, miksi Marimekko oli päättänyt pitää Isoisän puutarha -kuosin kokoelmassaan. Hän myös totesi tiedotteessa, että on sanomattakin selvää, että sosiaalisessa mediassa esiin nostetuista yksittäisistä yksityiskohdista löytyy teosten välillä samanlaisuuksia. Lisäksi Ihamuotila painotti tiedotteessa kaikkien Marimekon konsulttoimien taideasiantuntijoiden olleen sitä mieltä, että teokset ovat kaksi eri taiteellista tulkintaa. (Marimekko tiedote 1) Teosten yhdennäköisyyttä voi verrata liitteessä 4.

### 5.1.4 *Kuuskajaskari-kuosi*

Neljäs kopiointisyytökseen liittyvä kriisi sai alkunsa, kun taiteilija Heljä Liukkonen-Sundström kertoi 24.9.2013 TV2 Ajankohtainen Kakkonen -ohjelmassa, että Marimekon uusi kuosi Kuuskajaskari on plagiointi hänen teoksestaan. Kyseessä ei taitelijan mukaan ollut suora kopio, vaan jäljitelmä, jossa kopioidaan Liukkonen-Sundströmin töille ominaista tyyliä. Kopion kohteena oli Liukkonen-Sundströmin mukaan ollut hänen 1980-luvulla yrityslahjaksi Keskusosuusliike Hankkijalle suunnittelema keramiikkalaatta. (IS 4) Marimekon Kuuskajaskari-kuosi on syntynyt Marimekon suunnittelijoiden ryhmätyönä. Kuosin suunnittelijaksi valittiin Anna-Maija Metsola. (Marimekko tiedote 2) Teokset on esitetty rinnakkain liitteessä 5.

Marimekon 25.9.2013 julkaisemasta tiedotteesta käy ilmi, että yritys sai tiedon kopiointisyytöksestä YLE:n Ajankohtaisen Kakkosen toimittajalta. Marimekon taiteellinen johtaja Minna Kemmell-Kutvonen oli tämän jälkeen soittanut Heljä Liukkonen-Sundströmille ja kysynyt asiasta. Liukkonen-Sundströmin mukaan Marimekko oli halunnut sopia asian kaikessa hiljaisuudessa. Marimekko puolestaan kielsi yksiselitteisesti kaikenlaisen peittelyn ja kopioinnin. Marimekon mukaan Liukkonen-Sundström oli kieltäytynyt tulemasta vierailulle Marimekkoon ja tutustumaan teoksen suunnittelu- ja luomisprosessiin. (Marimekko tiedote 2) Liukkonen-Sundström ei esittänyt julkisuudessa vaatimuksia Marimekolle, mutta halusi asiasta julkista keskustelua. (HS 7)

### 5.1.5 *Hetkiä-kuosi*

Marimekon Hetkiä-kuosin ympärillä pyörineet kopiointisyytökset syntyivät Kuuskajaskari-kuosin kopiointisyytösten vanavedessä. Nimettömänä pysyttelevä suomalaisnainen kertoi 25.9.2013 YLE:lle Barcelonasta ostamansa kassin ja Marimekon Hetkiä-kuosin välisestä yhdennäköisyydestä (ks. liite 6). Kassi oli ostettu 2000-luvun alkupuolella ja nainen kertoi ihmetelleensä yhdennäköisyyttä jo silloin. Yhdennäköisyys tuli naiselle uudelleen mieleen, kun Heljä Liukkonen-Sundströmin Marimekkoon kohdistamat väitteet tulivat ilmi 24.9. (YLE 5; IS 5) Kuosin nimi vaihtelee Hetkiä ja Hetkiä/Moments –nimityksen välillä eri lähteissä. Tässä tutkimuksessa kuosista käytetään Hetkiä –nimeä.

Maija Louekari voitti Taideteollisen korkeakoulun ja Marimekon yhdessä järjestämän nuorten suunnittelijoiden kilpailun Hetkiä-kuosillaan vuonna 2003. Kyseinen kuvio lanseerattiin Marimekon kevään 2004 sisustusmallistossa kankaana ja muina sisustustuotteina. Suunnittelija Maija Louekari vahvisti kuosin itsetekemäkseen. Hän kertoi laukun kuosin olevan kopio hänen teoksestaan ja kertoi itsekin törmänneensä

laukkuun Hetkiä-kuosin julkaisun jälkeen. Louekari ja Marimekko tiedottivat 26.9.2013 Hetkiä-kuosin inspiraationa olleen kaupunkinäkymät Helsingistä. Louekari kertoi tiedotteessa piirtäneensä kaupunkinäkymää Helsingin Pohjoisesplanadin ja Fabianinkadun risteyksestä. (Marimekko tiedote 3)

27.9 Iltalehti uutisoi yhdennäköisyydestä Maija Louekarín Hetkiä-kuosin ja Markus Lepon 1960-luvulla ottaman valokuvan välillä (ks. liite 6). Vuonna 1966 otetussa valokuvassa kaksi pukumiestä kävelee täsmälleen samassa kohdassa Pohjoisesplanadilla kuin Louekarín kuosissa. (IL 11) Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila oli MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelman haastateltavana aamulla 27.9. Samana päivänä Marimekko tiedotti Hetkiä-kuosin inspiraationa toimineen Lepon ottama valokuva, josta välitetty Louekarín aiemmin tiedottamalla tavalla kaupunkinäkymät Helsingistä. (Marimekko tiedote 4) Aiemmassa tiedotteessaan Marimekko antoi ymmärtää Louekarín piirtäneen kaupunkinäkymää konkreettisesti Esplanadilla. (Marimekko tiedote 3)

Maanantaina 30.9 Marimekko julkaisi tiedotteen, jossa se pyrki selventämään kriisin tiedotusta ja kantaansa kopiointiin. Tiedotteessaan yritys kertoi saaneensa tiedon jonkun valokuvan olemassaolosta Hetkiä-kuosin inspiraation lähteenä keskiviikkona 25.9. Tieto Markus Lepon valokuvasta tuli kuitenkin Marimekolle vasta perjantaina 27.9. Marimekko ei kuitenkaan tiedotteessaan kommentoinut, miksi jonkun valokuvan olemassaolosta inspiraation lähteenä ei kerrottu. Samaisessa tiedotteessa Marimekko alleviivasi, ettei yhtiö hyväksy plagiointia ja pahoitteli, ettei se ole aukottomasti pystynyt varmistamaan kaikkien kuosiensa alkuperäisyyttä ja inspiraation lähdeä. (Marimekko tiedote 5) Kuva Hetkiä-kuosista ja molemmista kopiointien kohteeksi väitetyistä teoksista löytyy liitteestä 6.

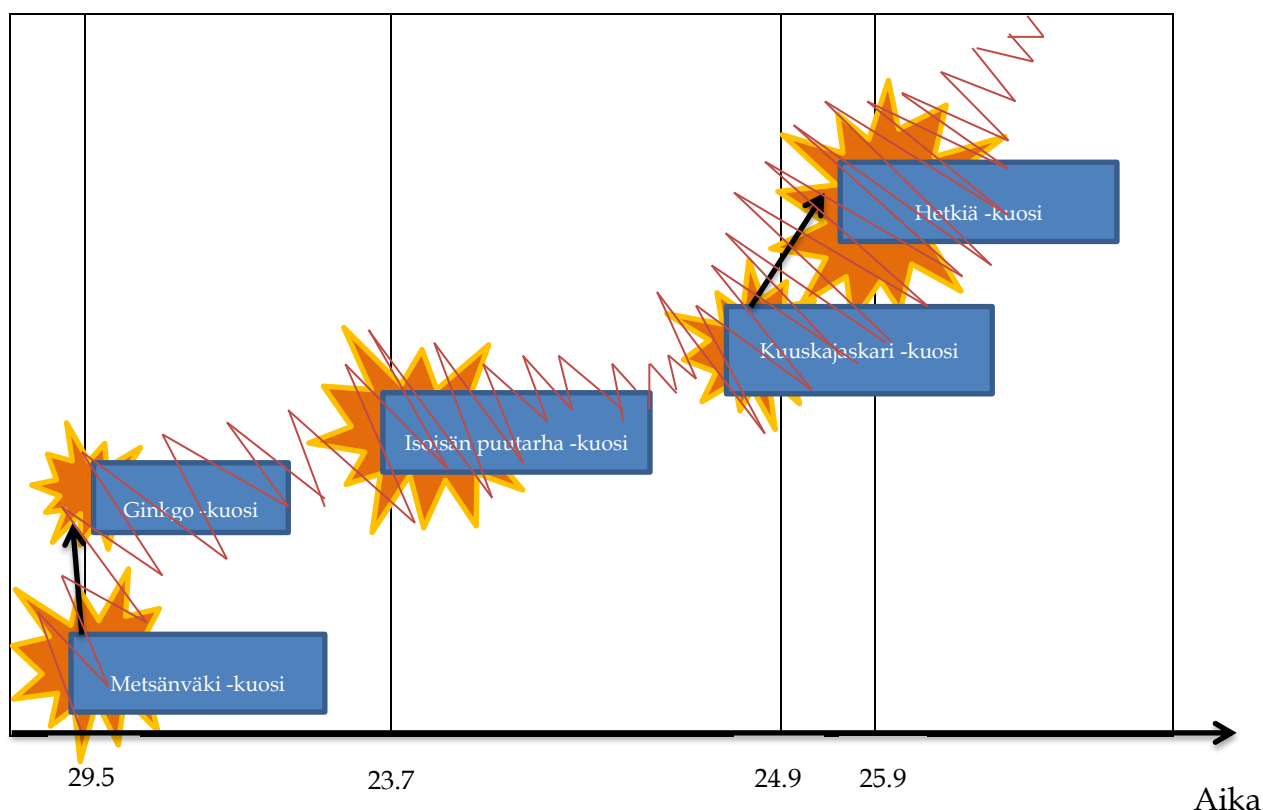
## 5.2 Toistuvan kriisin prosessi

Marimekon eri kriisien prosesseja tutkittaessa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, mikä asia tai tekijä laukaisi (*engl. trigger*) kunkin kriisin. Kriisin laukaiseva tekijä tai tapahtuma (*engl. triggering event*) saa aikaan kriisiprosessin akuutin vaiheen (Fink 1986, 22). Lisäksi kriisien prosesseja analysoitaessa tarkasteltiin, miten kriisit asettuivat ajallisesti toisiinsa nähden. Kriisien prosessien selvittämisessä apuna käytettiin Exceliä, jonne aineiston pohjalta kirjattiin kohta kohdalta, miten kriisit etenivät. Näin saatiin myös selkeästi näkyviin viestinnällinen vuoropuhelu median, Marimekon ja sen sidosryhmien välillä.

Toistuva kriisi on kriisi, joka toistuu samassa organisaatiossa useaan otteeseen. Jotta joku kriisi voidaan määritellä toistuvaksi, pitää aihepiiriltään samantyyppisen kriisin

syntyä yrityksessä uudestaan. Toistuva kriisi puhkeaa, ajan kanssa hiipuu kokonaan, ja hiljaisen vaiheen jälkeen taas jokin tekijä saa kriisin puhkeamaan.

Marimekon kriisit eivät kuitenkaan täysin täytä toistuvan kriisin kriteereitä. Marimekon kriisit linkittyvät poikkeuksellisen vahvasti toisiinsa erityisesti kolmen tekijän kautta. Ensinnäkin neljä kriisiä viidestä sijoittui *ajallisesti* jonkun toisen kriisin kanssa *päällekkäin*. Metsänväki-kuosin ja Ginkgo-kuosin kriisit puhkesivat molemmat 29.5.2013. Myös Kuuskajaskari-kuosin ja Hetkiä-kuosin kriisien puhkeaminen ajoittuivat keskenään samoihin aikoihin, 24.9 ja 25.9. Tämä ajallinen päällekkäisyys näkyy selkeästi kuviossa 3. Kuviossa esitetään jokaisen kriisin alkamisajankohta.



Kuvio 3 Marimekon kriisit ja niiden ajallinen sijoittuminen toisiinsa nähden

Toinen toistuvasta kriisistä Marimekon kriisit erottava tekijä on *kriisien laukaisija*. Marimekon kriiseistä kahdessa kriisissä kriisien suoranainen laukaisija oli aiempi kriisi. Ginkgo-kuosin kriisi puhkesi, kun muotoilija Mari Jauhiainen kertoi Iltalehden haastattelussa Ginkgo-kuosin olevan kopio hänen teoksestaan. Jauhiainen kertoi uskaltaneensa tuoda asian julki vasta, kun Kristina Isolan Metsänväki-kuosia koskeva plagiointi tuli ilmi. (IL 8) Näin Metsänväki-kuosin paljastuminen plagiaatiksi toimi laukaisijana Ginkgo-kuosin kriisille. Samalla tavalla myös Hetkiä-kuosin kopiointispekulaation syntyyn vaikutti vahvasti taiteilija Heljä Liukkonen-Sundströmin esittämät plagiointisytykset Marimekon Kuuskajaskari-kuosista. Nimettömänä pysynyt

nainen kertoi Barcelonasta ostamansa kassin ja Marimekon Hetkiä-kuosin yhdennäköisyydestä YLE:lle nimenomaan Kuuskajaskari-kuosin kopiointiepäilyn innoittamana. (YLE 3) Aiemman kriisin rooli toisen kriisin suoranaisena laukaisijana on esitetty kuviossa 3 mustilla nuolilla.

Kolmantena toistuvasta kriisistä erottavana tekijänä Marimekon kriiseissä voidaan pitää kriisien *uutisoinnin vahvaa linkittymistä* toisiinsa. Yli puolessa aineiston uutisista viitattiin myös Marimekon aiempiin kopiointikriiseihin, vaikka uutisen päätarkoituksena oli tiedottaa tai käsitellä vain yhtä, silloin ajankohtaista, kriisiä. Marimekon aiemmat kriisit siis seurasivat ikään kuin varjona mukana aina uusista kopiointiepäilyistä uutisoitaessa. Kriisiketjun aikana muun muassa Helsingin Sanomat julkaisi myös eräänlaisia koontiuutisia, joissa tiivistettiin Marimekon aiemmat kopiointiväitteistä aiheutuneet kriisit. Näin media ei käsitellyt vain ajankohtaista kriisiä vaan kriisiketjun aiempien kriisien käsittely jatkui samanaikaisesti. Hyvänä esimerkkinä kriisien uutisoinnin päällekkäisyydestä on Ilta-Sanomien 30.5 julkaisema uutinen, jossa käsitellään samanaikaisesti suunnittelija Kristina Isolan tuloja, Metsänväki-kuosin varmistumista plagiaatiksi ja lisäksi Ginkgo-kuosin kopioepäilyä (IS 2).

Näiden edellä mainittujen kolmen tekijän takia Marimekon kriisejä voidaan toistuvan kriisin sijaan pitää ennemminkin kriisiketjuna. Marimekon kriisiketjun avulla voidaankin määritellä kriisitutkimuksen kentälle uusi käsite, *ketjuuntunut kriisi*. Ketjuuntunut kriisi koostuu erillisistä kriiseistä, jotka ajallisesti sijoittuvat lähelle toisiaan. Ketjuunteen kriisin eri kriisit käsittelevät samaa aihetta, mikä saa kriisit linkittymään vahvasti toisiinsa. Ketjuuntuneelle kriisille on tyypillistä, että toinen kriisi alkaa ennen kuin ensimmäinen kriisi on ehtinyt hiipua eli ennen kuin ensimmäinen kriisi on saavuttanut kriisiprosessin ratkaisuvaiheen. Aiempi kriisi voi myös suoranaisesti toimia seuraavan kriisin laukaisijana. Myös eri kriiseistä viestiminen ja median uutisointi kriiseistä linkittyvät vahvasti toisiinsa. Ketjuuntuneessa kriisissä eri kriisit siis ikään kuin kietoutuvat kaikilta osin toisiinsa muodostaen ketjun. Tätä ketjuuntumista kuvastaa kuviossa 3 punainen kriisistä toiseen etenevä siksak-kuvio.

## **5.3 Marimekon ulkoinen kriisiviestintä**

### **5.3.1 Kriisiviestinnän strategiat eri kriiseissä**

Marimekon kriisiviestinnän strategioita analysoitiin tässä tutkimuksessa Coombs:n ja Holladayn (2004, 99) luoman kriisiviestinnän tavoite- ja strategialuokittelun kautta. Kriisiviestinnän strategiat ovat niitä konkreettisia viestinnällisiä keinoja, joilla yritys vastaa kriisiin (Benoit 1997, 178). Lisäksi, koska aineistoa lähestyttiin aluksi

aineistolähtöisesti ilman valmista analyysisapluunaa, nousi aineistosta esiin myös muita Coombsin ja Holladayn luokittelun ulkopuolisia kriisiviestinnän elementtejä ja kriisiviestinnän strategioiksi tulkittavia toimintatapoja.

Metsänväki-kuosiin liittyvässä kriisissä Marimekko pyrki kriisin alusta asti viestinnässään alleviivaamaan, että *organisaatio ei voinut kontrolloida kriisin syntyä*. He pyrkivät viestinnässään erottamaan freelancer-suunnittelijan itse Marimekosta ja painottamaan, että kriisin aiheuttaja oli Marimekosta erillinen. Tämän Marimekko pyrki tekemään muun muassa viestimällä kriisin puhjettua, että suunnittelijat ovat aina vastuussa designin aitoudesta ja omistajuudesta ja Marimekon oikeus designeihin koskee vain kaupallista käyttöoikeutta. Marimekko siis tietoisesti pyrki etäännyttämään itsensä plagiointiin syyllistyneestä suunnittelija Kristina Isolasta. Seuraava sitaatti Marimekon taiteelliselta johtajalta Minna Kimmell-Kutvoselta MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelman haastattelussa havainnollistaa etäännyttämistä.

*Oli erittäin suuri järkytys ja syvä pettymys, kun tiistai-iltana saimme tiedon Kristina Isolalta, että hän on käyttänyt tämän ukrainalaisen taiteilijan työtä oman maalauksensa pohjana, jonka hän on sitten meille painokangaskuvioksi ehdottanut ja jonka otimme mallistoon vuonna 2008. (Huomenta Suomi 1)*

Sitaatissa korostuu selvästi vastakkainasettelu Marimekon ja väärin tehneen freelancer-suunnittelijan välillä. Marimekon viestinnällisenä tavoitteena oli selkeästi vähentää kriisistä syntyvää vahinkoa painottamalla, että kriisi syntyi organisaatiosta huolimatta (Coombs & Holladay 2004, 99). Vaikka Marimekko pyrki vahvasti etäännyttämään plagiointikriisin aiheuttajan, Kristina Isolaa, itsestään, otti se kuitenkin omalta osaltaan vastuun tapahtuneesta. Iltalehden uutisessa 29.5.2013 Minna Kimmell-Kutvonen sanoi seuraavaa:

*Tuomitsemme tällaisen toiminnan (plagioinnin). Luonnollisesti Marimekossa kannamme vastuun omalta osaltamme freelancer-suunnittelijamme teosta ja pyydämme niin asiakkailtamme kuin Finnairilta tätä syvästi anteeksi. (IL 2)*

Vaikka Marimekko käytti *anteeksipyynnössään* anteeksi-sanaa, täytti heidän anteeksipyyntönsä ennemminkin osittaisen kuin kokonaisen anteeksipyynnön piirteet (Kellerman 2006, 76; Coombs 2012, 156; Cohen 2002, 871). He eivät ottaneet vastuuta koko tapahtumasta, mutta ilmaisivat kantavansa osaltaan vastuun kriisistä. Tällainen vastuunkannon ele oli esimerkiksi se, että Mika Ihamuotila lähestyi Marimekon taiteellisen johtajan mukaan Maria Primatšenkon perillisiä ja Ukrainan dekoratiivista

kansantaiteen museota ystävämielisellä yhteydenotolla. Ihamuotila oli pahoitellut tapahtunutta ja esittänyt toiveen kopioidun teoksen ja muiden Primatšenkon töiden kaupallisten käyttöoikeuksien lunastamisesta Marimekolle. Tämä voidaan nähdä myös *korjaavana toimenpiteenä*. Toisena korjaavana toimenpiteenä Marimekko viesti seuraavaa:

*Meidän pitää panostaa tähän (kuosien aitouden varmistamiseen) entistä enemmän samaan aikaan, kun käymme taistelua meitä vastaan kohdistuvia tekijänoikeusloukkauksia vastaan. (HS 1)*

Korjaavista toimenpiteistä viestimisellä ja osittaisella anteeksipyyntöillä Marimekko otti omalta osaltaan vastuun kriisin synnystä ja pyrki korjaamaan syntynyttä vahinkoa.

Alla oleva Ilta Sanomien artikkelissa julkaistu Mika Ihamuotilan Twitter-julkaisu vahvistaa edelleen vastakkainasettelua väärin tehneen suunnittelijan ja Marimekon välillä. Myös tässä siis näkyy Marimekon tietoinen etääntyminen suunnittelija Kristina Isolasta. Twitter-julkaisusta ilmenee myös Marimekon selvä asettuminen uhrin asemaan. Ihamuotila asettaa Marimekon Twitter-julkisussaan samalle puolelle Primatšenkon perikunnan kanssa, mikä vahvistaa pesäeroa suunnittelija Kristina Isolasta.

*Meidät petettiin, ukrainalaiset petettiin. Toivon, että pystymme luomaan jotain kaunista yhdessä: näyttelyitä, tuotteita, ystävyyttä. (IS 3)*

Ginkgo-kuosin kopiointiepäilyihin pohjautuvassa kriisissä Marimekko kielsi alusta asti napakasti plagioinnin ja koko kriisiviestinnän tavoitteena oli syytöksen kieltäminen. Marimekon viestinnässä ilmenee selkeästi Coombsin ja Holladayn (2004, 99–100) määrittämä *selventäminen –strategia*, sillä yhtiö pyrki viestinnässään perustelemaan, miksi kyseinen kuosi ei ole kopio ja miksi teknisesti kopiointia ei ole voinut tapahtua. Marimekon viestinnän tavoitteena oli siis kieltää kopiointi. Taiteellinen johtaja Minna Kimmell-Kutvonen sanoi YLE:n haastattelussa seuraavaa:

*Jauhiaisen piirroksessa ja Kristinan painokankaassa ei todellakaan ole muuta yhtäläisyyttä kuin se, että niissä molemmissa on käytetty naturalistisesti sitä ginkgopuun lehteä. Niistä on tehty omanlaiset tulkinnat. (YLE 2)*

Samanlaisen taiteellisen lähestymistavan lisäksi Marimekko perusteli plagiointisyytöksen perättömyyttä Ginkgo-kuosin suunnitteluprosessin tuttuudella. Kimmell-Kutvonen sanoi tuntevansa kuosin syntyprosessin hyvin ja muisti Isolan

pyytäneen matkalle lähtevää Marimekon työntekijää tuomaan Japanista ginkgo -puun lehtiä, joista hän halusi tehdä painokangaskuvion. Ginkgo-kuosin kohdalla uutisointi ja Marimekon viestintä jäi niukaksi, sillä se sijoittui ajallisesti samaan aikaan paljon palstatilaa ja huomiota saaneen Metsänväki-kuosin kriisin kanssa.

Marimekon kolmas plagiointikriisi syntyi heinäkuussa. Tässä Isoisän puutarha -kuosiin liittyvässä plagiointisyytöskriisissä Marimekko osoitti viestinnällään vahvaa luottamusta suunnittelija Teresa Moorhousen näkemystä ja työn alkuperäisyyttä kohtaan. Taiteellinen johtaja Minna Kemmell-Kutvonen ja toimitusjohtaja Mika Ihamuotila molemmat painottivat kriisin puhjettua luottamusta suunnittelijaan:

*Me luotamme Teresa Moorhousen näkemykseen siinä, että hän on tehnyt teoksensa, Isoisän puutarha –kangaskuvion, omista lähtökohdistaan, omasta lapsuuden aikaisesta inspiraatiostaan sieltä 70-luvulta .(YLE 3)*

Marimekko ja kuosin suunnittelija Teresa Moorhouse pyrkivät myös yhdessä *selventämään* kuosin taustoja ja sitä kautta perustelevaan, miksi kyseessä ei ole kopio. Marimekon viestinnällisenä tavoitteena oli Coombin ja Holladayn (2004, 99–100) laatimista tavoitteista kieltäminen. Marimekko pyrki saamaan kannalleen tukea käyttämällä eri *auktoriteetteja* viestintänsä tukena. Hyvänä esimerkkinä tästä on taiteellisen johtajan esiintyminen taideasiantuntijan kanssa YLE:n Aamu-tv -ohjelmassa. Myös toimitusjohtaja perusteli Marimekon virallisessa tiedotteessa yhtiön kantaa ja kuosin säilyttämistä mallistossa asiantuntijoiden avulla:

*Kaikki konsultoimamme tämän alueen asiantuntijat vahvistivat meille lausunnoillaan Moorhousen kuvion ja Hutchinsin kuvitusten olevan kaksi eri taiteellista tulkintaa. (Marimekko tiedote 1)*

Marimekon neljännen, Kuuskajaskari-kuosin kopiointisyytökseen liittyvän, kriisin kohdalla Marimekko kielsi alusta asti mahdollisen kopioinnin ja asian peittelyn, josta taitelija Heljä Liukko-Sundström yhtiötä syytti. Marimekko *selvensi* kantaansa vetoamalla tarkkaan ja kattavaan dokumentaatioon kyseisen kankaan ja koko laajan Sääpäiväkirja-kokonaisuuden synnystä ja inspiraation lähteistä. Tämän lisäksi yhtiö avasi tapahtumien kulkua tiedotteessaan. Selvennyksen lisäksi Kemmell-Kutvonen suhtautui hieman *alentavasti* Liukko-Sundströmin syytöksiin:

*Emme ymmärrä väitettä. Kyse on ymmärtääksemme Marimekon kankaasta, jossa on meille kaikille tuttuja Suomen luontoon kuuluvia elementtejä kuten kaisloja, merta, horisonttia ja taivasta. (HS 6)*

Kuuskaajaskari-kuosin syytösten yhteydessä Marimekko toi myös kuosin suunnittelijan Anna-Maija Metsolan äänen kuuluviin tiedotteessaan. Suunnittelija kertoi olevansa ylpeä työstään ja luodusta kokonaisuudesta, mikä toimi vahvistuksena Marimekon plagioinnin kieltävälle kannalle. Tuomalla suunnittelijan äänen kuuluville tiedotteessaan Marimekko osoitti olevansa samalla puolella suunnittelijan kanssa.

Kriisiketjun viidennessä, Hetkiä-kuosin, kopioepäilyssä Marimekko puhui ensin kuosin suunnittelijan, Maija Louekarin, äänellä. Marimekon tiedotteessa Louekari *selvensi* kuosin taustoja ja *siirsi syyllisyyden* espanjalaiselle laukkuvalmistajalle. Hän siis kertoi laukun olevan ennemminkin jäljitelmä hänen teoksestaan kuin toisin päin. Louekari kertoi ensin kuosin syntyprosessista seuraavasti Marimekon 26.9.2013 julkaisemassa tiedotteessa:

*Oman Hetkiä/Moments-kuosini inspiraationa olivat kaupunkinäkömät Helsingistä. Piirsin Helsingin keskustasta kaupunkinäkömää, jossa katse kohdistuu Esplanadin puiston suunnalta Fabianinkadun ja Pohjoisesplanadin risteymään.* (Marimekko tiedote 3)

Seuraavana päivänä kuitenkin media uutisoi näyttävästi, että Louekarin teos muistutti hämmentävän paljon Markus Lepon ottaman valokuvan ääri viivoja. Marimekko tiedotti asiasta seuraavasti:

*Marimekko vahvistaa, että Maija Louekarin Hetkiä/Moments-kuosin inspiraation lähteenä on toiminut Markus Lepon 60-luvulla ottama valokuva, josta suunnittelijan toteamalla tavalla välittyvät kaupunkinäkömät Helsingistä.* (Marimekko tiedote 4)

Tiedotteen alussa oli lainaus Marimekon edellisen päivän tiedotteesta, jossa suunnittelija Louekari kertoo inspiraatiostaan. Marimekon käyttämä sanavalinta ”suunnittelijan toteamalla tavalla” *luo etäisyyttä* Marimekon ja Louekarin välille. Enää Marimekko ei puhunutkaan aivan samalla äänellä suunnittelijan kanssa.

Samana aamuna Mika Ihamuotila oli haastateltavana MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelmassa. Ihamuotilan esiintymisestä ja viestinnästä voidaan havaita monta erillistä viestintästrategiaa. Ensin hän kertoi olevansa surullinen ja jopa vihainen viime kuukausien tapahtumista. Hän myös pyrki vetoamaan katsojien tunteisiin:

*Kyllä se tuntui pahalta katsoa heitä (suunnittelijoita) kyöneleet silmissä, omaperäisiä suunnittelijoita, joiden inspiraatio kumpuaa omasta tekemisestä ja nyt he ovat hädissään ja he pelkäävät, mitä uskaltavat tuoda esiin.* (Huomenta Suomi 2)

Kertomalla Marimekon suunnittelijoiden pelosta Ihamuotila myös ikään kuin *siirsi syyllisyyden* Marimekon ulkopuolelle, kopiosyytöksiä esiin tuoville yksityishenkilöille ja taiteilijoille. Ihamuotila kertoi Marimekon olevan jonkinlaisen ajojahdin kohteena ja korosti Kristina Isolan toimintaa ja sen tapauksen poikkeuksellisuutta:

*Koko tämän keskustelun aikana on ollut vain yksi tapaus, yksi yksittäistapaus, jossa on selkeästi ollut plagiontia ja sekään ei ole ollut Marimekon syytä, vaan yhden suunnittelijan syytä, joka on harmiksemme kopioinut yhden teoksen. (Huomenta Suomi 2)*

Hän myös ihmetteli *hyökkäävästi* ihmisten keskustelutyylä plagioinnista:

*Mielestäni on suorastaan pöyrisyttävää, miten tätä keskustelua käydään enkä voi yksikertaisesti ymmärtää, miten vinkkipuheluiden pohjalta nostetaan tällaisia asioita esiin. Se on kertakaikkiaan ala-arvoista. (Huomenta Suomi 2)*

Claeyzin ja Cauberhin (2014, 1165) mukaan kriisin kasvon matala äänensävy ja rauhallinen puhetyyli luovat uskottavutta yritykselle. Täten Ihamuotilan hyökkäävä viestintä ja kiivas puhetyyli haastattelussa eivät lisänneet Marimekon uskottavuutta kriisin keskellä. Samassa haastattelussa Ihamuotila myös puolusti Markus Lepon valokuvan ja Maija Louekarin teoksen yhdennäköisyyttä kiivaasti:

*Hyvänen aika sentään, kyllähän maailman historia on täynnä upeita, vaikka abstraktejakin teoksia, joiden pohjalla on maisema. Ja tuohan on täysin omaperäinen. (Huomenta Suomi 2)*

Näin Ihamuotila pyrki *asettamaan kriisin laajempaan mittakaavaan* vertaamalla Louekarin inspiraation käyttöä taiteen historian muihin teoksiin. Lisäksi hän ihmetteli, miksi Suomessa ei olla nostettu esiin, että Marimekkoa, sen kuoseja ja yleistä visuaalista ilmettä, kopioidaan maailmalla todella paljon. Tällä tavalla Marimekko otti tilanteessa *uhrin* roolin ja *siirsi syyllisyyttä* tilanteesta myös medialle.

Hetkiä-kuosiin liittyvä kriisi syntyi kopioepäilyn seurauksena, mutta se pitkittyi ja sai suuremmat mittasuhteet Marimekon viestinnän takia. Marimekko julkaisi kriisin aikana kolme tiedotetta. Ensimmäisessä tiedotteessa Maija Louekari vahvisti kuosin itse tekemäkseen ja Marimekko kielsi kopiointisyytöksen. Toisessa tiedotteessa Marimekko myönsi suunnittelijan käyttäneen inspiraation lähteenä Markus Lepon valokuvaa.

Kriisin kolmannessa tiedotteessa Marimekko pyrki selventämään ristiriitaista viestintäänsä kertomalla, milloin tieto mistäkin oli yhtiölle tullut:

*Tieto jonkun valokuvan olemassaolosta inspiraation lähteenä tuli suunnittelijalta yhtiölle keskiviikkoiltana, mutta tieto tästä nimenomaisesta valokuvasta ja sen merkityksestä Louekarín Hetkiä/Moments-kuosin asetelun ja rytmiikan osalta tuli yhtiölle vasta perjantaina 27.9.2013 aamulla. (Marimekko tiedote 5)*

Näin Marimekko viesti, *ettei se voinut kontrolloida* osaltaan tiedotuksesta syntyneitä kriisiä ja *siirsi osan kriisin syyllisyydestä* suunnittelija Maija Louekarille. Yhtiö ei kuitenkaan kertonut, miksi valokuvaa ei mainittu jo torstaina 26.9.2013 julkaistussa tiedotteessa. Helsingin Sanomien tiedusteluun Marimekko sanoi, ettei halua kommentoida asiaa (HS 10). Tässä tilanteessa Marimekon ”en kommentoi” -lausunnosta välittyi mielikuva, että yhtiö oli mahdollisesti tarkoituksellisesti pimentänyt tietoa sidosryhmiltä, sillä syytä kertomattajättämiselle ei median kyselyistä huolimatta ilmaistu. Tällaisella ”en kommentoi” -lausunnolla on negatiivisia vaikutuksia organisaation maineelle ja se voi vaikuttaa vahvasti sidosryhmien mielissä organisaation uskottavuuteen (Menon, Jewell & Unnava 1991, 327).

Hetkiä-kuosin tiedotteissa näkyy selkeästi se, että nopea reagointi kriisiin lisää myös riskiä tiedottaa jotain sellaista, mitä ei tiedetä täysin varmaksi (Smith & Hayne 1997, 110). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan kriisiviestintää organisaation ulkopuolelta, ei voida tietää varmasti, pimentikö Marimekko tahallisesti tietoa vai oliko kyseessä ennemminkin nopeasta reagoinnista aiheutunut viestinnällinen virhe. Hetkiä-kuosin kriisi osoittaa myös selvästi sen, kuinka kriisitilanteessa media on valppaana ja etsii omatoimisesti tietoa tapahtuneesta (Regester 1990, 107–108). Markus Lepon valokuvan käyttö inspiraationa tuli esille nimenomaan median itsenäisen tiedonhaun tuloksena, sillä Marimekko ei aloitteellisesti asiaa kertonut.

Marimekon virallisten tiedotteiden ja Ihamuotilan haastattelun viestinnällinen sävy eroavat ratkaisevasti toisistaan. Virallisessa tiedotteessa Marimekko pahoitteli, ettei ole voinut aukottomasti varmistaa kaikkien heille tarjottujen kuosien alkuperäisyyttä tai sitä, mikä milloinkin on ollut inspiraation lähteenä. Ihamuotilan viestinnällinen sävy haastattelussa oli puolestaan hyökkäävämpi, mutta kuitenkin Marimekolle sympatiaa hakeva. Näin Marimekko puhui ikään kuin eri viestintäkanavissa eri kieltä, joka sai viestinnän näyttämään ulospäin epäjohdonmukaiselta. Epäjohdonmukainen viestintä luo yrityksen viestinnästä sidosryhmille tehottoman ja epämääräisen kuvan (Seeger 2006, 140).

Kriisiketjun viidennen, Hetkiä-kuosin, kriisin synnyttä Mika Ihamuotila ilmoitti, että yhteistyö suunnittelija Kristina Isolan kanssa päättyy.

*Isolan Metsänväki-kangas on viime kuukausina käsitellyistä, Marimekkoon liittyvistä kohuista ainoa, jossa on kyse kopioinnista. Meillä on nollatoleranssi plagioinnin suhteen, emmekä voi katsoa, että yhteistyö jatkuisi (HS 14)*

*Kristina Isolan tapaus on heittänyt varjon Marimekon päälle. Marimekko ei ole tehnyt mitään väärää. Olisiko Marimekon pitänyt tuntea 1960-luvulla eläneen ukrainalaisen kansantaitelijan tuotanto? (HS 14)*

Ilmoittaessaan yhteistyön päättymisestä Marimekko korosti *tapauksen ainutlaatuisuutta* muihin kopioitiepäilyihin verrattuna. Lisäksi yhtiö asettautui selkeästi *uhrin* asemaan ja painotti, ettei Marimekko ole tehnyt mitään väärää. Ihamuotilan viestinnässä oli myös *hyökkäävä* sävy, joka korostui erityisesti, kun hän kysyi, olisiko Marimekon pitänyt tuntea Maria Primatsenkon teos entuudestaan.

### **5.3.2 Kriisiviestinnän muutos**

Marimekon kriisiketju koostui viidestä yksittäisestä kriisistä, jotka muodostivat ketjun. Jokainen kriisi oli erilainen ja erillinen, ja täten myös Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat erosivat toisistaan verrattaessa eri kriisejä. Taulukkoon 8 on kerätty Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat kriiseittäin.

Taulukko 8 Kriisit ja Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat

Kriisi	Käytetyt kriisiviestinnän strategiat
<b>Kriisi 1</b> Metsänväki-kuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio ei voinut kontrolloida kriisin syntyä</li> <li>• Suunnittelijan etäännyttäminen Marimekosta</li> <li>• Anteeksipyyntö</li> <li>• Korjaavista toimenpiteistä viestiminen</li> <li>• Organisaatio uhrina</li> <li>• Tapauksen ainutlaatuisuuden korostaminen</li> </ul>
<b>Kriisi 2</b> Ginkgo-kuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> </ul>
<b>Kriisi 3</b> Isoisän puutarha -kuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> <li>• Auktoriteettien käyttö perusteluiden tukena</li> <li>• Korjaavista toimenpiteistä viestiminen</li> </ul>
<b>Kriisi 4</b> Kuuskajaskari-kuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> <li>• Alentava suhtautuminen syyttävään osapuoleen</li> </ul>
<b>Kriisi 5</b> Hetkiä-kuosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvennys</li> <li>• Syyllisyyden siirtäminen</li> <li>• Suunnittelijan etäännyttäminen Marimekosta</li> <li>• Hyökkäys</li> <li>• Organisaatio uhrina</li> <li>• Kriisin asettaminen laajempaan mittakaavaan</li> <li>• Korjaavista toimenpiteistä viestiminen</li> </ul>

Marimekon kriisiviestinnän strategioita tarkasteltaessa voidaan huomata, että sellaisissa kriiseissä, joissa kuosin suunnittelija oli joko syyllistynyt suoraan plagiointiin tai jättänyt suunnitteluprosessista jotain kertomatta, pyrki Marimekko viestinnällään etäännyttämään itsensä suunnittelijasta. Tätä strategiaa Marimekko käytti Metsänväki-kuosin plagioinnin ja Hetkiä-kuosin inspiraation lähteen paljastuttua. Toisaalta taas niiden kriisien kohdalla, joissa kyse oli vain plagiointiepäilystä, Marimekko pyrki aina ensin selventämään viestinnällään, miksi kopiointia ei ole voinut tapahtua.

Marimekon korjaavista toimenpiteistä viestiminen lisääntyi kriisiketjun edetessä. Metsänväki-kuosin plagioinnin paljastuttua Marimekko painotti, että yhtiön pitää entistä enemmän panostaa heille tarjottujen kuosien aitouden varmistamiseen. (HS 1) Isoisän puutarha -kuosin kopioepäilyn aikana toimitusjohtaja Mika Ihamuotila tiedotti haluavansa aloittaa laajemman keskustelun Minna Kemmell-Kutvosen johdolla taiteellisen alkuperäisyyden ja tekijänoikeuksien rajatapauksista (Marimekko tiedote 1). Hetkiä-kuosin kriisin kärjistyttyä Ihamuotila puolestaan sanoi seuraavaa:

*Olen ryhtynyt useisiin toimenpiteisiin design-integriteetin parantamiseksi, ja aion jatkaa tätä työtä määrätietoisesti ja kunnianhimoisesti yhdessä kaikkien osapuolten kanssa. (Marimekko tiedote 5)*

Näin siis kriisiketjun edetessä korjaavien toimenpiteiden ilmaiseminen myös konkretisoitui. Hetkiä-kuosin plagiointiepäilyn kohdalla Ihamuotila puhui jo konkreettisista toimenpiteistä, kuten siitä, että yhtiössä on otettu käyttöön plagiointin nollatoleranssi (Marimekko tiedote 5).

Marimekon kriisiviestintä muuttui sävyltään hyökkäävämmäksi kriisiketjun edetessä. Tämä näkyy selkeästi yhtiön käyttämissä kriisiviestinnän strategioissa. Kolmessa ensimmäisessä kriisiketjun kriisissä Marimekon viestintä oli sävyltään ystävällismielistä. Kuuskajaskari-kuosin plagiointiepäilyn kohdalla alkoi näkyä merkkejä hieman hyökkäävämmästä viestinnästä. Tällöin Minna Kemmell-Kutvonen suhtautui alentavasti syyttävään osapuoleen, eli Heljä Liukkonen-Sundströmiin kertoessaan, ettei ymmärrä suunnittelijan syytöstä. Hetkiä-kuosin kohdalla puolestaan Mika Ihamuotila jo sanallisesti hyökkäsi kopiointiepäilyjä mediassa esiin nostavia yksityishenkilöitä ja taiteilijoita sekä itse mediaa vastaan.

Kriisiviestinnän lisäksi myös se, kuka toimi Marimekon puolelta kriisin kasvona, muuttui kriisiketjun edetessä. Kahdessa ensimmäisessä kriisissä Minna Kemmell-Kutvonen vastasi median sähköpostitiedusteluihin, oli haastateltavana Huomenta Suomi -ohjelmassa ja vastasi kysymyksiin Marimekon Facebook-sivuilla. Kriisiketjun kolmannen, Isoisän puutarha -kuosiin liittyvän, plagiointiepäilyn tullessa ilmi Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila otti näkyvämmän roolin kriisiviestinnässä. Marimekon kyseiseen kuosiin liittyvä tiedote oli yksinomaan Ihamuotilan lausunto asiasta. Hetkiä-kuosiin liittyvän kriisin aikana Ihamuotila oli näkyvänä viestijänä niin tiedotteiden kuin Huomenta Suomen haastattelun kautta. Kriisin kasvojen vaihtaminen liittyy usein kriisitilanteen muutokseen, erityisesti, jos kriisitilanne muuttuu organisaatiolle haitalliseen suuntaan (Phillips 2013, 8). Täten siis Ihamuotilan siirtymiseen viestinnän kasvoiksi vaikutti kriisiketjun eskaloituminen ja sitä kautta yhtiölle koituvan mainevahingon uhan suureneminen.

Kriisiketjun aikana myös Marimekon käyttämät viestintäkanavat muuttuivat. Kahden ensimmäisen kriisin aikana Marimekko ei julkaissut yhtäkään virallista tiedotetta kopiointisyytöksiin liittyen. Viestintä tapahtui median tiedusteluihin vastaamalla, esiintymällä Huomenta Suomi -ohjelmassa ja vastaamalla kuluttajien kysymyksiin yhtiön Facebook-sivuilla. Ensimmäisen virallisen tiedotteen kopiointiepäilyihin liittyen Marimekko julkaisi vasta 6.8.2013 Isoisän puutarha -kuosin kopiointisyytökseen liittyen. Kriisiketjun edetessä virallisten tiedotteiden määrä kasvoi, sillä Hetkiä-kuosiin

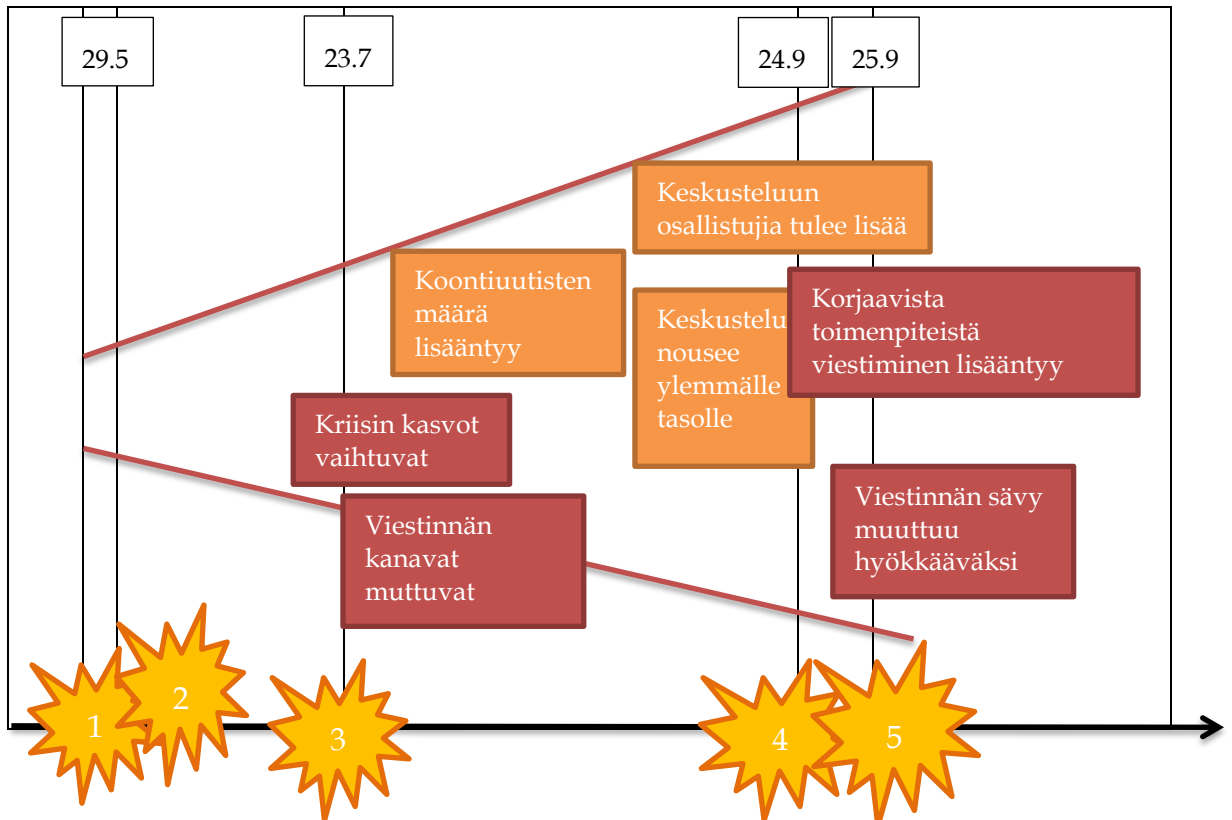
liittyen Marimekko julkaisi kaikkiaan kolme erillistä tiedotetta. Tiedotteilla Marimekko otti aktiivisempaa roolia kriisikeskustelussa. Kriisiketjun edetessä, ja näin tilanteen muuttuessa vakavammaksi, Marimekon viestintä painoittui siis enemmän virallisiin kanaviin eli tiedotteisiin. Marimekon viestintäkanavia tarkasteltaessa nousee aineistosta esille myös, että eniten mediahuomiota saaneiden kriisien kohdalla Marimekon edustaja esiintyi joko MTV3:n Huomenta Suomi -ohjelmassa tai YLE:n Aamu-tv:ssä. Toisin sanoen Marimekko selvästikin halusi esittää oman kantansa asiaan paljon ihmisiä tavoittavassa mediassa silloin, kun uhka yhtiön maineelle oli suurimmillaan. Eniten mediahuomiota saaneet kriisit kriisiketjussa olivat Metsänväki-, Isoisän puutarha - ja Hetkiä-kuosin kriisit.

Marimekon kriisiviestinnän lisäksi kriisiketjun edetessä myös se, ketkä mediassa käyvät keskustelua kriisistä ja plagiointiepäilyistä muuttui. Kriisiketjun alussa Metsänväki-kuosin plagiointia kommentoi mediassa Risto-Matti Ratia, joka on Marimekon perustajan Armi Ratian poika. Myös Marimekon yhteistyökumppanin Finnairin viestintäjohtaja osallistui keskusteluun kopioinnista ja siitä seuraavista toimenpiteistä. Kriisiketjun neljännen, Kuuskajaskari-kuosiin liittyvän, kriisin kohdalla lisääntyi mediassa keskustelua plagionnista käyvien määrä. Tämän kriisin aikana eri lehdet haastattelivat muun muassa taiteilija Vuokko Nurmesniemeä, Nanson luovaa johtajaa Petteri Kolista ja Fiskars Oyj:n viestintäpäällikkö Nina Collianderia. Tällöin keskustelu plagioinnista siirtyi myös yksittäisistä kriiseistä ylemmälle tasolle. Enää ei puhuttu vain Marimekon kopiointiepäilyistä vaan kopioinnista designin kentällä yleisesti. Hetkiä-kuosin kriisin aikana haastateltiin muun muassa Marimekollekin suunnitellutta muotoilija Ilkka Suppasta ja Marimekon entistä toimitusjohtajaa ja suuromistajaa Kirsti Paakkasta. Näin siis kriisiketjun edetessä myös entisiä marimekkoilaisia astui mukaan mediakeskusteluun. Erityisesti Kirsti Paakkasen haastattelemisen tapahtumista kertoo selkeästi koko tilanteen vakavuudesta, sillä hän on Marimekon johdosta pois siirryttyään esiintynyt julkisuudessa harvakseltaan.

Marimekon kriisiketjun aikana eri kriisien viestintä ja kriiseistä uutisointi kietoutuivat yhteen. Kriisiketjun edetessä sellaisten uutisten määrä lisääntyi, joissa käsiteltiin enemmän kuin yhtä kriisiä. Tällaisen uutisoinnin käännekohtana kriisiketjussa voidaan pitää Isoisän puutarha -kuosin plagiointiepäilyä, jolloin Helsingin Sanomat julkaisi ensimmäisen koontiuutisen Marimekon kaikista siihenastisista kopiointiepäilyistä (HS 6). Koska mediassa käsiteltiin yhtä aikaa montaa eri kriisiä, joutui myös Marimekko viestimään useasta eri kriisistä samanaikaisesti. Esimerkiksi Kristina Isolan freelancer-suhteen tilasta uutisointi toistui kriisistä toiseen, vaikka vain kaksi kuosia, Metsänväki ja Gingko, käytännössä liittyivät kyseiseen suunnittelijaan. Kyseinen uutisointi sai päätöksensä vasta, kun Mika Ihamuotila ilmoitti 30.9.2013 Marimekon lopettavan yhteistyön Kristina Isolan kanssa. Sitä ennen jokaisen kriisin

kohdalla freelancer-suhteen tilasta uutisoitiin tai Marimekolta kysyttiin tilannetietoja asiasta.

Marimekon kriisiketjun aikana niin yhtiön kriisiviestintä, viestinnän kanavat kuin median uutisointikin muuttuivat. Kuvio 4 havainnollistaa, missä kohdassa kriisiketjua mikäkin muutos tapahtui. Kuviossa oranssilla on merkitty mediassa tapahtuneet muutokset ja punaisella puolestaan Marimekon viestinnässä tapahtuneet muutokset



Kuvio 4 Viestinnällinen muutos kriisiketjun aikana

Kuten kuviossa 4 ilmenee, kriisiketjun kolmas, Isoisän puutarha -kuosiin liittyvä kriisi on monessakin mielessä käännekohta. Kyseisen kriisin aikana media alkoi selvästi ketjuunnuttaa Marimekon kriisejä, mikä näkyy muun muassa koontiuutisten lisääntymisenä. Tässä kohdassa kriisiketjua uutisoinnissa näkyy myös selvästi, miten aina uusista kriiseistä uutisoitaessa mainitaan poikkeuksetta myös ketjun aiemmat kriisit. Ketjuuntumisen ilmentymänä voidaan pitää myös sitä, kuinka yksittäisten kriisiuutisten rinnalle nousi uutisia kopioinnista design-alalla yleisesti ja mediassa haastateltiin niin alan vaikuttajia kuin Marimekon kilpailijoitakin.

## 5.4 Ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteet

Aineiston analyysin pohjalta koottiin yhteen ketjuuntuneelle kriisille tunnusomaisia piirteitä. Tunnuspiirteet on esitetty tarkemmin alla olevassa taulukossa 9.

Taulukko 9 Ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteet

Ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketjuuntuneen kriisin kriisit sijoittuvat ajallisesti päällekkäin tai erittäin lähelle toisiaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketjun aiempi kriisi voi toimia suoranaisena laukaisijana uudelle kriisille</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisiyrityksen käyttämät viestintästrategiat vaihtelevat kriiseittäin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisiyritys voi joutua viestimään monesta kriisistä samanaikaisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisiyrityksen viestinnässä korostuu erityisesti johdonmukaisuus</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uutisointi ketjun kriiseistä linkittyy vahvasti toisiinsa ja uudesta kriisistä uutisoitaessa käydään poikkeuksetta läpi myös aiempaa kriisiä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediassa keskustelu siirtyy ketjun edetessä käsittelemään aihetta myös yleisemmin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediassa keskusteluun osallistujien määrä lisääntyy ketjun edetessä</li> </ul>

Ketjuuntuneessa kriisissä ketjun eri kriisit sijoittuvat ajallisesti päällekkäin tai hyvin lähelle toisiaan. Ketjun aiempi kriisi voi myös toimia suoranaisena laukaisijana kriisille. Koska kriisiketju koostuu eri kriiseistä eikä vain yhdestä pitkästä kriisistä, vaihtelevat kriisiyrityksen käyttämät kriisiviestinnän strategiat ketjun edetessä. Myös saman kriisin aikana kriisiviestinnän strategia usein vaihtuu kokonaan tai aiemman rinnalle nousee uusia strategioita. Kriisiviestinnän strategia perustuu viestinnän tavoitteeseen, jolloin uuden informaation tullessa ilmi voi kriisiyrityksen viestinnällinen tavoite ja tätä kautta viestinnässä käytetyt strategiat muuttua radikaalistikin. Kriisiyritys voi myös joutua viestimään ketjun useammasta kriisistä samanaikaisesti, jolloin erityisesti viestinnän johdonmukaisuus korostuu.

Ketjuuntuneen kriisin yksittäisten kriisien uutisoinnit linkittyvät mediassa vahvasti toisiinsa. Näin esimerkiksi uudesta kriisistä uutisoitaessa käydään läpi myös ketjun aiempia kriisejä. Näin media aktiivisesti ketjuunuttaa kriisejä. Kriisiketjun edetessä kriisiketjun kriiseihin keskittyvien uutisten rinnalle nousee myös ilmiötä yleisemmällä tasolla käsitteleviä uutisia. Tällöin myös mediassa käytyyn keskusteluun liittyy uusia ihmisiä, kuten saman alan muiden yritysten edustajia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ketjuuntunut kriisi muodostuu erillisistä, mutta kuitenkin vahvasti toisiinsa linkittyvistä kriiseistä. Koska kyseessä on samasta aihepiiristä huolimatta yksittäisten kriisien ketju, vaihtelevat organisaation käyttämät kriisiviestinnän strategiat kriiseittäin. Ketjuuntuneessa kriisissä kuitenkin eri kriisien viestintä ja uutisointi kietoutuvat kiinteästi yhteen. Tästä syystä ketjuuntuneessa kriisissä korostuu erityisesti organisaation kriisiviestinnän johdonmukaisuus. Media on valppaana ja tuo kriisiketjun edessä jatkuvasti esille myös ketjun aiempia kriisejä. Koska monen kriisin muodostama kriisiketju on suhteellisen harvinainen, ketjun syntyessä media usein etsii itse aktiivisesti tietoa. Näin organisaation viestinnän virheet ja tahallinen tiedon pimittäminen paljastuvat helposti ketjuuntuneessa kriisissä.

Johdonmukaisuus korostuu ketjuuntuneen kriisin kriisiviestinnässä myös siksi, että kriisiketjun kriisit sijoittuvat ajallisesti joko päällekkäin tai hyvin lähelle toisiaan. Näin sidosryhmillä on tuoreessa muistissa organisaation aiempi tai aiemmat kriisit ja niiden viestintä. Jos viestintä ei ole kriisistä kriisiin johdonmukaista eli esimerkiksi viestintäkanavat eroavat ratkaisevasti tai viestinnän sävy poikkeaa kriisien välillä, saattavat sidosryhmät epäillä organisaation kriisinhallintataitoja. Kun organisaation viestintä on kaikin puolin johdonmukaista, viestii se sidosryhmille, että tilanne on hallinnassa (Seeger 2006, 140).

Marimekon kriisiketju vahvistaa Coombsin ja Holladayn (2002, 97) sekä Jeongin (2009, 307) päätelmää siitä, että mitä vakaampi kriisin aiheuttaja on, sitä syyllisempänä organisaatiota pidetään kriisiin. Toisin sanoen, jos organisaatio kohtaa toistuvasti saman kriisin, pitävät sidosryhmät organisaatiota lähtökohtaisesti syyllisenä tai ainakin osallisena kriisin syntyä. Organisaation negatiivisen historian vaikutukset siis korostuvat nimenomaan ketjuuntuneessa kriisissä.

Ketjuuntuneessa kriisissä ketjun ensimmäisellä kriisillä on suuri vaikutus ketjun syntyyn. Marimekon kriisiketju alleviivaa sitä, että kun organisaatio tai sen jäsen todetaan syylliseksi johonkin rikolliseen tai paheksuttuun toimintaan, madaltuu ikään kuin kynnyks uuden kriisin syntymiselle. Kriisiketju voi siis syntyä, kun yhden kriisin innoittamana sidosryhmät ja media alkavat etsiä uusia kriisejä. Ketjun syntyminen ei välttämättä tarkoita sitä, että ensimmäisen kriisin hallinnassa suoranaisesti epäonnistuttiin niin kuin Pearson ja Mitroff (1993, 52) artikkelissaan totesivat, vaan ketjun syntymistä voi myös edesauttaa organisaation jonkinasteinen vastuu ja syyllisyys ensimmäisen kriisin puhkeamiseen ja sen seurauksiin.

Kriisiketjun edessä mediassa käytävä keskustelu siirtyy itse kriiseistä ylemmälle tasolle. Tällöin kriisiorganisaation kanssa saman alan vaikuttajia ja kilpailijoiden edustajia osallistuu enenevässä määrin keskusteluun mediassa. Ketjuuntunut kriisi saa saman alan muut toimijat arvioimaan omaa kriisivalmiuttaan ja kommentoimaan

medialle, miten he itse samankaltaisessa tilanteessa toimisivat tai mitä käytäntöjä heidän organisaatiossaan on samanlaisten tilanteiden varalle. Tällainen toimintatapojen tarkastelu mediassa voi saada aikaan muutoksen jonkin tietyn alan toimintatavoissa. Marimekossa otettiin kriisiketjun aikana käyttöön plagioinnin nollatoleranssi ja suunnittelijoiden inspiraation lähteistä vaadittiin jatkossa tarkempaa dokumentointia (Marimekko tiedote 5). Mahdollisesti myös muissa design-alan yrityksissä alettiin kiinnittää enemmän huomiota kuosien aitouden varmistamiseen Marimekon paljon mediahuomiota saaneen kriisiketjun jälkeen.

Koska ketjuuntunut ja toistuva kriisi ovat kriisitutkimuksessa jääneet vielä toistaiseksi erittäin vähälle huomiolle, voidaan tämän tutkimuksen pohjalta jalostaa lukuisia jatkotutkimusehdotuksia, joiden avulla erityisesti ketjuuntunutta kriisiä voitaisiin kuvata ja analysoida vielä syvällisemmin. Tämän tutkimuksen tuloksiin toisi uuden ulottuvuuden Marimekon edustajien haastattelemisen heidän kriisien aikaisista viestintätoimistaan ja syistä niiden takana. Näin saataisiin tietoon esimerkiksi se, miten Marimekko pyrki viestimään kriisien aikana ja toisaalta, välittyikö viestinnän sanoma medialle ja median kautta muille sidosryhmille niin, kuin oli alun perin tarkoitettu. Tämän tutkimustapauksen tiimoilta olisi myös mielenkiintoista selvittää, oliko Marimekko varautunut etukäteen kriiseihin, ja jos oli niin miten. Toisaalta olisi mielenkiintoista tietää, onko yhtiössä otettu kriisiketjun jälkeen käyttöön uusia kriisiviestinnän toimenpiteitä tai onko kriisiviestintäsuunnitelmaa radikaalisti muutettu.

Tämän tutkimuksen kriisiketjun syvällisemmän ymmärtämisen lisäksi olisi erittäin kiinnostavaa tutkia jonkun toisen alan ja täysin toisen aiheen ympärille syntynyttä kriisiketjua. Näin voitaisiin saada vahvistusta ketjuuntuneen kriisin tunnuspiirteille ja uutisoinnin luonteelle. Myös viestintästrategioiden käytöstä saataisiin tällöin kattavampi kuva ja voitaisiin mahdollisesti luokitella nimenomaan ketjuuntuneelle kriisille tyypillisimmät kriisiviestinnän strategiat.

## 7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toistuvan kriisin kehitysprosessia ja yrityksen ulkoista kriisiviestintää tässä prosessissa. Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin kolmen osaongelman kautta.

1. Osaongelma: Mitä tunnuspiirteitä on toistuvalla kriisillä?
2. Osaongelma: Millainen on toistuvan kriisin prosessi?
3. Osaongelma: Miten kriisien toistuvuus näyttäytyy organisaation ulkoisessa kriisiviestinnässä?

Tutkimus koostuu kahdesta teorialuvusta. Ensimmäinen teorialuku avaa kriisin käsitettä, erittelee sen tunnuspiirteitä ja syvennyy yhteen kriisiprosessin malliin. Toisessa teorialuvussa käsitellään kriisiviestinnän periaatteita ja paneudutaan erilaisiin kriisiviestinnän strategioihin ja niiden käyttöön.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin laadullisesti ja tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkimustapausyrityksenä toimi suomalainen design-alan yritys Marimekko. Tutkimuksessa paneuduttiin Marimekon viiteen, ajallisesti erittäin lähekkäin syntyneeseen kriisiin, niiden viestintään ja kriisejä koskevaan uutisointiin. Tutkimuksen aineistona toimivat Suomen luetuimmissa sanomalehdissä julkaistut uutiset, Marimekon julkaisemat tiedotteet ja kolme litteroitua Marimekon edustajan tv-haastattelua kriisien ajalta.

Tutkimuksen aineiston perusteella muodostettiin kuva Marimekon kriisien prosessista. Tällöin selvisi, että Marimekon kriisit eivät täysin täyttäneet toistuvan kriisin kriteereitä. Näin ollen luotiin uusi termi, ketjuuntunut kriisi, kriisitutkimuksen kentälle. Ketjuuntunut kriisi eroaa toistuvasta kriisistä kolmen tekijän kautta. Ketjuuntuneessa kriisissä ketjun kriisit sijoittuvat ajallisesti päällekkäin tai erittäin lähelle toisiaan. Ketjuuntuneessa kriisissä ketjun aiempi kriisi voi myös toimia uuden kriisin suoranaisena laukaisijana. Lisäksi eri kriisien uutisointi linkittyy vahvasti toisiinsa ja ketjun aiemmat kriisit seuraavat ikään kuin varjona uusista kriiseistä uutisoidessa.

Niin Marimekon käyttämät kriisiviestinnän strategiat kuin kanavatkin muuttuivat kriisiketjun edetessä. Niiden kriisien kohdalla, joissa suunnittelija oli joko syyllistynyt suoraan plagiointiin tai jättänyt suunnitteluprosessista jotain kertomatta, Marimekko pyrki viestinnällään etäännyttämään itsensä suunnittelijasta. Puolestaan niissä ketjun kriiseissä, joissa oli kyse vain kopioepäilystä, pyrki Marimekko ensin selventämään, miksi kyseessä ei voinut olla kopio. Kriisiketjun edetessä Marimekko lisäsi korjaavista toimenpiteistä viestimistä, mutta toisaalta viestinnän sävy muuttui myös hyökkäävämmäksi. Kriisiketjun alkuvaiheessa Marimekon viestintä koostui lähinnä median kyselyihin vastaamisesta. Kriisiketjun edetessä Marimekon julkaisemien

tiedotteiden määrä kasvoi, jolloin Marimekko otti itse aktiivisempaa roolia kriiseistä viestimisessä.

Tutkimuksen johtopäätöksiä todettiin, että ketjuuntuneessa kriisissä korostuu erityisesti kriisiyrityksen viestinnän johdonmukaisuus. Jos organisaation viestintä on epäjohdonmukaista, voivat sidosryhmät epäillä organisaation kriisinhallintataitoja. Lisäksi kriisiketjun aiemmat kriisit vaikuttavat sidosryhmien käsitykseen organisaation syyllisyydestä nykyiseen kriisiin. Kriisiketjun ensimmäisellä kriisillä on suuri vaikutus koko ketjun syntyyn. Jos organisaatio tai sen jäsen todetaan syylliseksi johonkin rikolliseen tai paheksuttuun toimintaan, madaltuu kynnyksen uuden kriisin syntymiselle. Kriisiketju voi siis syntyä, kun yhden kriisin innoittamana sidosryhmät ja media alkavat etsiä uusia kriisejä.

Kriisiketjun edetessä mediassa käytävä keskustelu siirtyy yksittäisistä kriiseistä ylemmälle tasolle. Tällöin myös kriisiorganisaation kanssa saman alan vaikuttajia ja kilpailijayritysten edustajia osallistuu enenevässä määrin keskusteluun mediassa. Ketjuuntunut kriisi voi saada näin saman alan muut toimijat arvioimaan omaa kriisivalmiuttaan ja täten johtaa alan yrityksissä toimintatapojen muuttamiseen.

## LÄHTEET

- Adubato, Steve (2008) *What were they thinking?: Crisis communication: the good, the bad, and the totally clueless*. Rutgers university press, New Brunswick.
- Allen, Myria Watkins & Caillouet, Rachel H. (1994) Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an *organization in crisis*. *Communication Monographs*, Vol. 61 (1), 44–63.
- Arpan, Laura M. & Pompper, Donnalyne (2013) Stormy Weather: Testing ”stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, Vol. 29 (3), 291–308.
- Benoit, William L. (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, Vol. 23 (2), 177–186.
- Brummett, Barry (1980) Towards a theory of silence as a political strategy. *Quarterly Journal of Speech*, Vol. 66 (3), 289–303.
- Bryson, John M. (2004) What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques. *Public Management Review*, Vol. 6 (1), 21–53.
- Cassel, Catherine & Symon, Gillian (2004) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Claeys, An-Sofie & Cauberghe, Verolien (2014) Keeping Control: The Importance of Nonverbal Expressions of Power by Organizational Spokespersons in Times of Crisis. *Journal of Communication*, Vol. 64 (6), 1160–1180.
- Cohen, Jonathan R. (2002) Legislating apology, The pros and cons. *University of Cincinnati Law Review*, Vol. 70 (3), 819–895.
- Coleman, Amanda (2013) Managing a crisis in the era of social communication: How Greater Manchester Police is developing community engagement and communication. *Journal of Brand Strategy*, Vol. 2 (2), 128–133.
- Coombs, Timothy W. (2012) *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*. SAGE Publications Inc., Los Angeles.
- Coombs, Timothy W. (2004) Impact of past crisis on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, Vol. 41 (3), 265–289.
- Coombs, Timothy W. (1995) Choosing the Right Words; The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol. 8 (4), 447–476.
- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J (2002) Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, Vol. 16 (2), 165–186.

- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J (1996) Communication and Attributions in a Crisis; An Experiment Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relation Research*, Vol. 8 (4), 279–295.
- Coombs, Timothy W. & Holladay, Sherry J (2004) Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-Based Approach to Crisis Management. Teoksessa: *Responding to Crisis; A Rhetorical Approach to Crisis Communication*; toim. Millar, Dan P. & Heath, Robert L. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah.
- Dawar, Niraj & Pillutla, Madam M. (2000) Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (2), 215–226.
- Dutta, Sujay & Pulling, Chris (2011) Effectiveness of Corporate Responses on Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 64 (4), 2181–2187.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) Qualitative methods in business research. Sage Publications, UK.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Faulkner, Bill (2001) Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, Vol. 20 (2), 135–147.
- Fink, Steven (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM, New York.
- Griffin, Mitch; Babin, Barry J. & Attaway, Jill S. (1991), An Empirical Investigation of the Impact of Negative Public Publicity on Consumers Attitudes and Intentions. *Advances in Consumer Research*, Vol. 18 (1), 334–341.
- Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiivisen kenttätöön menetelmät*. WSOY, Juva.
- Hearit, Keith Michael (1994) Apologies and public relations crises in Chrysler, Toshiba and Volvo. *Public Relations Review*, Vol.20 (2), 113–125.
- Heath, Robert L. & Millar, Dan P. (2004) A Rhetorical Approach to Crisis Communication; Management, Communication Processes and Strategic Responses. Teoksessa: *Responding to Crisis; A Rhetorical Approach to Crisis Communication*; toim. Millar, Dan P. & Heath, Robert L. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah.
- Henriksson, Arto & Karhu, Matti (2002) *Kriisit ja viestintä*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Ice, Richard (1991) Corporate Publics and rhetorical strategies. The Case of Union Carbide's Bhopal Crisis. *Management communication quarterly*. Vol 4. (3), 341–362.
- Jeong, Se-Hoon (2009) Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, Vol. 35 (3), 307–209.
- Juholin, Elisa (2013) *Communicare: Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland Oy, Kopijyvä.
- Kansallinen mediatutkimus, <<http://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2015/09/Lukijamaarat-ja-kokonaisuustavoittavuudet.pdf>>, haettu 18.12.2015.
- Kellerman, Barbara (2006) When Should a Leader Apologize and When Not? *Harvard Business Review*, Vol. 84 (4), 72–81.
- Krippendorff, Klaus (2004) *Content Analysis; An Introduction to its Methodology*. SAGE Publication Inc., California.
- Lehtonen, Jaakko (1999) *Kriisiviestintä*. Ykkös-Offset, Vaasa.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Marimekko. < <http://company.marimekko.fi/me-yrityksena> > , haettu 15.3.2015.
- Menom, Greeta – Jewell, Robert D. – Unnava, H. Rao (1999) When a Company Does Not Respond to Negative Publicity: Cognitive Elaboration vs. Negative Affect Perspective. *Advances in Consumer Research*, Vol. 26 (1), 325–329.
- Mitroff, Ian I. (1994) Crisis management and environmentalism: a natural fit. *California Management Review*, Vol. 36 (2), 101–113.
- Mitroff, Ian I. (2001) *Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM Corp, New York.
- Mitroff, Ian I. – Sriwastava, Paul – Udwardia, Firdaus E. (1987) Effective Crisis Management. *Academy of Crisis Management*, Vol. 1 (4), 283–292.
- Mäkelä, Klaus (1990) *Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet*. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Toim: Mäkelä, Klaus. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Nagy Hesse-Biber, Sharlene & Leavy, Patricia (2011) *The Practice of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc., Thousand Oaks.
- Pearson, Christine M. & Clair, A. Judith (1998) Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1), 59–76.

- Pearson, Christine M. & Mitroff, Ian I. (1993) From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Executive*, Vol. 7 (1), 48–59.
- Pietilä, Veikko (1973), *Sisällön erittely*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Phillips, Brad (2013) The spokeperson you choose speaks volumes. *Public Relations Tactics*, Vol. 20 (9), 8.
- Pulling, Chris - Netemeyer, Richard G. - Biswas, Abhijit (2006) Attitude Basis, Certainty and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (4), 528–542.
- Regester, Michael (1990) *Kriisit hallintaan*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ruff, Peter (2003) *Managing communications in a crisis*. Gower Publishing Group, Hampshire.
- Struges, David L. (1994) Communicating Through Crisis, A Strategy of Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, Vol.7 (3), 297–316.
- Smith, C. A. P. & Hayne, Stephen C. (1997) Decision making under time pressure. *Management Communication Quarterly*, Vol 11 (1), 97–126.
- Sen, Falguni & Egelhoff, William G. (1991) Six Years and Counting: Learning from Crisis Management from Bhopal. *Public Relations Review*, Vol. 17 (1), 69–83.
- Saunders, Mark – Lewis, Phillip – Thornhill, Adrian (2007) *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Seeger, Matthew W. (2006), Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34 (3), 232–244.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma; Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Walaski, Pamela (2011) *Risk and Crisis Communications; Methods and Messages*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Weiner, Barry (1985) An Attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychology Review*, Vol. 92 (4), 548–573.
- Weiner, Bernard, Perry, Raymond P. & Magnusson Jamie (1988) An Attributional analysis of reactions to stigmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55 (5), 738–748.
- Weinberger, Marc G. & Romeo, Jean B. (1991) Negative product safety news; coverage, responses and effects. *Business Horizons*, Vol. 34 (3), 23–32.

Yin, Robert K. (2003) *Case study research; Design and methods*. Sage Publications, California.

Ziek, Paul (2015) Crisis vs. Controversy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 23 (1), 36–41.

## LIITE 1 EMPIIRISEN AINEISTON LÄHTEET

### Metsänväki-kuosi

HS 1 <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1369710817072> > haettu 14.3.2015.

HS 2, <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1369813202730>>, haettu 15.3.2015.

Huomenta Suomi 1, < <http://www.katsomo.fi#!/jakso/33001003/huomenta-suomi/204953/marimekon-taiteellinen-johtaja-tama-on-elamaa>>, haettu 20.9.2015.

IL 1, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917079630\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917079630_uu.shtml)> , haettu 14.5.2015.

IL 2, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917080977\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917080977_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 3, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917079713\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917079713_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 4, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082297\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082297_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 5, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082475\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917082475_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 6, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/201306040170132\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/201306040170132_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 7, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013060417106683\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013060417106683_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IS 1, <<http://www.iltasanomat.fi/muoti-kauneus/art-1288569166185.html>> haettu 14.3.2015.

IS 2, <<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288569530047.html>>, haettu 14.3.2015.

IS 3, <<http://www.iltasanomat.fi/muoti-kauneus/art-1288571555199.html>>, haettu 20.9.2015.

Kristina Isola tiedote, <[http://www.yle.fi/tvuutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/Isola\\_marimekko\\_2013.pdf](http://www.yle.fi/tvuutiset/uutiset/upics/liitetiedostot/Isola_marimekko_2013.pdf)>, haettu 14.3.2015.

TS 1, <<http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/491066/HS+Marimekon+Metsanvakikangas+on+kopio> >, haettu 14.3.2015.

Uusi Suomi 1, <<http://www.uusisuomi.fi/kulttuuri/59696-marimekko-vahvistaa-ukrainatarjouksen-liian-aikaista-komentoida-summia>>, haettu 14.3.2015.

YLE 1, <[http://yle.fi/uutiset/marimekko\\_kommentoi\\_facebookissa\\_metsanvakikohua\\_plagiointi\\_on\\_aina\\_tuomittavaa/6668002](http://yle.fi/uutiset/marimekko_kommentoi_facebookissa_metsanvakikohua_plagiointi_on_aina_tuomittavaa/6668002)>, haettu 20.9.2015.

## Ginkgo-kuosi

HS 3, <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1369813459055>>, haettu 24.3.2015.

IL 8, <[http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917081498\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917081498_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

YLE 2,  
<[http://yle.fi/uutiset/marimekon\\_taideellinen\\_johtaja\\_kiistaa\\_toisen\\_plagio\\_intisyytoksen/6664831](http://yle.fi/uutiset/marimekon_taideellinen_johtaja_kiistaa_toisen_plagio_intisyytoksen/6664831)>, haettu 14.3.2015.

## Isoisän puutarha -kuosi

HS 4, <<http://www.hs.fi/kotimaa/a1375235729984>>, haettu 14.3.2015.

HS 5, <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1375328066130>>, haettu 14.3.2015.

HS 6, <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1375327685821>> , haettu 14.3.2015.

IL 8, < [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013080617336969\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013080617336969_uu.shtml) >, haettu 14.3.2015.

IL 9, < [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013080617336956\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013080617336956_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

Marimekko tiedote 1,  
<<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=567777&lang=fi>>, haettu 14.3.2015.

Taloussanomat 1, <<http://www.taloussanomat.fi/kulutustavarat/2013/08/06/ihamuotilamoorhousen-kangas-ei-ole-kopio/201310893/12>>, haettu 14.3.2015.

TS 2, <  
<<http://www.ts.fi/uutiset/talous/522864/Marimekko+Kopiokohun+vaikutusta+brandiin+ei+viela+tiedeta>>, haettu 20.9.2015.

YLE 3, <  
<[http://yle.fi/uutiset/marimekon\\_kuosi\\_muistuttaa\\_lastenkirjan\\_kuvitusta/6756427](http://yle.fi/uutiset/marimekon_kuosi_muistuttaa_lastenkirjan_kuvitusta/6756427)>, haettu 14.3.2015.

YLE aamu tv, <  
<[http://yle.fi/uutiset/marimekon\\_kuosi\\_muistuttaa\\_lastenkirjan\\_kuvitusta/6756427](http://yle.fi/uutiset/marimekon_kuosi_muistuttaa_lastenkirjan_kuvitusta/6756427)>, haettu 20.5.2015.

## Kuuskajaskari-kuosi

HS 7, <<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1379990441062>>, haettu 14.3.2015.

HS 8, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380074846858>>, haettu 14.3.2015.

HS 9, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380076034062>>, haettu 21.9.2015.

HS 10, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380081246310>>, haettu 21.9.2015.

IS 4, < <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288602639268.html>> , haettu 14.3.2015.

Marimekko tiedote 2, < <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574312&lang=fi>>, haettu 14.3.2015.

Taloussanomatt 2, <<http://www.taloussanomatt.fi/porssi/2013/09/25/marimekko-kopiointikohuista-maisemaa-ei-voi-omistaa/201313342/170>> , haettu 14.12.2015.

YLE 4, <[http://yle.fi/uutiset/marimekon\\_jaljitelmakohu\\_aina\\_on\\_puhuttu\\_heljan\\_tatsista/6849088](http://yle.fi/uutiset/marimekon_jaljitelmakohu_aina_on_puhuttu_heljan_tatsista/6849088)>, haettu 14.3.2015.

## Hetkiä-kuosi

HS 11, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1305724500092>>, haettu 14.3.2015.

HS 12, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1305724566340>>, haettu 20.9.2015.

HS 13, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380507485081>>, haettu 20.9.2015.

HS 14, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380504769741>>, haettu 20.9.2015.

HS 15, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1380505062824>>, haettu 20.9.2015.

HS 16, < <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1382059200960>>, haettu 17.10.2015

Huomenta Suomi 2, <<http://www.katsomo.fi#!/jakso/33001003/huomenta-suomi/256323/marimekko-johtaja-suunnittelijat-peloissaan>>, haettu 20.9.2015.

IL 10, < [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013092617534426\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013092617534426_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IL 11, < [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013092717539316\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013092717539316_uu.shtml)>, haettu 14.3.2015.

IS 5, < <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288603219690.html>>, haettu 14.3.2015.

IS 6, < <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288603653809.html>>, haettu 14.3.2015.

Marimekko tiedote 3, < <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574439&lang=fi>>, haettu 14.3.2015.

Marimekko tiedote 4, < <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574662&lang=fi>>, haettu 14.3.2015.

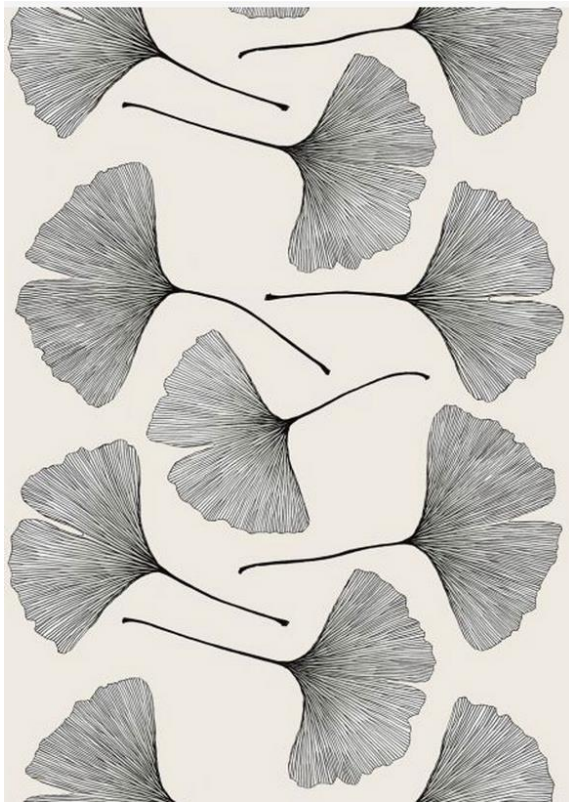
- Marimekko tiedote 5,  
<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574708&lang=fi>, haettu 14.3.2015.
- MTV Uutiset 1, <<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/design-forum-viimeisimmat-marimekko-kopiointitapaukset-eivat-niin-selvia/2334732>>, haettu 18.12.2015.
- MTV Uutiset 2, <<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/suunnittelija-marimekkokopioiden-metsastyksesta-nayttaa-tulleen-harrastus/2334232>>, haettu 18.12.2015.
- MTV Uutiset 3, <<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/tassa-kaikki-marimekon-plagiointiepaillyt-kohukuosit-ota-kantaa/2335906>>, haettu 18.12.2015.
- YLE 5, <[http://yle.fi/uutiset/taas\\_uusi\\_marimekko-yhdennakoisuus\\_katso\\_kuvat\\_ja\\_paattele\\_itse/6850208](http://yle.fi/uutiset/taas_uusi_marimekko-yhdennakoisuus_katso_kuvat_ja_paattele_itse/6850208)>, haettu 14.3.2015.
- YLE 6, <[http://yle.fi/uutiset/marimekko\\_hetkia-kangas\\_on\\_alkuperainen/6851555](http://yle.fi/uutiset/marimekko_hetkia-kangas_on_alkuperainen/6851555)>, haettu 14.3.2015.
- YLE 7, <[http://yle.fi/uutiset/kirsti\\_paakkanen\\_marimekossa\\_on\\_nyt\\_hata/6856692](http://yle.fi/uutiset/kirsti_paakkanen_marimekossa_on_nyt_hata/6856692)>, haettu 20.9.2015.
- YLE 8, <[http://yle.fi/uutiset/marimekko\\_lopettaa\\_yhteistyon\\_kristina\\_isolan\\_kanssa/6856362](http://yle.fi/uutiset/marimekko_lopettaa_yhteistyon_kristina_isolan_kanssa/6856362)>, haettu 20.9.2015.
- YLE 9, <[http://yle.fi/uutiset/marimekon\\_ihamuotila\\_pahoittelee\\_kuosikohua/6856030](http://yle.fi/uutiset/marimekon_ihamuotila_pahoittelee_kuosikohua/6856030)>, haettu 20.9.2015.

**LIITE 2    METSÄNVÄKI-KUOSI**

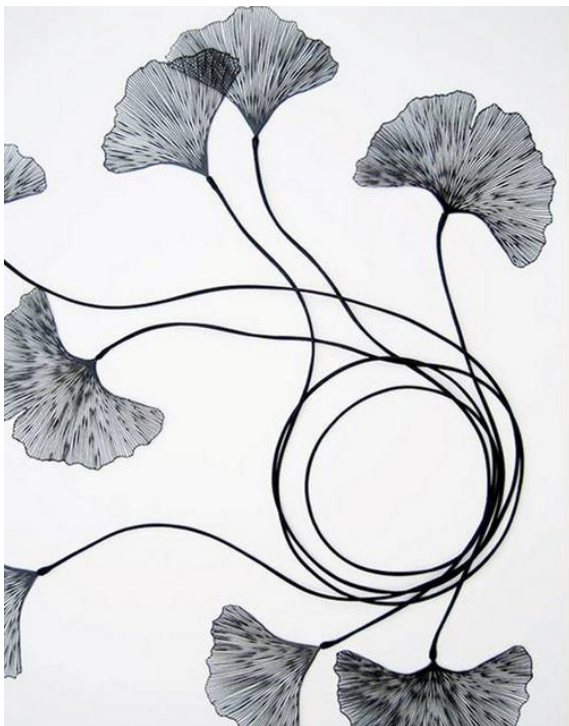
Kuva 1 Kristina Isolan Marimekolle suunnittelema Metsänväki-kuosi (HS 1)



Kuva 2 Maria Primatšenkon teos Rotta Matkalla (HS 1)

**LIITE 3 GINKGO-KUOSI**

Kuva 3 Kristina Isolan Marimekolle suunnittelema Ginkgo-kuosi (IL 8)

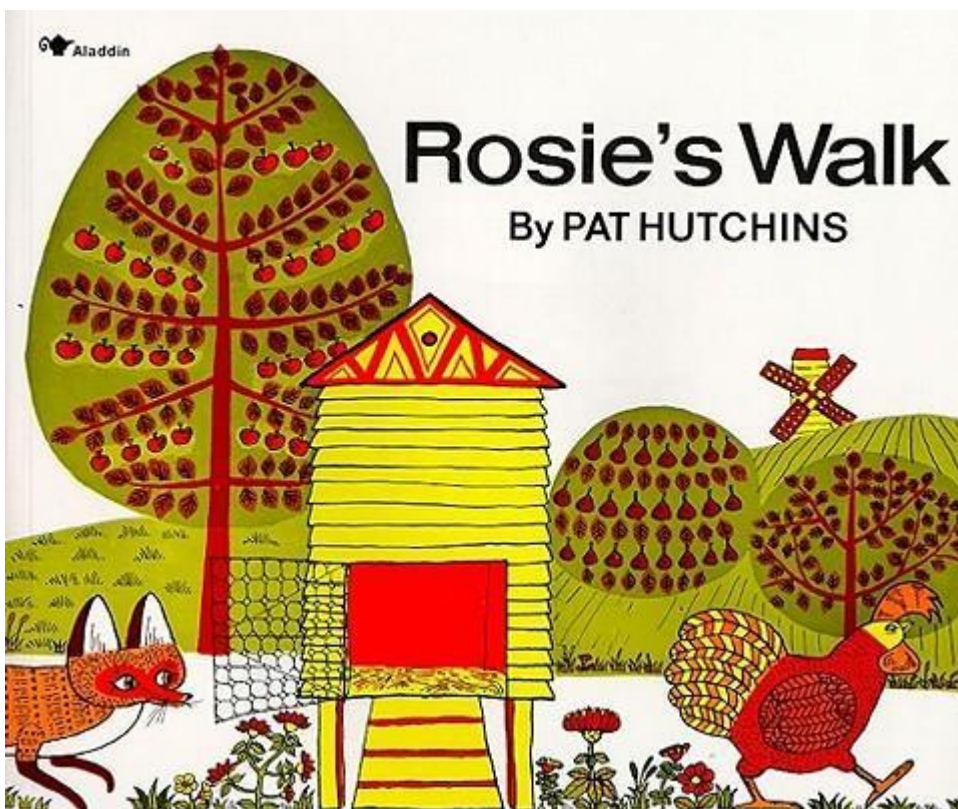


Kuva 4 Maria Jauhaisen Ginkgo-teos (IL 8)

## LIITE 4 ISOISÄN PUUTARHA -KUOSI



Kuva 5 Teresa Moorhousen Marimekolle suunnittelema Isoisän puutarha -kuosi (YLE 4)



Kuva 6 Pat Hutchinsin Rosie's Walk -kirjan kansi (HS 4)

**LIITE 5 KUUSKAJASKARI-KUOSI**

Kuva 7 Aino-Maija Metsolan Marimekolle suunnittelema Kuuskajaskari-kuosi  
(Taloussanommat 1)



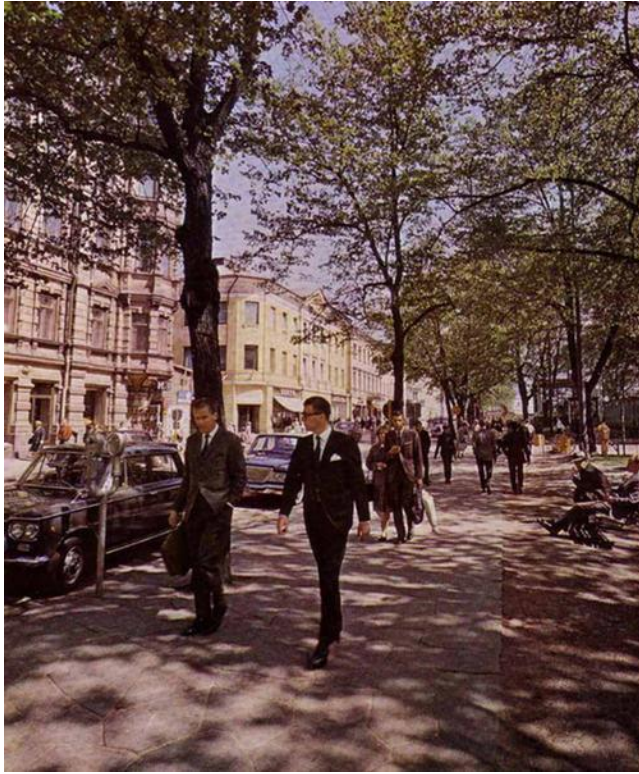
Kuva 8 Heljä Liukkonen-Sundströmin Hankkijalle suunnittelema keramiikkalaatta (IS  
4)

**LIITE 6 HETKIÄ/MOMENTS-KUOSI**

Kuva 9 Maija Louekarin suunnittelema Hetkiä/Moments-kuosi (IL 10)



Kuva 10 Iltalehden lukijan Barcelonasta ostama laukku (IL 10)



Kuva 11 Markus Lepon ottama valokuva, joka on ilmestynyt vuonna 1966 Helsinki ja helsinkiläiset -nimisessä kirjassa (IL 11)